

descubriendo esfera

Esfera en el seguimiento y la evaluación



El Proyecto Esfera

*Carta Humanitaria y normas mínimas
para la respuesta humanitaria*

Las guías Descubriendo Esfera

La serie de publicaciones ‘Descubriendo Esfera’ trata del uso de las normas de Esfera en situaciones específicas.

“Esfera en el seguimiento y la evaluación”, junto con “Esfera en evaluaciones”, explica cómo integrar los elementos clave del enfoque de Esfera, centrado en las personas, en el ciclo del programa humanitario. Ambas guías remiten a las partes del Manual Esfera aplicables en diferentes momentos del proceso de respuesta y deben, por lo tanto, ser utilizadas junto con el Manual.

Las dos guías mencionadas responden al mismo espíritu que las directrices del Comité Permanente entre Organismos (IASC). Son particularmente pertinentes para las secciones sobre “evaluación y el análisis de las necesidades”, “ejecución y seguimiento” y “revisión y evaluación operacionales” del guía IASC.

La presente guía parte del supuesto de que el usuario tiene como mínimo una comprensión básica de los procesos de seguimiento y evaluación, y dispone de acceso al Manual Esfera. Su propósito no es sustituir las pautas de seguimiento y evaluación específicas de las organizaciones y los sectores, sino complementarlas y esbozar el valor añadido que puede aportar Esfera en la ejecución de los programas.

La Norma Humanitaria Esencial

Actualmente las guías desplegando esfera toman como referencia las normas mínimas de Esfera. En 2016 serán revisadas para incorporar la Norma Humanitaria Esencial, que reemplazará a las normas esenciales de Esfera. Esos cambios no modificarán realmente el contenido de las guías, ya que la Norma Humanitaria Esencial refleja el enfoque de Esfera (véase el Anexo 5).

Autor

Ben Mountfield

Agradecimientos

Daniel Arteaga, Francesca Bonino, John Borton, Scott Chaplowe, Hana Crowe, Astrid de Valon, David Goetghebuer, Richard Garfield, Scott Green, Saul Guerrero, Maria Kiani, Tzvetomira Laub, David Loquercio, Albert Maipisi, Warner Passanisi, Minja Peuschel, Nicolas Rost, Fiamma Rupp, Elias Sagmeister, Claudia Schneider, Diána Szász, William Wallis, Alexandra Warner, Cathy Watson, Andy Wheatley, Gavin Wood, Kelly Wooster.

Terminología

En esta guía se utiliza el término “seguimiento de resultados” para referirse a resultados a todos los niveles: productos (output), resultados (outcome) e incluso efectos (impact).

Si bien se usa el término “indicador” de muchas maneras, es conveniente distinguir entre el parámetro –lo que medimos– y la meta, el objetivo, el desempeño al que se aspira.



Esfera en el seguimiento y la evaluación. Publicado por el Proyecto Esfera en Ginebra. Marzo 2015.
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Índice

¿Para quién es esta guía?	4
El Manual Esfera	5
¿A qué llamamos “seguimiento” y “evaluación”?	8
¿Qué puede aportar Esfera al seguimiento y la evaluación?	12
Poner Esfera en contexto	14
Mecanismos participativos para el seguimiento y la evaluación	18
El seguimiento y la evaluación de los procesos y el desempeño	20
Seguimiento del resultado de nuestras intervenciones	25
Adaptación del proyecto en respuesta a los datos aportados por el seguimiento	29
Evaluación	33
Esfera y los criterios del CAD	35
Reflexión y aprendizaje	36
Anexo 1: Selección de los indicadores apropiados	38
Anexo 2: Estacionalidad, valores de referencia y puntos de comparación	40
Anexo 3: Tabla de seguimiento de los indicadores	41
Anexo 4: Esfera y los criterios del CAD	42
Anexo 5: Comparación entre las normas esenciales de Esfera y la Norma Humanitaria Esencial	48
Referencias, fuentes y lecturas complementarias	50

Figuras, tablas y cuadros

Figura 1: Relaciones entre los componentes del Manual Esfera	5
Figura 2: Seguimiento del contexto, los procesos y los resultados	8
Cuadro 1: Cómo usar el Manual Esfera en diferentes momentos de un proceso de evaluación típico	10
Figura 3: El seguimiento y la evaluación a través de la cadena de resultados	11
Figura 4: Dos aplicaciones del Manual Esfera en los procesos de seguimiento y evaluación	12
Seguimiento y evaluación en otros manuales de normas humanitarias	15
Cuadro 2: Indicadores clave de la norma esencial 5	17
Cuadro 3: Indicadores de procesos cualitativos y cuantitativos en el Manual Esfera	21
Cuadro 4: Ejemplo de indicador de rendición de cuentas del Manual Esfera	22
Cuadro 5: Indicadores clave asociados con la Norma Esencial 6: Desempeño de los trabajadores humanitarios	24
Cuadro 6: Indicadores de procesos cualitativos y cuantitativos en el Manual Esfera	26
Cuadro 7: Metas cuantitativas descritas en la Notas de orientación del Manual Esfera	26
Cuadro 8: Indicadores clave de Esfera para el seguimiento del contexto de una intervención	30
Cuadro 9: Algunos indicadores clave de Esfera reconocen explícitamente las diferencias entre grupos	31
Cuadro 10: Algunos indicadores clave de Esfera tratan explícitamente temas transversales	32
Figura 5: Aplicación de los criterios del CAD a través de la cadena de resultados	35
Figura 6: Valores de referencia y de partida de un indicador que varía según la estación del año	40
Cuadro 11: Guía rápida para la localización de las normas esenciales Esfera en la Norma Humanitaria Esencial	49

¿Para quién es esta guía?

Grupo de actores	Esta guía les ayudará a:
Equipos de evaluación de necesidades	Seleccionar indicadores para la evaluación de necesidades, acordes con las normas de Esfera, que puedan ser utilizados por todas las organizaciones que actúan en el mismo sector y que sigan siendo pertinentes durante todo el resto del ciclo del programa.
Responsables del diseño del programa	Seleccionar indicadores sólidos, de alto valor, que cubran todos los aspectos de la ejecución y los resultados del programa, y ponerlos en relación con las normas de Esfera.
Responsables de programas	Asegurar que los programas pongan en contexto correctamente las normas de Esfera y que los progresos efectuados en el cumplimiento de dichas normas puedan medirse efectivamente en todas las áreas.
Personas que ordenan una evaluación	Comprender cómo, al diseñar un proceso de evaluación, Esfera puede suministrar un criterio apropiado para evaluar la calidad de la asistencia humanitaria. Considerar cómo puede hacerse esto en situaciones en que no se ha hecho referencia explícita a Esfera en el diseño del proyecto ni en los informes.
Personas que llevan a cabo los programas evaluados o trabajan en ellos	Entender las expectativas con respecto a las normas esenciales y sobre cómo se las puede aplicar a los programas. Mantener un enfoque flexible en el diseño y la ejecución de los programas; asegurar que se documenten debidamente los procesos de toma de decisión y que el marco de seguimiento sea suficiente. Estar dispuestos a apoyar la evaluación y otros ejercicios de reflexión y prever tiempo para su realización.
Personas que llevan a cabo la evaluación	Comprender las diversas maneras en que se pueden usar las normas de Esfera para informar los procesos de evaluación, y apreciar la importancia de utilizar un conjunto de criterios universalmente reconocidos. Reconocer la vinculación entre las normas esenciales y los criterios del CAD.
Personas y grupos que trabajan sobre reflexión y aprendizaje	Basarse en información sólida de seguimiento y evaluación que pueda utilizarse para procesos de aprendizaje de lecciones en el sector

El Manual Esfera

El Manual Esfera, Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria, explica y enumera de qué debe disponerse en cuatro sectores clave para salvar vidas a fin de asegurar que una población afectada por un desastre pueda sobrevivir y recuperarse con dignidad. Dado que la manera en que se pueden cumplir las normas y los indicadores varía según el contexto, el Manual Esfera ofrece orientación sobre algunos aspectos de la ayuda humanitaria que son globalmente aplicables.

Figura 1: Relaciones entre los componentes del Manual Esfera



Normas esenciales y normas mínimas. Ambos tipos de normas son de naturaleza cualitativa y especifican los niveles mínimos que deben cumplirse en la respuesta humanitaria en cuatro áreas técnicas. Las normas siempre deben ser interpretadas en el contexto de la situación de emergencia.

Acciones clave. Son actividades y aportes propuestos para contribuir al cumplimiento de las normas.

Indicadores clave. Son “señales” que muestran si se ha cumplido una norma. Suministran un medio para medir y comunicar los procesos y resultados de acciones clave. Los indicadores clave no hacen referencia a una acción clave, sino directamente a la norma mínima.

Si no es posible cumplir los indicadores y acciones clave requeridos, se deben evaluar las consecuencias adversas que se derivan de ello para la población afectada e implementar acciones apropiadas para mitigarlas.

Los indicadores clave conjugan declaraciones cualitativas y cuantitativas que describen una meta de desempeño. Una combinación de indicadores esboza las expectativas que deben realizarse para cumplir cada una de las normas esenciales y normas mínimas. En muchos casos el parámetro específico –el aspecto que debe medirse– solo está implícito en el Manual, aunque en algunos casos los parámetros están descritos en detalle en los anexos.

Notas de orientación. Incluyen aspectos específicos que deben considerarse al aplicar las normas mínimas, las acciones clave y los indicadores clave en distintas situaciones. Ofrecen sugerencias sobre cómo abordar las dificultades prácticas, así como referencias y consejos sobre cuestiones prioritarias. También pueden abordar cuestiones críticas relativas a las normas, las acciones o los indicadores y describir dilemas, controversias o lagunas existentes en el estado actual de conocimientos.

La Carta Humanitaria

El Manual Esfera consta de varias partes, cada una de las cuales contribuye de distinta manera impartir orientación. La Carta Humanitaria es la piedra angular del Manual y suministra el marco ético y jurídico para la acción humanitaria. Los 12 párrafos de la Carta Humanitaria pueden incluso servir como alternativa a los criterios del CAD¹ utilizados habitualmente como marco de referencia en las evaluaciones.

La Carta Humanitaria ofrece un marco alternativo, único y universalmente reconocido para la evaluación de la acción humanitaria.

Principios de protección

Los principios de protección ofrecen un marco para asegurar que los derechos formulados en la Carta puedan cumplirse y describen cómo pueden contribuir las organizaciones humanitarias a la protección de las personas que deben afrontar amenazas de violencia o coerción. Nuevamente, son factores que pueden y deben incluirse tanto en los procesos de seguimiento como en los procesos de evaluación. Determinar en qué medida se han observado esos principios durante una respuesta humanitaria puede ser muy difícil, pero se dispone de orientaciones.²

Es posible que una acción humanitaria –realizada con el objeto de mejorar un aspecto determinado en las vidas de las poblaciones afectadas por un desastre– acarree un empeoramiento en otro aspecto. Para reducir a un mínimo esta posibilidad, todas las organizaciones humanitarias deben guiarse por los principios de protección, incluso si no tienen una capacidad o mandato de protección específico.

Los cuatro principios básicos de protección son:

- Evitar exponer a las personas a daños adicionales como resultado de nuestras acciones.
- Velar por que las personas tengan acceso a una asistencia imparcial, de acuerdo con sus necesidades y sin discriminación.
- Proteger a las personas de los daños físicos y psíquicos causados por la violencia y la coerción.
- Ayudar a las personas a reivindicar sus derechos, obtener reparación y recuperarse de los efectos de los abusos sufridos.

Verificar en qué medida se aplican esos principios es difícil, y para lograrlo puede ser útil aplicar un enfoque participativo. Si se detectan problemas, a menudo es posible superarlos adaptando el enfoque del programa. Para saber más sobre el enfoque participativo de seguimiento de Esfera, véase la página 18.

¹ Los siete criterios propuestos por el Comité de Ayuda para el Desarrollo (Comité CAD) de la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) se exponen en detalle al fin de esa guía y en Anexo 4.

² Por ejemplo, vea (www.humanitarianresponse.info/applications/ir/indicators) y use las herramientas para ver los indicadores relacionados con la protección, así como orientación para institucionalizar la protección en el sitio web del Global Protection Cluster. ALNAP publicará un documento para establecer las dificultades específicas relativas a la protección en la evaluación de la acción humanitaria, y en 2015 se prevé la publicación de orientaciones adicionales.

Consideraciones relativas a la protección en los programas de agua, saneamiento e higiene (WASH) en Haití después del terremoto de 2010

Las organizaciones que trabajaban en los campamentos de Port-au-Prince descubrieron muy pronto que los problemas de protección estaban presentes en todos los sectores. En un campamento superpoblado es difícil encontrar un lugar –al que deben tener acceso vehículos varias veces al día– para instalar letrinas. Pero las letrinas situadas en zonas oscuras al borde de los campamentos son un motivo de verdadera preocupación, especialmente para las mujeres. Se ensayaron numerosos enfoques para reducir el riesgo, que incluyeron mejor iluminación, un nuevo diseño de los campamentos y el uso de sistemas alternativos (“peepoo” bags).

Las normas esenciales y la norma esencial 5

Hay seis **normas esenciales** que se aplican en todos los sectores. Suministran un punto de referencia único para los enfoques y en general están relacionadas con **procesos de las organizaciones**. Un proceso de evaluación puede examinar el desempeño con respecto a cualquiera de las normas esenciales (o a todas ellas). La Norma Esencial 5: **Desempeño, transparencia y aprendizaje** está explícitamente asociada a las funciones de seguimiento y evaluación y su contribución a la transparencia y al mejoramiento de la calidad de las acciones de respuesta.

Esta norma se expone en más detalle en la página 16 y siguientes. La parte central de la guía está estructurada en torno a las ocho acciones clave asociadas.

El Manual Esfera es explícito acerca de la importancia de tener en cuenta los **temas transversales** a lo largo del ciclo del programa, y el proceso de evaluación debe incluir estos aspectos según convenga en el contexto dado. En particular, la evaluación de la acción humanitaria debe considerar los aspectos de género en el diseño, la ejecución y los resultados. Este proceso resulta mucho más fácil si desde el comienzo se han desglosado los datos de seguimiento y evaluación por edad y por género.³

³ Mazurana, D., Benelli, P., Gupta, H., & Walker, P. (2011), *Sex and Age Matter*. Feinstein International Centre, Tufts University, USA.

¿A qué llamamos “seguimiento” y “evaluación”?

Seguimiento

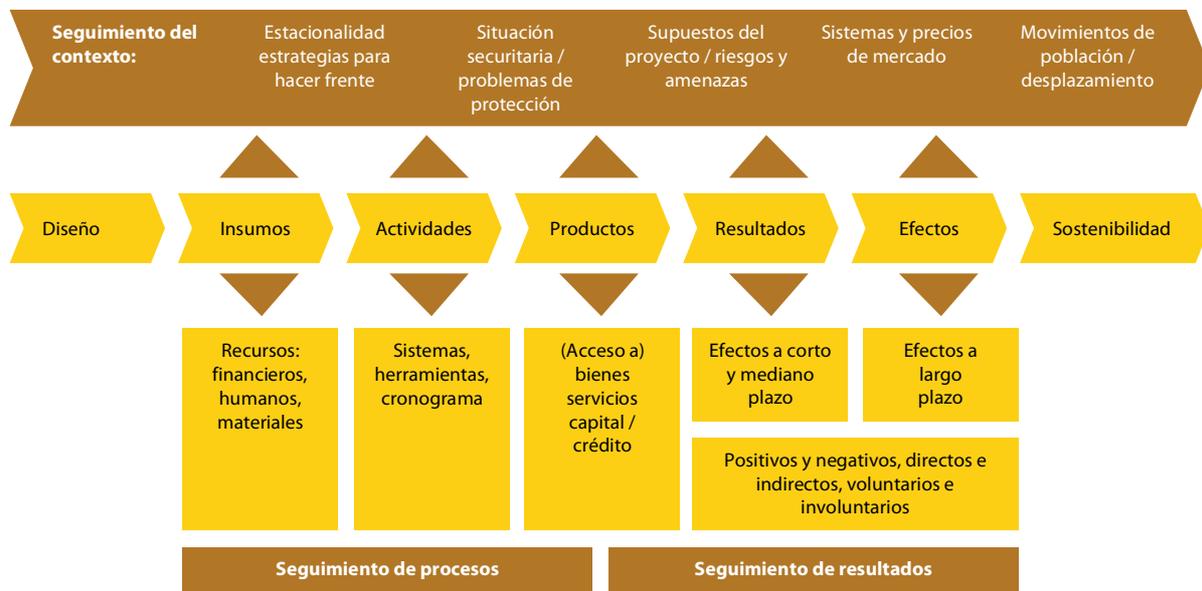
El seguimiento (o monitoreo) compara las intenciones con los resultados. Mide el progreso con respecto a los objetivos del proyecto así como la influencia del programa en las personas y en el contexto, y observa los sistemas y procesos de la organización ejecutora. La información proporcionada por el seguimiento sirve de guía en las revisiones del proyecto, sirve para verificar los criterios de selección de los grupos destinatarios y confirma que la ayuda está siendo recibida por las poblaciones destinatarias. La información debe ser desglosada por grupos: mujeres, hombres, niños y niñas, así como otros grupos según el caso. Permite a los responsables de la toma de decisiones actuar en respuesta a la información de retorno de las comunidades, así como también detectar los problemas y tendencias que puedan surgir.

El seguimiento tiene una serie de finalidades, pero la esencial es lograr mejores resultados para las poblaciones afectadas por desastres. Esto significa que los procesos de gestión deben estar explícitamente diseñados para tener en cuenta y responder a los datos que aporta el seguimiento.

Esta guía considera tres áreas distintas en las que se monitorea la acción humanitaria: el contexto en el que se lleva a cabo, las actividades y procesos emprendidos, y los resultados que tienen estas actividades en la población afectada por el desastre.

El diagrama que sigue expone en el nivel central, de izquierda a derecha, una cadena de procesos y acontecimientos y organiza en torno a ella tres tipos básicos de seguimiento.

Figura 2: Seguimiento del contexto, los procesos y los resultados



Evaluación

Según la OCDE⁴, la evaluación es:

La apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.

Esa definición fue recientemente precisada por ALNAP⁵:

La apreciación sistemática y objetiva de una acción humanitaria, con el fin de extraer lecciones para mejorar la política y la práctica y ampliar la rendición de cuentas.

Hay muchos tipos de evaluación, pero la definición de ALNAP las subsume en dos propósitos generales: rendición de cuentas y aprendizaje. Algunas evaluaciones tratan de combinar ambos propósitos, mientras que otras se centran en el uno o en el otro.

Las evaluaciones pueden ser internas o externas, pero en todos los casos procuran ser sistemáticas, objetivas y creíbles. Pueden explorar el diseño del proyecto, su pertinencia, la ejecución de las actividades, las relaciones y la coordinación internas y externas, los productos, resultados y efectos del proyecto, o alguna combinación de varias de esas áreas.

Normalmente el alcance y la metodología de una evaluación se acuerdan de antemano y se fijan en los **términos de referencia (TOR)**. Estos prescriben habitualmente una serie de preguntas que pueden ser precisadas por los evaluadores en un **informe inicial**. La evaluación procura responder a esas preguntas sobre la base de las evidencias que emergen durante la evaluación.⁶ A menudo se desglosan esas preguntas en varias subpreguntas.

Se pueden realizar evaluaciones en distintas etapas de la acción humanitaria. Las más frecuentes son:

- **Evaluación en tiempo real.** Evaluación iniciada poco después del comienzo de la operación, con el fin de ofrecer información de retorno en tiempo real a quienes dirigen la operación y confirmar que la operación está en el camino correcto.
- **Evaluación intermedia.** Proceso de evaluación que se lleva a cabo hacia la mitad del período planeado para la operación. Suelen realizarse evaluaciones intermedias cuando la operación de respuesta es muy amplia o prolongada.
- **Evaluación final.** La evaluación final tiene lugar al terminar el período de ejecución o una vez concluida la operación. Este tipo de evaluación tiene por finalidad extraer enseñanzas y detectar lagunas, con vistas a tenerlas en cuenta en futuros programas y evaluaciones.

Cada tipo de evaluación de una acción humanitaria es diferente y ningún diagrama individual o mapa de procesos puede describir cabalmente a todas ellas. El diagrama que sigue representa un proceso clásico de evaluación externa hacia el fin de una acción humanitaria.⁷ No pretende ser prescriptivo o universal: una evaluación participativa, por ejemplo, seguiría un camino muy diferente.

⁴ OCDE (2002), Organización de Cooperación Económica y Desarrollo / CAD – Comité de Ayuda al Desarrollo

⁵ ALNAP (2013), (Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria): *Evaluación de la acción humanitaria*. Guía piloto, ALNAP.

⁶ Por ejemplo, véase ALNAP (2014) *¿Evidencia insuficiente? La calidad y el uso de la evidencia en la acción humanitaria*.

⁷ Para un análisis más detallado de los procesos de evaluación, véase <http://betterevaluation.org/plan>

Cuadro 1: Cómo usar el Manual Esfera en diferentes momentos de un proceso de evaluación típico

Producto	Actividades	Aplicación del Manual Esfera
	Detectar la necesidad de realizar una evaluación; aclarar su objetivo principal; identificar a las partes interesadas.	Considere el uso de las normas esenciales o los principios de protección como marco de orientación para la evaluación.
Términos de referencia	Esbozar las preguntas clave y la metodología elegida.	Use las normas esenciales y las normas mínimas como punto de referencia explícito con respecto al cual plantear las preguntas clave.
	Seleccionar un evaluador externo.	Seleccione un evaluador con comprobada experiencia en la aplicación de Esfera.
	Precisar las preguntas clave y el alcance de la evaluación.	Utilice las acciones clave y las notas de orientación para elaborar las subpreguntas.
Informe inicial	Describir y justificar la metodología. Esboce las subpreguntas. Proponga una estructura para el informe	Utilice las acciones clave y las notas de orientación para elaborar las subpreguntas y los instrumentos para la recolección de datos.
	Recopilar y analizar los datos.	
Borrador del informe	Presentar un borrador de informe.	Haga referencia a las normas de Esfera al formular los resultados.
	Responder al proyecto de resultados.	
	Revisar los resultados en base a las observaciones de las partes interesadas.	
Informe final	Presentar el informe final: observaciones, resultados y recomendaciones.	Use las normas de Esfera para formular y fundamentar las recomendaciones, dado el caso.
Publicación	Publicar en forma conjunta el informe independiente y la respuesta de la organización.	

Cuando el seguimiento y la evaluación se superponen

Los términos **seguimiento** y **evaluación** se utilizan juntos con tanta frecuencia que puede ser difícil recordar que se trata de procesos prácticamente separados.

El seguimiento es en general continuo –o al menos periódico y frecuente–, se lleva a cabo a nivel interno y está concentrado en buena medida en las actividades y sus resultados inmediatos, y en sistemas y procesos. La evaluación suele ser un examen episódico –y a menudo externo– del desempeño, que puede abarcar la totalidad de la cadena de resultados, desde los insumos hasta la sostenibilidad.

Dicho esto, existen áreas en las cuales el seguimiento y la evaluación se superponen, en particular durante el diseño y la ejecución del programa. Las metas fijadas y el progreso observado son evaluados posteriormente (véase la sección “Evaluación”).

Tanto el seguimiento como la evaluación usan indicadores como una herramienta esencial para medir el cambio. Es muy conveniente si:

- Se pueden usar algunos indicadores a lo largo de todo el ciclo del programa, en el seguimiento y en la evaluación, ya que la evaluación a menudo se apoya en el seguimiento y usa como material de origen los datos e informes del seguimiento
- Dichos indicadores están aceptados y estandarizados a nivel internacional
- Diferentes actores que trabajan en la misma operación pueden ponerse de acuerdo y adoptar indicadores en común.

Es decir, a pesar de que la evaluación suele ser un proceso externo que se lleva a cabo hacia el fin de una operación, debe ser planeada desde el comienzo del proceso de respuesta.

Los procesos de seguimiento y evaluación se llevan a cabo con mayor facilidad si se han sentado los fundamentos durante las fases de evaluación de las necesidades y diseño del programa. Los procesos de evaluación resultarán más fáciles si pueden basarse en un seguimiento sólido; por otra parte, las evaluaciones deben planearse desde un comienzo en el diseño del proyecto, para que contribuyan eficazmente al aprendizaje y a la rendición de cuentas.

Figura 3: El seguimiento y la evaluación a través de la cadena de resultados



El enfoque holístico

Las organizaciones humanitarias están pensando de manera cada vez más holística acerca de esta parte de su labor, y muchas de ellas ahora combinan cuatro disciplinas relacionadas: rendición de cuentas y aprendizaje, seguimiento y evaluación, y creando una unidad o departamento que a menudo deriva de ellas su nombre (MEAL en sus siglas en inglés).

El Manual Esfera, si bien no hace referencia explícita a ese enfoque, guarda cabal conformidad con él, ya que la norma esencial 5 está centrada en el desempeño, la transparencia y el aprendizaje.

¿Qué puede aportar Esfera al seguimiento y la evaluación?

Además de brindar orientación relacionada específicamente con los sectores técnicos, Esfera suministra valiosas referencias para todo el ciclo del programa; esto puede ser especialmente importante en situaciones en que la organización no dispone de metas internas o de procedimientos operativos estandarizados.

Esfera también agrega valor haciendo hincapié en un enfoque participativo y basado en derechos. El enfoque descrito en el Manual articula los principios humanitarios en la práctica y forma parte de las iniciativas para mejorar la calidad y la rendición de cuentas; por ello, debería ser incorporado en la mayor medida posible en todo el ciclo del programa humanitario.

Esfera ofrece dos tipos muy distintos de orientación sobre el seguimiento y la evaluación de la acción humanitaria:

- Aspectos y procesos internos, como sistemas, capacidades, desempeño y procesos de programación
- Aspectos externos, tales como la medida en que se cumplen las normas técnicas humanitarias.

Figura 4: Dos aplicaciones del Manual Esfera en los procesos de seguimiento y evaluación



Esfera y el seguimiento

El Manual Esfera puede usarse para respaldar el seguimiento a lo largo del ciclo del proyecto: evaluación de las necesidades, análisis de las opciones de respuesta, diseño, ejecución del programa, seguimiento y evaluación. En todo el Manual hay valiosas orientaciones relacionadas con el seguimiento, y todas las secciones del Manual tienen actividades de seguimiento conexas.

La presente orientación no ofrece una “lista de indicadores aprobados” para cada sector técnico, a pesar de que se está trabajando con este fin dentro de los grupos temáticos mundiales⁸. Más bien apunta a apoyar el uso efectivo del Manual Esfera al seleccionar indicadores y diseñar sistemas de seguimiento para la respuesta humanitaria en general. Del mismo modo, las organizaciones suelen tener sus propias herramientas y formatos para el seguimiento; por este motivo, no intenta sugerir una versión estandarizada; sin embargo en el Anexo 3 se ofrecen algunas orientaciones para el seguimiento de indicadores y metas.

⁸ Véase: www.humanitarianresponse.info/applications/ir

Esfera y la evaluación

Más allá de las orientaciones generales y específicas de cada organización para “encuadrar” una evaluación humanitaria, el Manual Esfera es un recurso clave, en particular para los proyectos que se esfuerzan por demostrar su adhesión a las normas mínimas de Esfera. El Manual brinda orientación específica sobre la evaluación y diversos valores de referencia con respecto a los cuales se puede realizar una evaluación.

La adaptabilidad de los indicadores de Esfera significa que estos pueden utilizarse independientemente de la metodología de evaluación. La guía “Esfera en evaluaciones” no muestra cómo llevar a cabo una evaluación, sino cómo incorporar las normas y los indicadores de Esfera a la metodología utilizada por su organización.

En consecuencia, la presente guía no formula recomendaciones con respecto a una metodología específica de evaluación.

El uso de indicadores basados en Esfera ofrece ventajas, ya que las normas mínimas han sido acordadas a nivel mundial y el uso de indicadores estandarizados mejora la posibilidad de comparar los proyectos.

Poner Esfera en contexto

Las normas sociales y las expectativas de las personas varían de un lugar a otro, y cada situación de emergencia tiene imperativos, consecuencias y oportunidades particulares. Así, para que una intervención de emergencia tenga éxito es crucial que se comprenda su contexto. Se debe monitorear el propio contexto y revisar periódicamente los supuestos del programa relacionados con él.

Las normas mínimas de Esfera están diseñadas de tal modo que pueden ser aplicadas en cualquier situación. Los indicadores clave, tanto cualitativos como cuantitativos, también se aplican en todas las situaciones, pero es posible que haya que considerarlos de acuerdo al contexto local.

Dependiendo de la situación, la organización puede decidir fijar para un indicador cuantitativo específico un **valor meta superior** o **inferior** al nivel sugerido por Esfera.

Los indicadores clave pueden ser adaptados al contexto siempre que⁹:

- La organización tenga una comprensión cabal del contexto antes y después de un desastre y haya analizado los efectos del contexto en las capacidades y vulnerabilidades de la población afectada
- Adaptar el indicador de Esfera pueda ayudar a la comunidad afectada a restablecer su forma de vida normal y promover una vida digna
- Adaptar el indicador no cause perjuicios a los beneficiarios.

Normalmente la adaptación de un indicador debería haber sido acordada antes del desastre, sobre la base del contexto y las normas sociales de la zona. La meta adaptada se basa en la norma mínima de Esfera, pero esta ha sido revisada para ajustarse al contexto, considerando el entorno político, económico, social, tecnológico, jurídico y ambiental.

Los indicadores deben adaptarse cuidadosamente, teniendo en cuenta las acciones clave y las notas de orientación y manteniendo el espíritu de la norma mínima. Los indicadores han sido elaborados para determinar el momento en que la población afectada puede sobrevivir en condiciones estables y dignas. Cuando una organización o un grupo temático se fija una meta adaptada de esta manera, esto debería explicarse y justificarse debidamente. Se deben realizar esfuerzos para aproximarse al cumplimiento de los indicadores y mitigar los efectos negativos que puedan repercutir sobre la población afectada.

Véase también: *Manual Esfera: "Qué es Esfera"*.

Recoger datos de partida e información de referencia correctos es una etapa crucial del proceso de evaluación de las necesidades. Si no se cuenta con esa información es extremadamente difícil hacer un seguimiento de los resultados. Para consultar más información sobre la selección de indicadores y la recolección de información de referencia, véase *Esfera en Evaluaciones*.

⁹ Adaptado de: El Proyecto Esfera (2013): *Normas humanitarias puestas en context*, Guía del video.

Al hacer un seguimiento de los cambios en un indicador, usted puede compararlo con el valor “normal” del indicador (conocido también como valor de referencia), así como con la situación inmediatamente posterior al desastre y anterior a la intervención: el valor de partida. A veces el valor de referencia varía según la estación, y es importante tener un buen conocimiento de este tipo de variación para el análisis de contexto (véase también el Anexo 2: Estacionalidad, valores de partida y de referencia de los indicadores estacionales).

Hay dos contextos específicos que es necesario considerar (véase el *Manual Esfera: “Qué es Esfera”*, página 9):

- **Cuando las condiciones de vida de la población de acogida están por debajo de las normas mínimas de Esfera**, cumplir estrictamente las normas implicaría poner a la población desplazada en un nivel de vida más alto que el de la población de acogida. Esto podría causar tensiones entre los dos grupos. En una situación de este tipo, la organización puede decidir adaptar el valor meta a un nivel ligeramente inferior, conforme a los principios de protección, a fin de reducir ese riesgo. También puede ser apropiado prestar algún apoyo a la comunidad de acogida. Toda adaptación de los valores meta debe ser debidamente explicada y justificada.
- **Cuando las necesidades sobrepasan de lejos los recursos disponibles** para alcanzar los indicadores de Esfera, puede ser mejor, en un principio, prestar a todos un nivel básico de asistencia que cumplir cabalmente los indicadores para una proporción reducida de la población afectada. Al mismo tiempo, se deben realizar esfuerzos para sensibilizar, captar nuevos asociados, recaudar fondos adicionales e incrementar consiguientemente el nivel de prestación de asistencia.

Nunca debemos dejar de realizar un esfuerzo para ayudar, incluso cuando no contamos con los recursos adecuados. El riesgo de “no cumplir los indicadores” es mucho menos importante que el riesgo de no hacer nada.

Indicadores de abastecimiento de agua, saneamiento e higiene (WASH) contextualizados

El grupo temático de WASH en Somalia da un ejemplo de adaptación de los indicadores de WASH. En 2012, el grupo sugirió –y justificó cuidadosamente– metas inferiores a las recomendadas en el indicador de Esfera: 15 litros / persona / día para beber, cocinar e higiene personal que acompaña la norma 1 sobre abastecimiento de agua: Acceso al agua y cantidad disponible.

Véase en “Lecturas complementarias”: Wash Cluster Somalia, 2012: *Guide to WASH Cluster Strategy and Standards, también conocido como Strategic Operational Framework (SOF)*.

Seguimiento y evaluación en otros manuales de normas humanitarias

Se puede encontrar material de orientación sobre seguimiento y evaluación en diversos manuales y directrices. De ellos, los más pertinentes para nuestro tema son las normas complementarias de Esfera, ya que han sido elaboradas siguiendo una metodología y estructura similares a las de Esfera. Por ello, no solo son muy compatibles con el Manual Esfera sino también entre sí. De ahí que esta guía también resulte útil para los sectores cubiertos por esas normas. Y sus orientaciones pueden ser igualmente valiosas para Esfera.

Las cuatro compilaciones de normas complementarias de Esfera cubren esencialmente dos amplias áreas: la infancia (protección y educación) y los medios de subsistencia (gestión del ganado y recuperación económica). En lo que sigue destacamos algunos aspectos específicos de cada uno de esos materiales.

La protección y la educación de la infancia se incluyen en el Manual Esfera como temas transversales apuntalados por los principios de protección de Esfera.

- Las **Normas mínimas sobre la protección de la infancia en la acción humanitaria** (CPMS, en su sigla en inglés) ofrecen una estructura para realizar el seguimiento continuo –tanto específico de una organización como interinstitucional– de la situación de la protección de la infancia y de las acciones de respuesta en ese ámbito. El seguimiento de la situación está explicado en detalle en la norma 6: “Monitoreo de la protección de la infancia”. El seguimiento de la respuesta está estructurado habitualmente alrededor de las normas 7-14: “Normas para abordar las necesidades de protección de la infancia”. El seguimiento de programas habitualmente se realiza al nivel de la organización. Todas las normas pueden contribuir a la elaboración de un marco de seguimiento de programas. CPWG.net/minimum-standards
- **Las Normas mínimas para la educación de INEE** (INEE MS) comparten normas globales sobre el seguimiento y la evaluación de los programas y políticas de educación que abarcan todas las fases de una respuesta de emergencia, desde la prevención hasta el desarrollo a largo plazo (véase normas de análisis 3 y 4 de INEE). Las acciones clave y las notas de orientación indican a qué actores se debe involucrar en el seguimiento y la evaluación, sistemas de información sobre la gestión de la educación (EMIS), seguimiento de los alumnos, evaluación de las actividades de respuesta en materia de educación, fortalecimiento de la capacidad mediante la evaluación y difusión de los resultados y enseñanzas extraídas de la evaluación para su aprovechamiento en la futura labor. INEEsite.org

Medios de subsistencia: En la medida de lo posible, todas las evaluaciones deberían tener en cuenta los aspectos relativos a los medios de subsistencia de las comunidades afectadas por el desastre. Las orientaciones que ofrece Esfera sobre los medios de subsistencia (esencialmente en el capítulo sobre seguridad alimentaria) se refuerzan con las orientaciones que ofrecen los manuales MERS y LEGS. Ambos ayudan a evaluar los elementos clave de los medios de subsistencia de las comunidades afectadas por desastres, lo que debería constituir un componente clave de la respuesta humanitaria.

- **Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias (LEGS):** ofrecen orientaciones detalladas sobre el seguimiento y la evaluación de las operaciones de respuesta a emergencias ganaderas. La Norma Común 6 de LEGS, vinculada a las normas esenciales de Esfera, se centra en el seguimiento, la evaluación y el impacto en los medios de vida, y pone énfasis en la importancia de establecer sistemas de seguimiento y evaluación participativos en una fase temprana del ciclo del proyecto. El capítulo 3 incluye referencias a metodologías participativas. Cada capítulo técnico de LEGS incluye una lista de verificación para el seguimiento y la evaluación, dividida en indicadores de proceso y de impacto. El proyecto LEGS también ha elaborado una breve herramienta online para el seguimiento y la evaluación de las emergencias ganaderas. Livestock-Emergency.net
- **Las Normas mínimas para la recuperación económica:** estas normas en materia de valoración y análisis capacitan y orientan a los usuarios en el análisis continuo y actualizado de la dinámica de los mercados y las estrategias de medios de vida de las poblaciones afectadas, con vistas al seguimiento, la evaluación y la difusión permanentes de los resultados. Ofrecen orientación para el mapeo de los hogares y sistemas de mercado afectados, focalizando en el contexto institucional, las dinámicas de poder –incluyendo el género– y la infraestructura clave del mercado. Las indicaciones sobre el momento oportuno para las evaluaciones hacen hincapié en la importancia de los calendarios estacionales, las tendencias laborales y las actualizaciones continuas de las evaluaciones, a fin de responder a entornos en rápido cambio. SEEPnetwork.org/MERS

Resumen de los indicadores clave asociados a la norma esencial 5

Se examina continuamente el desempeño de las organizaciones humanitarias y se dan a conocer las conclusiones al respecto a las partes interesadas; los proyectos se adaptan para tener en cuenta el desempeño.

La norma esencial 5 se aplica en todos los sectores y situaciones de respuesta humanitaria. Está relacionada específicamente con el seguimiento, la reflexión y la comunicación. Está apoyado por cinco indicadores, enunciados y explicados en el cuadro que sigue.

Cuadro 2: Indicadores clave de la norma esencial 5

Indicador clave (norma esencial 5)	Explicación basada en las notas de orientación
<p>Los programas se adaptan teniendo en cuenta la información del seguimiento y las lecciones aprendidas.</p> <p><i>Véase abajo: Adaptación del proyecto en respuesta a los datos aportados por el seguimiento (página 29)</i></p>	<p>El principal objetivo del seguimiento es mantener y mejorar la calidad de la respuesta. Para que sea eficaz, la organización debe hacer el seguimiento de los aspectos pertinentes y disponer de un mecanismo que le permita reaccionar con rapidez y de manera apropiada ante resultados adversos u oportunidades que puedan presentarse.</p>
<p>Entre las fuentes de información para el seguimiento y la evaluación figuran las opiniones de un número representativo de destinatarios de la respuesta y de la comunidad de acogida (si son grupos distintos).</p> <p><i>Véase abajo: Mecanismos participativos (página 18)</i></p>	<p>La acción humanitaria afecta de manera diferente a diferentes grupos y personas. Para que el seguimiento sea efectivo, debe considerar los efectos –intencionales y no intencionales, positivos y negativos– tanto sobre la población destinataria como sobre las personas que no son destinatarias directas incluida la población de acogida, dado el caso. Se deben desagregar los datos como mínimo según la edad y el género y puede ser necesario desglosar según otros factores, como los criterios de focalización, el tipo de respuesta y el contexto.</p>
<p>Se comunica periódicamente información precisa, actualizada y no confidencial sobre los progresos alcanzados a los destinatarios de la respuesta, las autoridades locales competentes y otras organizaciones humanitarias.</p> <p><i>Véase abajo: Mecanismos participativos (página 18)</i></p>	<p>Las organizaciones deben mantener transparencia frente a las partes interesadas en lo que se refiere a los procesos y resultados de su acción. Si la información obtenida del seguimiento se comunica de manera abierta y transparente, se mejora la rendición de cuentas ante la población afectada. El proceso de seguimiento que realiza la propia población refuerza la transparencia y la calidad y le permite identificarse con la información. Para determinar la índole de la información que ha de recopilarse y la manera de presentarla, es necesario tener una idea clara del uso que se prevé hacer de la información y quiénes serán los usuarios.</p>
<p>Se efectúa el seguimiento periódico del desempeño con respecto a todas las normas esenciales y a las normas mínimas técnicas pertinentes de Esfera (así como a otras normas mundiales o de evaluación del desempeño de la organización) y se transmite los principales resultados a las principales partes interesadas.</p> <p><i>Véanse abajo: Seguimiento y evaluación de los procesos y el desempeño (página 20), y Seguimiento del resultado de nuestras intervenciones (página 25)</i></p>	<p>El desempeño de la organización no se limita a medir los logros de su programa. Cubre la función global de la organización: sus progresos en lo que respecta a las relaciones que mantiene con otras organizaciones, la observancia de buenas prácticas, códigos y principios humanitarios, así como la eficacia y la eficiencia de sus sistemas de gestión.</p>
<p>Las organizaciones llevan a cabo, sistemáticamente, la evaluación objetiva o el análisis de las lecciones aprendidas de las grandes respuestas humanitarias de acuerdo con normas reconocidas de evaluación.</p> <p><i>Véase: Reflexión y aprendizaje (página 36)</i></p>	<p>En general la evaluación de un programa se lleva a cabo al final de una respuesta, mientras que las “evaluaciones en tiempo real” y el análisis de las lecciones aprendidas pueden llevarse a cabo en cualquier momento. Las evaluaciones y los procesos de aprendizaje suelen acarrear cambios en las políticas y en la práctica. Las evaluaciones de los programas son llevadas a cabo por personal independiente externo al equipo de ejecución del proyecto; puede ser interno o externo a la organización.</p>

La norma esencial 5 comprende ocho acciones clave que determinan la estructura de las secciones que siguen.

Mecanismos participativos para el seguimiento y la evaluación

Norma esencial 5, Acción clave 1: Establecer oportunamente mecanismos sistemáticos pero sencillos y participativos destinados al seguimiento del progreso en la aplicación de todas las normas pertinentes de Esfera y de los principios declarados, así como en la obtención de los resultados y la ejecución de las actividades del programa.

Esta acción clave describe el cumplimiento de las normas de Esfera como una meta apropiada para las intervenciones humanitarias y requiere que se usen de manera sistemática herramientas y procedimientos para progresar hacia esa meta. Las herramientas deben ser sencillas, lo cual significa que los datos deben ser de fácil obtención y pertinentes, y el proceso de seguimiento debe ser eficaz en función del costo. No hay necesidad de monitorear todos los aspectos si un número reducido de indicadores cruciales puede darle toda la información que usted necesita conocer.

Enfoques participativos de seguimiento (véase también la norma esencial 1)

Los enfoques participativos de seguimiento involucran a un sector representativo de la población afectada y a otras partes interesadas. Los participantes deben incluir hombres y mujeres de todas las edades, así como niños y niñas. La participación puede tener lugar de muy distintas maneras. Los representantes de la comunidad pueden fijar los indicadores y metas, recoger ellos mismos la información, tomar fotografías, realizar encuestas. Pueden recoger información sobre qué se ha hecho, qué se ha recibido, quién lo ha recibido y qué cambios se han producido.

Los enfoques participativos a menudo brindan una perspectiva más amplia que los enfoques de arriba hacia abajo, y pueden favorecer la identificación con lo que se hace y empoderar a los participantes. En particular, pueden ayudar a identificar las contribuciones y capacidades que aportan las poblaciones afectadas a su propia recuperación. Puede ser necesario trabajar para aproximar los indicadores definidos con procedimientos participativos a los indicadores de Esfera.

Participación y evaluación

La participación es una de las piedras de toque de Esfera, y las prácticas participativas pueden ser aplicadas con éxito a la evaluación. Muchas evaluaciones procuran incorporar la perspectiva de los beneficiarios del programa y en algunos casos también se consideran activamente las experiencias de personas no beneficiarias. Pero la evaluación participativa comprende mucho más: si el enfoque participativo es adoptado suficientemente temprano en el proceso, es posible **incluir a la población afectada por el desastre en el diseño de la propia evaluación**, por ejemplo asegurando que sus perspectivas contribuyan a definir las preguntas clave que se abordan y la forma en que se recoge y triangula la información.

La evaluación participativa es en sí misma un campo especializado, con su propia literatura. De hecho no es una práctica muy corriente entre las evaluaciones de la acción humanitaria. Pero los enfoques participativos pueden adoptarse con relativa facilidad y agregar una perspectiva y un fundamento válidos tanto a la evaluación de procesos como a la evaluación de resultados.¹⁰

Varias de las acciones clave de la norma esencial 1 abordan específicamente aspectos de la comunicación recíproca con la población afectada, que es un elemento clave para la rendición de cuentas.

En este punto hay un solapamiento entre el seguimiento y la evaluación. La Nota de orientación 3 de la norma esencial 5 explica:

Las personas afectadas son los mejores jueces de los cambios que se producen en su vida; de ahí la necesidad de incluir en la evaluación de los resultados y de los efectos la opinión de las personas interesadas, preguntas abiertas y enfoques participativos cualitativos, además de los métodos cuantitativos habituales.

También es posible evaluar la calidad de los procesos participativos dentro del propio proyecto, como se describe en la norma esencial 1. Estos pueden ser explorados en la evaluación mediante preguntas o subpreguntas tales como:

- ¿De qué manera se ha involucrado a la población afectada en las diversas fases de la respuesta: la evaluación de las necesidades, la fijación de prioridades, la selección de mecanismos de respuesta apropiados, los objetivos, y los procesos y resultados del seguimiento?
- ¿Se contaba con mecanismos efectivos y seguros para que la población afectada expresara sus puntos de vista? ¿La población los usó? Si no los usó, ¿por qué motivo? ¿Qué modificaciones se efectuaron en el programa como resultado de sus observaciones?

¹⁰ Véase, por ejemplo, la Nota Método N° 3 de ALNAP sobre la evaluación participativa: www.alnap.org/resource/19163

El seguimiento y la evaluación de los procesos y el desempeño

Norma esencial 5, Acción clave 2: Establecer mecanismos básicos para el seguimiento del desempeño general de la organización en relación con sus sistemas de gestión y control de calidad.

El seguimiento de procesos nos indica cuán bien (con qué eficacia, rapidez, eficiencia) se están llevando a cabo las actividades. No dice nada acerca de si son las actividades más apropiadas para hacer ni sobre los efectos que esas actividades tienen sobre la población.

El seguimiento de procesos cubre todas las acciones, sistemas y procesos usados por la organización para llevar a cabo su programa. Abarca, entre otros, los recursos humanos, las comunidades, los procesos de la rendición de cuentas, la recolección de datos, la logística, la distribución y los sistemas financieros (véase también la norma Esencial 5, Nota de orientación 2). Los sistemas que usa una organización inciden en la eficiencia y eficacia de los productos, y el seguimiento de esos procesos ofrece la posibilidad de identificar tempranamente los problemas y las oportunidades y de responder a ellos.

Este enfoque se aplica a menudo a organizaciones o intervenciones individuales, pero también puede aplicarse al nivel de la colaboración entre diversas organizaciones. Por ejemplo, se han iniciado actividades para analizar y mejorar la eficiencia del proceso de los grupos temáticos.¹¹

Los indicadores de procesos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

¹¹ Véase: IASC (2012), *Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level*. Ginebra, Suiza

Cuadro 3: Indicadores de procesos cualitativos y cuantitativos en el Manual Esfera

	Ejemplo de indicador cualitativo de procesos	Ejemplo de indicador cuantitativo de procesos
Página del Manual	347-348	215-216
Norma mínima	<p>Norma 5 sobre sistemas de salud: Gestión de la información sobre salud</p> <p>El diseño y la prestación de servicios de salud están guiados por la recolección, el análisis, la interpretación y la utilización de los datos pertinentes de salud pública.</p>	<p>Norma 4 sobre seguridad alimentaria – distribuciones de alimentos: Gestión de la cadena de suministro</p> <p>Los productos básicos y los costos conexos se gestionan bien, empleando sistemas imparciales, transparentes y adaptados a las necesidades.</p>
Indicador clave	<p>Indicador clave 3:</p> <p>El organismo director elabora periódicamente un informe global sobre la situación de salud, que incluye el análisis y la interpretación de datos epidemiológicos y un informe sobre la cobertura y la utilización de los servicios de salud.</p>	<p>Indicador clave 4 (en parte)</p> <p>El informe sobre la gestión de la cadena de suministro muestra: el número y la proporción del personal de gestión de la cadena de suministro que ha recibido capacitación.</p>
Parámetro implícito a medir	Existencia de un informe que cumpla con las especificaciones descritas y sea debidamente compartido con las partes interesadas.	<p>Número del personal de gestión de la cadena de suministro, en cada nivel, que ha recibido capacitación en los aspectos correspondientes del sistema de gestión.</p> <p>Cantidad total del personal de gestión de la cadena de suministro en cada nivel.</p>

Distribuciones y prestación de servicios

Si un programa tiene un componente de distribución, esto requiere una serie de procesos que abarcan especificación, convocatoria a licitación, contratación, recepción de mercadería, control de calidad, almacenamiento y distribución. Cada una de estas etapas incluye numerosos procesos adicionales. Todos ellos incluyen la recolección de información de gestión que sirva para una serie de propósitos, desde la gestión de la cadena de suministro hasta la auditoría.

Una vez concluida la distribución, es importante verificar que los artículos hayan sido realmente entregados en su totalidad y sin percances en los hogares, y que se están usando para los fines previstos, y no, por ejemplo, para reventa. Esto requiere seguimiento en el punto de distribución y al nivel de los hogares.

Además de bienes materiales, las organizaciones humanitarias proveen otros servicios, tales como atención de salud, apoyo psicosocial, promoción de la higiene y otra información. Dichas actividades deben ser monitoreadas en el punto de distribución y también a nivel comunitario o doméstico, para explorar niveles desagregados de acceso a los servicios, niveles de aceptación y los resultados de la prestación de servicios para diferentes miembros de la comunidad y de los hogares.

Cada uno de los **capítulos técnicos del Manual Esfera** hace referencia a distribuciones, y destaca el amplio espectro de factores que debe tenerse en cuenta al planear distribuciones. Muchas de esas consideraciones también deben ser monitoreadas.

Procesos de rendición de cuentas (véase también la Norma Esencial 1)

En este contexto, la rendición de cuentas se refiere a la rendición de cuentas frente a las personas afectadas por un desastre. Este es un enfoque esencial dentro de las normas de Esfera. Incluye suministrar a la población afectada información relacionada con el proyecto y asegurar que dispongan de un mecanismo seguro y eficaz para dar información de retorno a los responsables de los proyectos o formular quejas al respecto.

Es necesario hacer un seguimiento de los procesos de rendición de cuentas. Los indicadores variarán dependiendo del mecanismo utilizado. Por ejemplo, si se pone a disposición en el lugar del proyecto un “buzón de sugerencias”, se puede registrar el número y el tipo de sugerencias –incluidas quejas– recibidas, así como las respuestas dadas por la organización. Esta información puede entonces ser compartida con la comunidad, junto con otras comunicaciones del proyecto.

Cuadro 4: Ejemplo de indicador de rendición de cuentas del Manual Esfera

Página del Manual	291-292
Norma mínima	Norma 2 sobre alojamiento y asentamientos humanos: planificación de asentamientos humanos La planificación del regreso, de los alojamientos de acogida o de los asentamientos comunitarios provisionales permite a la población afectada utilizar el alojamiento y los servicios esenciales con toda seguridad.
Indicador clave	Indicador clave 1 Mediante procesos de planificación consensuados, se consulta y se acuerda con todas las personas que reciben asistencia en materia de alojamiento sobre la ubicación de su alojamiento o la zona cubierta y el acceso a los servicios esenciales.
Parámetro implícito a medir	Número y tipo de los procesos de consulta y proporción de la población afectada que tiene acceso a esas consultas.

La Norma Humanitaria Esencial hace referencia a la rendición de cuentas. Para información detallada sobre cuestiones de cumplimiento, véase también el sitio web de la Asociación Internacional de Responsabilidad Humanitaria (HAP).¹²

Comunicar los logros del proyecto es otro aspecto importante de la rendición de cuentas. Esto puede hacerse presentando informes a los representantes de la comunidad, a través de los medios, en reuniones comunitarias y por medio de herramientas no verbales apropiadas desde el punto de vista de la cultura local, como un “termómetro”, o la colocación de signos en un tablero para mostrar los niveles de éxito con respecto a las principales metas.

¹² Véase: corehumanitarianstandard.org y hapinternational.org

Uso de mensajes SMS para extender la rendición de cuentas frente a los beneficiarios: el Consejo Danés para los Refugiados en Somalia

El Consejo Danés para los Refugiados ha introducido la utilización de una poderosa herramienta para recibir comunicaciones de sus beneficiarios en Somalia. Por el costo de un SMS local, cualquiera puede enviarle un mensaje (de aprobación o de queja) relativo a la ayuda humanitaria del Consejo. Los mensajes son traducidos al inglés y colocados –sin se objeto de censura– en una página web pública; los resultados también son compartidos en Twitter, Facebook y en una bitácora. Los nombres y números de teléfono de las personas que envían esos mensajes se mantienen estrictamente confidenciales.

Esto constituye un mecanismo seguro para que las personas puedan presentar quejas sobre los servicios prestados y ofrece la oportunidad para tratar los problemas a medida que surgen. El proceso es de doble vía, ya que una vez que se ha investigado la queja se envía una respuesta al beneficiario.

Véase: DRC (2012), *SMS Highlights*

Mecanismos de presentación de quejas

Un factor clave para la rendición de cuentas es que exista un mecanismo para la presentación de quejas que sea seguro y permita identificar problemas prioritarios y actuar con diligencia frente a ellos. La puesta a disposición de un mecanismo de este tipo está incluida entre las acciones clave asociadas a la Norma Esencial 1. La Nota de orientación 6 aborda directamente las quejas, al igual que el Compromiso 5 de la Norma Humanitaria Esencial.¹³

Una evaluación debe considerar los sistemas disponibles para la presentación de quejas y el tratamiento de la información de retorno, así como los cambios que sea necesario introducir como consecuencia de las quejas y la información de retorno. La evaluación podría abordar las siguientes preguntas:

- ¿Existía un sistema eficaz y seguro para tratar las quejas de la población afectada (no solo de los beneficiarios del programa), capaz de responder a ellas?
- ¿Qué cambios se introdujeron como resultado de las quejas y de la información de retorno recibidas?

Recursos humanos y personal

La norma esencial 6 aborda el desempeño de los trabajadores humanitarios.¹⁴ Al respecto afirma:

Las organizaciones humanitarias prestan un apoyo apropiado en materia de gestión, supervisión y apoyo psicosocial que permite a los trabajadores humanitarios adquirir los conocimientos, las competencias, los comportamientos y las actitudes necesarios para planificar y llevar a cabo con humanidad y respeto una respuesta humanitaria eficaz.

Estas son responsabilidades de gestión que deben ser objeto de seguimiento, por ejemplo usando los siguientes indicadores:

¹³ www.corehumanitarianstandard.org

¹⁴ Véanse en particular People In Aid: www.peopleinaid.org and www.corehumanitarianstandard.org

Cuadro 5: Indicadores clave asociados con la Norma Esencial 6: Desempeño de los trabajadores humanitarios

Indicador clave	Parámetros implícitos a medir
Las evaluaciones del desempeño del personal y de los voluntarios indican que poseen un nivel de competencias adecuado en relación con sus conocimientos, sus competencias, su comportamiento, sus actitudes y las responsabilidades que figuran en la descripción de sus funciones.	Frecuencia de las evaluaciones del desempeño (y motivos para realizar una evaluación). Resultados de las evaluaciones del desempeño.
Los trabajadores humanitarios que violan los códigos de conducta en los que se prohíben los comportamientos corruptos y abusivos son objeto de medidas disciplinarias formales.	Número y registros de violaciones y respuestas a ellas.
Los principios del <i>Código de buenas prácticas de People in Aid</i> ¹⁵ y otros análogos se han incorporado a la política y las prácticas de la organización.	Existencia de documentos de política apropiados acordes con los principios. Falta de pruebas de incumplimiento.
El nivel de incidencia de las enfermedades, lesiones y problemas de salud causados por el estrés se mantiene estable o disminuye durante la respuesta humanitaria.	Frecuencia de enfermedades del personal ligadas al estrés, de ser posible desglosada por lugar y función.

Este también es un campo importante que debe considerarse en las evaluaciones; de hecho, evaluaciones enteras pueden centrarse simplemente en este ámbito. No obstante, las preguntas más corrientes en una evaluación son de este tipo:

- ➔ ¿Había un número suficiente de personal (y voluntarios) con capacitación y apoyo adecuado para llevar a cabo la respuesta planeada?

¹⁵ www.peopleinaid.org/code/

Seguimiento del resultado de nuestras intervenciones

Norma esencial 5, Acción clave 3: Hacer el seguimiento de los resultados y, cuando sea posible, de los primeros efectos de una respuesta humanitaria en la población afectada y en la población en general.

Para hacer el seguimiento del resultado de nuestras intervenciones:

- Usted debe medir un **cambio** en un indicador, y
- Debe ser posible **atribuir** el cambio total o parcialmente a las actividades del proyecto.

Esto implica que usted debe conocer el valor inicial del indicador y que la lógica del programa es suficientemente sólida como para que usted pueda confiar en que el cambio observado ha sido causado en alguna medida por la intervención del programa. También es necesario que usted confíe en la calidad de los datos que ha recolectado.

Tenga en cuenta que puede no ser conveniente intentar medir los **efectos** de una intervención en las etapas iniciales de una operación de respuesta humanitaria, especialmente en situaciones de emergencia súbitas. En otras situaciones puede ser apropiado. Sin embargo, siempre se debería tratar de medir los **resultados**.

Un aspecto importante del seguimiento de los resultados es el seguimiento de los niveles de satisfacción entre la población destinataria, las organizaciones contraparte y otras partes interesadas. Esto permite enriquecerse con perspectivas adicionales, en lugar de limitarse al punto de vista de la organización ejecutora del proyecto. Este aspecto puede relacionarse con otros procesos de rendición de cuentas.

Las normas mínimas cualitativas de Esfera suelen incluir en las notas de orientación o en los apéndices de cada capítulo del Manual alguna orientación o metas cuantitativas. Los indicadores de resultados pueden expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

Cuadro 6: Indicadores de procesos cualitativos y cuantitativos en el Manual Esfera

	Ejemplo de indicador cualitativo de resultados	Ejemplo de indicador cuantitativo de resultados
Página del Manual	116	187-188
Norma mínima	<p>Norma 3 sobre abastecimiento de agua: Instalaciones de agua</p> <p>Las personas disponen de instalaciones adecuadas para recoger, almacenar y utilizar cantidades suficientes de agua para beber, cocinar, para su higiene personal, y para garantizar que el agua de bebida sea salubre hasta el momento de ser consumida.</p>	<p>Norma 1 sobre tratamiento de la malnutrición aguda y las carencias de micronutrientes: Lucha contra la malnutrición aguda moderada</p> <p>Se aborda la malnutrición aguda moderada.</p>
Indicador clave	Los recipientes para recoger y almacenar el agua son de cuello estrecho y los cubos y otros recipientes que deben conservarse limpios están provistos de tapas, para una extracción y manipulación seguras. Se puede demostrar su correcta utilización (véase la nota de orientación 1).	Más del 90% de la población destinataria se encuentra a menos de un día de camino de ida y vuelta (incluido el tiempo para el tratamiento) del punto de distribución de raciones sin cocinar previstas en el marco de programas de alimentación suplementaria y a no más de una hora de camino en el caso de programas de alimentación suplementaria in situ (véase la nota de orientación 2).
Parámetro implícito a medir	<p>Tipo y diseño de los recipientes para el agua en los hogares.</p> <p>Métodos de almacenamiento de agua.</p> <p>Uso de recipientes y otros sistemas de almacenamiento de agua.</p>	<p>Distancia entre los hogares de la población destinataria y los centros de distribución de alimentos.</p> <p>Proporción de la población destinataria por debajo de la distancia meta.</p>

Cuadro 7: Metas cuantitativas descritas en la Notas de orientación del Manual Esfera

Página del manual	205
Norma mínima	<p>Norma 1 sobre seguridad alimentaria – Distribuciones de alimentos: necesidades nutricionales generales</p> <p>Asegurar que se atiendan las necesidades nutricionales de la población afectada por un desastre, en particular los grupos que corren mayor riesgo.</p>
Indicador clave	Existe un acceso adecuado a una gama de alimentos, entre ellos, alimentos básicos (cereales o tubérculos), legumbres (o productos de origen animal) y fuentes de grasas, que conjuntamente satisfacen las necesidades nutricionales (véanse las notas de orientación 2, 3 y 5).
Nota de orientación 2 (en parte)	<p>Necesidades nutricionales y planificación de las raciones de alimentos:</p> <p>Para planificar las raciones generales se deben utilizar las siguientes estimaciones de las necesidades mínimas de la población, ajustando las cifras con respecto a cada grupo de población, como se indica en el anexo 6: Necesidades nutricionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.100 kcal por persona por día; • 10% de la energía total en forma de proteínas; • 17% de la energía total en forma de grasas; • Ingesta adecuada de micronutrientes.

Efectos involuntarios

La Carta Humanitaria indica explícitamente que las acciones humanitarias pueden tener consecuencias complejas, y que algunas de ellas pueden ser involuntarias, adversas o ambas cosas. En el párrafo 9 de la Carta se expresa:

Somos conscientes de que los esfuerzos por brindar asistencia humanitaria pueden ocasionalmente tener efectos adversos involuntarios. En colaboración con las autoridades y las comunidades afectadas, procuramos reducir al mínimo cualquier efecto negativo de la acción humanitaria sobre las comunidades locales o sobre el medio ambiente.

De manera similar, el Principio de Protección 1 exhorta a **evitar exponer a las personas a daños adicionales como resultado de nuestras acciones.**

Los resultados involuntarios pueden ser positivos o negativos y afectar a las poblaciones beneficiarias o no beneficiarias. Los sistemas de seguimiento tienen que considerar esas posibilidades y los sistemas de gestión deben estar dispuestos a reconocerlas y responder en consecuencia.

Resultados involuntarios

Una ONG médica internacional que forma parte de la iniciativa “Hacer retroceder el Paludismo” inició un programa para reducir la incidencia de esta enfermedad entre los desplazados internos en Guinea. Después de hacer una evaluación de las necesidades, el equipo determinó cuáles eran las zonas prioritarias más afectadas por el paludismo y diseñó un proyecto que incluía la distribución de mosquiteros, junto con medidas de capacitación sobre las causas del paludismo y sobre el uso correcto de los mosquiteros. El equipo de seguimiento, al visitar más tarde los hogares receptores, descubrió que varias familias habían usado los mosquiteros para hacer velos y vestidos de boda. A pesar de que los miembros de la familia conocían las causas del paludismo y el uso correcto de los mosquiteros, daban prioridad a usar el material para confeccionar ropa para ocasiones especiales.

En Gaza, los beneficiarios –hombres y mujeres por igual– informaron que el uso de subsidios en efectivo como alternativa a las distribuciones de alimentos había reducido los niveles de tensión en los hogares y contribuido a la reducción de la violencia doméstica. Este no era uno de los resultados planeados del programa, y fue descubierto solamente durante la evaluación con los grupos focales.

Contribución de las organizaciones y cantidad total – también después de la distribución

Las normas mínimas de Esfera se refieren a la situación de la población afectada, y no solo a la contribución hecha por la organización. Es importante, por ello, hacer un seguimiento de la disponibilidad real de alimentos y otros productos esenciales distribuidos al nivel de los hogares, después de la distribución. Registrar solo la cantidad aportada por la organización (incluso si la organización aporta el 100%) implica una serie de supuestos potencialmente incorrectos, como por ejemplo:

- Que los alimentos distribuidos son consumidos por los miembros de la comunidad previstos, y
- Que la comunidad no aporta nada para su propio consumo de alimentos.

Por ejemplo, si una comunidad tiene suficientes recursos para cubrir el 30% de sus necesidades alimentarias según las normas mínimas y la comunidad humanitaria aporta el restante 70%, es probable que se esté cumpliendo la norma mínima. La contribución apropiada para la organización es **cerrar la brecha** entre los recursos propios comunitarios y la norma mínima. El video *Normas humanitarias puestas en contexto; Dándole vida al Manual Esfera* muestra cómo contribuyen los padres a un programa de alimentación en las escuelas en la República Democrática del Congo.

Análogamente, si una organización atiende las necesidades no alimentarias del 40% de una población afectada y otra organización las del 60%, se cumplirá la norma.

En los procesos de seguimiento y evaluación se debería preguntar sistemáticamente acerca del uso final de los bienes y raciones distribuidos, a fin de entender qué ocurrió con ellos y si llegaron a sus destinatarios previstos (véase por ejemplo la Norma 6 sobre seguridad alimentaria – Distribuciones de alimentos: uso de los alimentos).

Seguimiento del uso de artículos de primera necesidad / raciones de alimentos después de la distribución

En Zimbabwe, durante la epidemia de cólera de 2008, se distribuyeron tabletas de cloro para purificar el agua en zonas seriamente afectadas, como el densamente poblado suburbio de Budiro en Harare. No obstante, el seguimiento post distribución descubrió que los pobladores no estaban usando las tabletas, debido al cambio de sabor y olor del agua, y a que algunas personas en la zona las recolectaban y usaban para lavar ropa.

Adaptación del proyecto en respuesta a los datos aportados por el seguimiento

Norma esencial 5, Acción clave 4: Establecer mecanismos sistemáticos para adaptar las estrategias del programa teniendo en cuenta los datos aportados por el seguimiento, los cambios en las necesidades y la evolución del contexto.

Responder a los datos aportados por el seguimiento

El seguimiento de los datos es gestión de la información –es decir, información oportuna y bien organizada que puede usarse como base para las decisiones de gestión.

La Acción clave 4 exhorta a las organizaciones a establecer mecanismos sistemáticos para adaptar las estrategias de programa de acuerdo a los datos aportados por el seguimiento. Recolectar información no alcanza: es necesario entenderla y, si procede, responder a ella. Recolectar datos es un derroche de recursos –y una oportunidad perdida– si no hay procesos o compromisos para actuar de acuerdo a ellos.

El momento preciso en que se realizan la recolección y el análisis de los datos puede ser crucial para comprender los cambios causados por el proyecto o los cambios en el contexto y reaccionar de manera apropiada. Por eso es importante considerar con qué frecuencia se mide cada indicador. Un plan y un cuadro de seguimiento de los indicadores puede facilitar el proceso. Para más detalles, ver el Anexo 3.

A menudo los indicadores solo sugieren que un programa no da los resultados esperados sin explicar por qué. Antes de tomar una decisión, una investigación o análisis adicional pueden ser necesarios.

Además de monitorear los progresos, también debería verificarse la pertinencia del programa (véase la norma esencial 5, nota de orientación 4). Los cambios en el contexto pueden alterar la pertinencia de una intervención. Los enfoques participativos son probablemente la mejor manera de comprobar si se ha modificado la pertinencia de un programa.

Responder a los datos del seguimiento

Después del terremoto de Pakistán en 2005, una ONG local respondió prestando apoyo a los medios de vida en la provincia de Khyber Pakhtunkhwa. A través del seguimiento, la organización comprobó que en muchos hogares los hombres jefes de familia habían fallecido en el terremoto, quedando así las mujeres, por primera vez en su vida, a cargo de la responsabilidad financiera de sus familias. El equipo de seguimiento observó también que con frecuencia las mujeres estaban excluidas de los servicios de asistencia y de los procesos de toma de decisión en una sociedad tradicionalmente dominada por los hombres.

El equipo del proyecto respondió a esa situación creando programas de dinero por trabajo para hombres y mujeres. Aplicaron un enfoque por etapas que incluía crear conciencia sobre los derechos de toda la comunidad y velando por que todas las personas seleccionadas recibieran capacitación y apoyo apropiados para participar. El equipo hizo un seguimiento de los progresos del proyecto y la aceptación de la comunidad en cada etapa, a fin de asegurar que se alcanzaran los objetivos de manera adaptada a la cultura local.

Vea este ejemplo en el video *El Proyecto Esfera* (2013), *Normas humanitarias puestas en contexto*.

Seguimiento del contexto

La lógica en la que se funda la intervención de un programa es específica al contexto. Es importante efectuar un seguimiento del contexto, teniendo presente que todo cambio en el contexto puede tener consecuencias sobre las actividades del programa.

- **Seguridad y riesgos.** Un programa bien diseñado se basa en una sólida comprensión del contexto. Incluye un buen análisis de los riesgos y supuestos que se han formulado en consecuencia. Este análisis suministra un buen punto de partida para efectuar un seguimiento continuo del contexto.
- **Hacer frente.** Las personas afectadas por un desastre encuentran modos de hacer frente al cambio de su situación. Algunas estrategias para hacer frente al cambio tienen consecuencias negativas. El seguimiento de las estrategias de las personas para hacer frente al cambio de la situación puede aportar información valiosa sobre cambios en el contexto y sobre los resultados de su intervención.¹⁶
- **Mercados.** Todas las actividades humanitarias que proveen dinero en efectivo, bienes o servicios tienen un impacto en los sistemas de mercados locales. Si bien el impacto será normalmente positivo para el grupo destinatario de la intervención, el impacto para otros actores, por ejemplo productores de alimentos o comerciantes puede ser menos positivo. Es necesario verificar el impacto de nuestras intervenciones en los sistemas y precios de los mercados, y las organizaciones deben estar dispuestas a cambiar de enfoque a fin de minimizar los efectos negativos.¹⁷

Cuadro 8: Indicadores clave de Esfera para el seguimiento del contexto de una intervención

Página del Manual	72-73	239-242
Norma mínima	<p>Norma Esencial 4: Diseño y respuesta</p> <p>La respuesta humanitaria se realiza en función de las necesidades de la población afectada por el desastre tal como han sido evaluadas en relación con el contexto, los riesgos, la capacidad de la población afectada y del Estado para hacer frente a la crisis y superarla.</p>	<p>Norma 2 sobre seguridad alimentaria – Medios de subsistencia: ingresos y empleo</p> <p>Cuando la generación de ingresos y el empleo son estrategias viables en materia de medios de subsistencia, las mujeres y los hombres tienen igual acceso a oportunidades adecuadas de obtener ingresos.</p>
Indicador clave	El diseño del programa se revisa para incorporar cambios en las circunstancias, los riesgos y las necesidades y capacidades de las personas.	Las respuestas que proporcionan oportunidades de empleo lo hacen para hombres y mujeres por igual y no afectan negativamente al mercado local ni interfieren con las actividades normales de subsistencia (véase la nota de orientación 7).
Parámetro implícito a medir	<p>Los aspectos cruciales del contexto se verifican con una frecuencia apropiada.</p> <p>Las necesidades, capacidades y estrategias para hacer frente se verifican con una frecuencia apropiada.</p> <p>Se hace un seguimiento de los cambios en el diseño del programa y la modalidad de ejecución.</p>	<p>Proporción de hombres y mujeres que tienen acceso a oportunidades de generación de ingresos.</p> <p>Cambios en los precios de productos básicos durante el período de intervención, comparados con los precios normales.</p> <p>Impacto de la intervención en [otras] actividades normales de subsistencia.</p>

¹⁶ Véase el Principio de Protección 4, página 46; norma 3 sobre seguridad alimentaria – Medios de subsistencia: acceso a los mercados, página 243; así como el Anexo 1, páginas 246-247.

¹⁷ Véase Albu (M) (2010) *Guía práctica del EMMA*, Practical Action Publishing, Reino Unido

Cambios en las necesidades: seguimiento de temas transversales

Los temas transversales en la acción humanitaria se focalizan en áreas de preocupación particular en la respuesta a un desastre y abordan aspectos de vulnerabilidad individual, de ciertos grupos o general. El Manual Esfera identifica ocho temas transversales, que se dividen en dos amplios grupos: necesidades o consideraciones específicas y factores externos.

Necesidades o consideraciones específicas: niños, género, personas que viven con el VIH y el SIDA, personas de edad, personas con discapacidad. Dependiendo del contexto y del tipo de intervención, los datos del seguimiento deben ser desagregados para esos grupos. Como mínimo absoluto, los datos de evaluación y seguimiento deben ser suficientemente detallados como para permitir un desglose por edades y género, como se indica en la norma esencial 3.¹⁸

Cuadro 9: Algunos indicadores clave de Esfera reconocen explícitamente las diferencias entre grupos

Página del Manual	120	311
Norma mínima	<p>Norma 2 sobre evacuación de excrementos: Retretes adecuados</p> <p>Las personas disponen de retretes adecuados y aceptables, que están ubicados suficientemente cerca de sus viviendas para permitirles acceder a ellos de forma rápida y segura en cualquier momento del día y de la noche.</p>	<p>Norma 2 sobre artículos no alimentarios: prendas de vestir y ropa de cama</p> <p>Las personas afectadas por el desastre disponen de prendas de vestir, mantas y ropa de cama en cantidad suficiente para garantizar su confort personal, su dignidad, su salud y su bienestar.</p>
Indicador clave	<p>Los retretes están diseñados, construidos y ubicados de tal manera que cumplen las condiciones siguientes [solo se menciona una]:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pueden ser utilizados con toda seguridad por todos los sectores de la población, incluyendo los niños, las personas de edad, las mujeres embarazadas y las personas con discapacidad (véase la nota de orientación 1). 	<p>Todas las mujeres, las niñas, los hombres y los niños tienen por lo menos dos mudas completas de ropa con las tallas correctas que sean apropiadas para la cultura, la estación y el clima (véanse las notas de orientación 1–5).</p>
Parámetro implícito a medir	<p>Diseño adecuado de retretes.</p> <p>Datos desagregados sobre el uso.</p>	<p>Disponibilidad y número de mudas de ropa apropiada.</p>
Desagregación requerida	<p>Edad, género, discapacidad.</p>	<p>Género y edad.</p>

¹⁸ El grado de desagregación por edad varía según el contexto y la naturaleza del indicador. No hay un criterio común para el desglose por edades que se aplique a todos los sectores y en todas las situaciones. Por ejemplo, para indicadores de salud específicos (véase la página 388) los valores estándar pueden incluir: 0-11 meses; 1-4 años; 5-14 años; 15-49 años; 50-59 años; 60-69 años; 70-79 años; 80+ años.

Temas transversales relacionados con factores externos: reducción del riesgo de desastres –incluidos aspectos del cambio climático–, medio ambiente y apoyo psicosocial. Se debe hacer un seguimiento de dichos temas, cuando corresponda según el contexto o la intervención del programa. El seguimiento de temas transversales está a veces explícitamente descrito en las normas mínimas, pero este no es siempre el caso.

Cuadro 10: Algunos indicadores clave de Esfera tratan explícitamente temas transversales

Página del Manual	304	325
Norma mínima	<p>Norma 5 sobre alojamiento y asentamientos humanos: Impacto ambiental:</p> <p>Las soluciones de alojamiento y asentamientos, así como el suministro de materiales y las técnicas de construcción que se emplean reducen al mínimo los efectos negativos en el medio ambiente.</p>	<p>Servicios de salud esenciales – Norma 1 sobre la salud sexual y reproductiva: Salud reproductiva</p> <p>Las personas tienen acceso a los servicios prioritarios de salud reproductiva del Paquete de Servicios Iniciales Mínimos (PSIM) al producirse una situación de emergencia y, una vez que la situación se estabiliza, a servicios integrales de salud reproductiva.</p>
Indicador clave	Los procesos de construcción y el suministro de materiales para todas las soluciones de alojamiento muestran que se han reducido al mínimo o se han atenuado los efectos negativos en el medio ambiente (véase la Nota de orientación 4).	Todos los establecimientos sanitarios están dotados de personal calificado, suficientes insumos y equipo para los servicios de tratamiento clínico de las víctimas de violaciones, basados en los protocolos nacionales o los de la OMS.
Parámetro implícito a medir	Se ha llevado a cabo una evaluación ambiental. Fuentes de los materiales de construcción. Medidas de mitigación de la erosión.	Número y distribución del personal calificado. Disponibilidad de suministros y equipos.

Evaluación

Norma esencial 5, Acción clave 6: Llevar a cabo una evaluación final u otra forma objetiva de analizar lo aprendido en el programa en relación con sus objetivos declarados, los principios aplicados y las normas mínimas convenidas.

En una sección precedente se han presentado maneras de utilizar Esfera en la evaluación de procesos y del desempeño. En lo que sigue reafirmaremos la importancia de considerar a la evaluación como componente de todo el ciclo del programa.

Evaluar las evaluaciones de necesidades¹⁹

El Manual Esfera establece normas mínimas para las evaluaciones de necesidades, tanto de las necesidades generales como de las necesidades específicas de los sectores técnicos. Si estas normas se cumplen y la evaluación de las necesidades está correctamente documentada, la tarea de evaluar el proyecto resulta mucho más fácil.

La evaluación de las necesidades es en sí misma un objeto válido de evaluación. La norma esencial 3, por ejemplo, cubre las siguientes áreas, todas ellas aptas para la exploración mediante procesos de evaluación:

- Comprensión del contexto del desastre y de las acciones humanitarias,
- Uso efectivo de datos secundarios,
- Desglose de los datos recolectados,
- Muestras y evaluaciones representativas,
- Análisis de la capacidad y de aspectos de seguridad, así como de las necesidades,
- Datos de partida detallados y contextualizados,
- Coordinación e intercambio de información.

La calidad de la evaluación de las necesidades debe ser comprobada con ayuda de preguntas tales como:

- ¿Hasta qué punto la evaluación de las necesidades refleja correctamente la situación en el terreno?
¿Cómo se la ha utilizado para influir sobre la toma de decisiones en las fases tempranas de la respuesta?

La evaluación de las necesidades es el tema central de la guía Esfera en evaluaciones, también publicada en la serie “*Desplegando Esfera*”.

Relación entre la programación y la evaluación

Durante la fase de diseño, se establecen metas que más tarde serán utilizadas como puntos de referencia durante la evaluación. ¿Ha alcanzado el proyecto lo que se proponía alcanzar? En caso negativo, ¿por qué no? Se identifican indicadores y se siguen sus progresos a lo largo del tiempo; esos datos suministran el material de partida para los procesos de evaluación.

¹⁹ Véase también: El Proyecto Esfera (2013), *Esfera en Evaluaciones*

Las normas de Esfera describen buenas prácticas tanto en la determinación de las actividades y metas del programa como en el diseño del marco de seguimiento. Por consiguiente, en los procesos de evaluación se pueden formular dos grupos de preguntas:

- **¿Cumplen las propias actividades diseñadas por el programa las normas mínimas técnicas de Esfera?** Las preguntas de la evaluación pueden centrarse en las normas cualitativas o en las medidas cuantitativas que se encuentran en algunos de los indicadores y notas de orientación.
- **¿Se cumplieron las normas esenciales de Esfera durante los procesos de análisis de las opciones potenciales de respuesta, el diseño de las actividades y la ejecución del proyecto?** La evaluación puede considerar también la lógica interna de la respuesta y comentar la calidad del modelo lógico. Para evaluar correctamente esas áreas, es esencial que se documente con precisión el proceso de toma de decisiones a lo largo de toda la fase de diseño del proyecto.

Esas áreas pueden ser exploradas en la evaluación mediante preguntas tales como:

- ➔ ¿Qué factores fueron considerados en el proceso de decisión sobre la respuesta más apropiada? ¿Cómo fueron ponderados los diversos factores? ¿Qué opciones fueron descartadas, y por qué? ¿Qué se puede aprender de la calidad de la respuesta para influir en el proceso de toma de decisiones en el futuro?
- ➔ ¿Fue el análisis de riesgos adecuado para el contexto y el programa? ¿Las medidas que se tomaron para mitigar el riesgo fueron suficientes?

Por último, una evaluación puede verificar de qué manera se usaron los datos del seguimiento en el proyecto y cómo se reaccionó ante resultados y acontecimientos inesperados. Este aspecto está relacionado con la norma esencial 5.

Aplicar Esfera retrospectivamente

¿Es aceptable evaluar un programa con respecto a las normas de Esfera si estas no constituían una referencia explícita en el diseño del programa?

Si la organización ha asumido un compromiso general de observar las normas de Esfera o trabajar para acercarse a ellas, es legítimo usarlas en una evaluación. El compromiso puede reflejarse en documentos de políticas, en publicaciones de la organización, en su sitio web, o bien en un acuerdo con un donante.

Sin embargo, si no existe un compromiso de este tipo, los evaluadores pueden colaborar con la organización para definir un punto de referencia adecuado para usarlo en el proceso de evaluación. Tanto las normas mínimas de Esfera como las normas complementarias de Esfera ofrecen un punto de referencia adecuado, ya que están ampliamente aceptadas en el ámbito humanitario y no son “propiedad” de una organización, de un donante o de un sector.

Si Esfera es usada retrospectivamente en una evaluación, esto debe señalarse de manera clara y explícita en el informe de evaluación.

Esfera y los criterios del CAD

Si bien es posible diseñar un proceso de evaluación con ayuda de las normas esenciales de Esfera, es más común usar el conjunto de siete criterios formulados por la OCDE y el CAD, a los cuales se hace referencia en la norma esencial 5. El Anexo 4 se ocupa de seis de esos criterios (el criterio de “Coherencia” se aplica en gran parte al área de política) y establece la vinculación entre ellos y las normas de Esfera.

Los criterios del CAD y su función en la evaluación

Los criterios del CAD son usados extensamente como marco para las evaluaciones humanitarias (y de desarrollo). No todas las evaluaciones usan todos los criterios. En algunos procesos de evaluación sólo se utilizan dos o tres, sea en función de sus prioridades o debido a limitaciones de recursos.

Los criterios del CAD pueden aplicarse de manera diferente a distintos aspectos de la cadena de resultados. El siguiente diagrama muestra las áreas principales en las que se aplican los criterios del CAD, sin pretender ser exhaustivo.

Figura 5: Aplicación de los criterios del CAD a través de la cadena de resultados



A pesar de que los criterios del CAD son comúnmente usados en la evaluación de la acción humanitaria, aportan una perspectiva bastante diferente de la que se aplica en los enfoques participativos y los que implica el Manual Esfera. Sin embargo, también hay importantes coincidencias.

Los capítulos técnicos de Esfera encuentran su mayor expresión en los criterios del CAD de pertinencia, eficacia e impacto.

Las normas esenciales y los principios de protección se expresan en todos los criterios del CAD.

Reflexión y aprendizaje

Norma esencial 5, Acción clave 5: Organizar periódicamente sesiones de reflexión y aprendizaje durante toda la respuesta.

Oportunidades para la reflexión y el aprendizaje

El seguimiento y las evaluaciones deben incluir sesiones de reflexión sistemáticas para el equipo del programa. En el contexto de la respuesta en una situación de emergencia estas sesiones pueden realizarse de manera rápida, mientras que en situaciones de recuperación será posible asignarles más tiempo.

Los indicadores de Esfera pueden brindar pautas útiles para algunas de esas sesiones de reflexión. Por ejemplo, las organizaciones pueden usar las normas esenciales de Esfera para monitorear y evaluar su propio desempeño, seleccionando los indicadores clave apropiados. Estos pueden utilizarse en un ejercicio de autoevaluación, o bien se puede realizar una evaluación con un enfoque participativo, seleccionando informantes clave para que evalúen el desempeño de la organización. En todos los casos el proceso de reflexión debe culminar en un plan de acción.

El diseño del programa debe prever oportunidades para la reflexión y el aprendizaje. El tiempo dedicado a la autoevaluación y la reflexión rara vez es tiempo perdido.

Prácticas de reflexión

La norma esencial 5 apela a las organizaciones humanitarias y a los trabajadores humanitarios a adoptar prácticas de reflexión y tratar de mejorar la calidad de sus acciones de respuesta. El término prácticas de reflexión describe una serie de actividades que tienen por finalidad apoyar el aprendizaje continuo y pueden llevarse a cabo en acciones humanitarias para verificar en tiempo real la calidad y pertinencia de la respuesta.

Las evaluaciones externas constituyen un ejemplo de prácticas de reflexión, pero en la mayoría de los casos tienen lugar cuando las actividades ya han terminado, y en general apuntan a influir sobre futuras acciones de respuesta.

No obstante, existen otras prácticas de reflexión, y las organizaciones humanitarias pueden y deben esforzarse activamente para aprender, desarrollar y mejorar esas prácticas incluso durante una operación humanitaria. La norma esencial 5 esboza algunas de esas prácticas: evaluaciones participativas de los efectos, ejercicios para escuchar las opiniones, utilización de herramientas de control de la calidad, auditorías y ejercicios internos de aprendizaje y reflexión. Otras prácticas están implícitas en la norma esencial 1, que explora la participación. La norma esencial 5, en sus acciones clave 7 y 8, respectivamente, propone: “siempre que sea posible, participar en iniciativas conjuntas, entre organizaciones y otras iniciativas de colaboración que permitan sacar lecciones” y “dar a conocer [oportunamente] las principales conclusiones del seguimiento y, dado el caso, las conclusiones de las evaluaciones y otros procesos clave de aprendizaje a la población afectada, las autoridades competentes y los grupos de coordinación”.

Se pueden evaluar las prácticas de reflexión con ayuda de preguntas tales como:

- ¿Qué medidas se tomaron durante las fases de evaluación, diseño y respuesta para asegurar que se creen oportunidades para la reflexión y el aprendizaje?
- ¿Hasta qué punto influyeron en esas actividades los puntos de vista de los beneficiarios?
- ¿Se documentaron las cuestiones detectadas en la reflexión, y se actuó con respecto a ellas?

Aprender del seguimiento y la evaluación

¿Cuándo “cumple” un programa las normas de Esfera? Los procesos de evaluación pueden ofrecer una oportunidad de responder a esta pregunta y otorgar a una organización el sello de “aprobada” en el “cumplimiento de las normas de Esfera”.

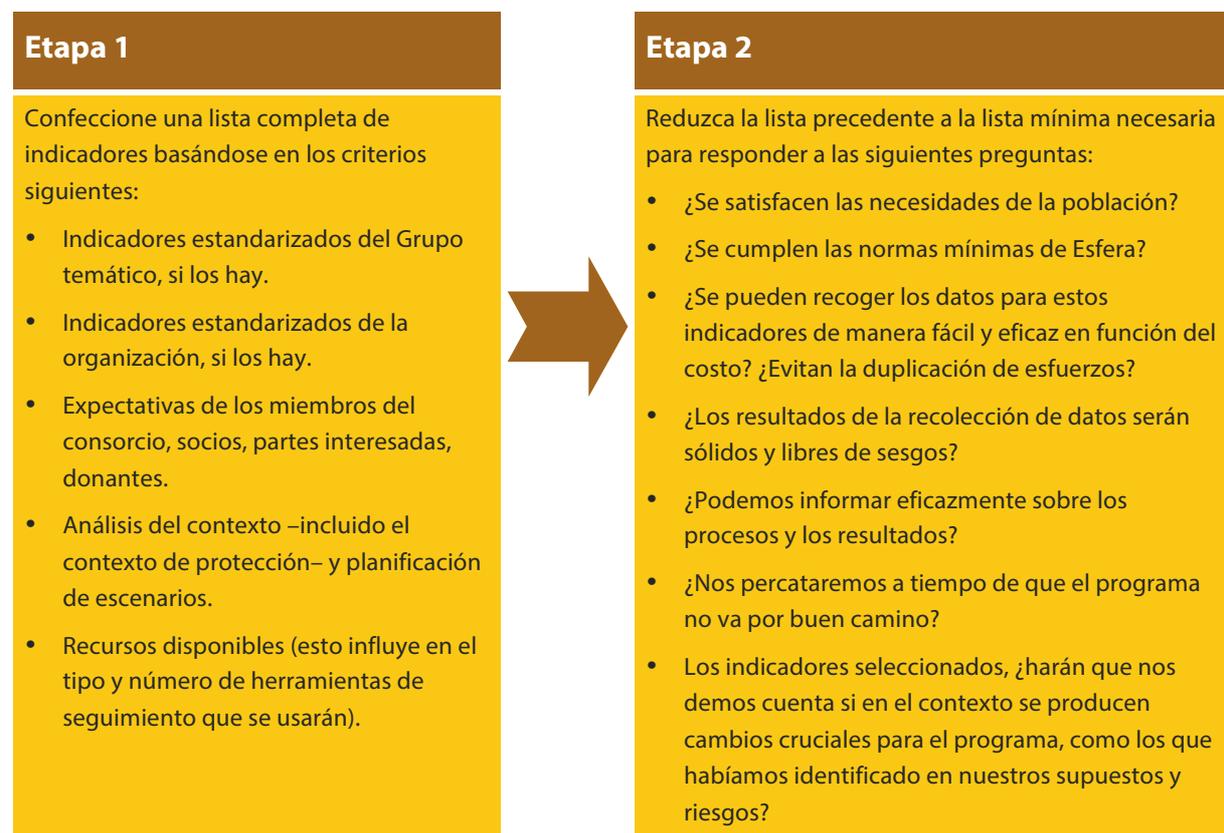
Dado que cada intervención es diferente y presenta sus propios desafíos, cumplir las normas de Esfera no significa necesariamente alcanzar todos los indicadores relacionados. Usted actúa conforme a las normas de Esfera cuando cumple indicadores adaptados o cuando se esfuerza por progresar hacia el cumplimiento de los indicadores de Esfera y al mismo tiempo explica por qué hay deficiencias (véase también en la página 14: “Poner Esfera en contexto”).

Esfera le brinda una referencia con respecto a la cual se pueden medir el desempeño y los resultados como parte de un conjunto más amplio de herramientas para la rendición de cuentas y el aprendizaje, y como un medio para mejorar la calidad. Esfera se debe aplicar con discernimiento pero también con ambición.

Al hacer el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje de los resultados, usted está actuando conforme a Esfera. La clave es entender las deficiencias de la respuesta y actuar para corregirlas. En esto consiste el aprendizaje activo.

Anexo 1: Selección de los indicadores apropiados

No es útil ni eficiente desde el punto de vista de los costos intentar medir cada aspecto de la ejecución y los efectos del programa. Recolectar demasiados datos puede hacer que se desvíen recursos del proyecto, se sobrecargue de tareas a la comunidad y al personal y se torne más difícil identificar la información esencial. Sin embargo, seleccionar los mejores indicadores puede ser un desafío. El proceso en dos etapas que ilustramos a continuación puede servir de ayuda.



La buena práctica sugiere que en la mayoría de las situaciones una mezcla de indicadores cualitativos y cuantitativos es la que permite la mejor comprensión de la situación.

Los enfoques participativos pueden ayudarle a identificar los indicadores más valiosos e informativos para comprobar los progresos del proyecto. Los enfoques participativos tienden a requerir más recursos y pueden llevar más tiempo.

Un indicador bien elegido puede dar indicios sobre la situación global. Puede encender una luz de alarma si algo no está funcionando y puede también respaldar la confianza en las cosas están desarrollándose según lo planeado.

Como operacionalizar los indicadores

- ¿De dónde se extraerán los datos?
- ¿Quién va a recolectarlos?
- ¿Cuándo serán recolectados, y con qué frecuencia?
- ¿Cómo serán recolectados y almacenados los datos?

- ¿Quién analizará los datos?
- ¿Cómo se informará sobre los datos??
- ¿Cómo se tomarán las decisiones de gestión sobre la base del informe de seguimiento?

De: Material de capacitación de Esfera

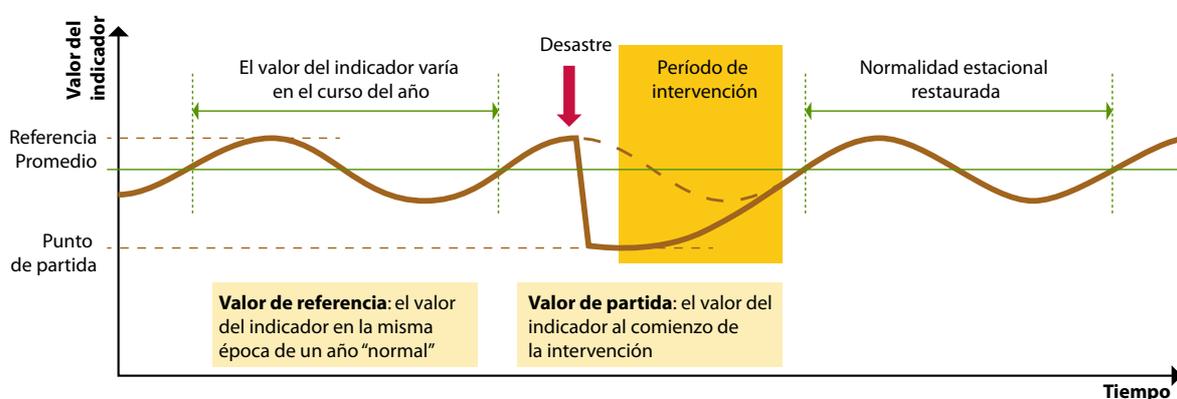
Ni siquiera los indicadores mejor seleccionados le dirán **por qué** las cosas no están funcionando como se esperaba. Pero al menos le darán el impulso que se requiere para seguir investigando.

Anexo 2: Estacionalidad, valores de referencia y puntos de comparación

Algunos indicadores son sumamente estables a lo largo del tiempo, y otros pueden experimentar variaciones dramáticas. En algunos casos, la variación es estacional.

Por ejemplo, la incidencia del paludismo o de la diarrea varía entre la estación de lluvias y la estación seca. Los precios de productos alimenticios y de los cultivos suelen alcanzar su punto más alto justo antes de la cosecha. Si planea medir indicadores de este tipo en una situación de respuesta de emergencia, es importante que considere la variación estacional normal.

Figura 6: Valores de referencia y de partida de un indicador que varía según la estación del año



En el ejemplo simplificado del diagrama que precede, el valor de un indicador varía de manera regular cada año. En respuesta a una conmoción externa, cae a un valor más bajo. Este es el valor de partida, que será medido durante el proceso de evaluación de las necesidades. Los progresos realizados como resultado de la intervención humanitaria pueden ser medidos con respecto a este punto de partida. En este ejemplo, la intervención fue exitosa y el indicador vuelve a su curso normal al cabo de un año.

Ejemplos del Manual Esfera

- págs. 127-130: Estacionalidad del número de vectores de enfermedades
- págs. 163-164: Estacionalidad de la disponibilidad de alimentos, implicaciones para la malnutrición
- pág. 172: Herramientas participativas, calendario estacional
- págs. 240-246: Estacionalidad en los sistemas de mercado
- pág. 294: Estacionalidad en el acceso y los riesgos de seguridad de los emplazamientos para asentamientos

Anexo 3: Tabla de seguimiento de los indicadores

La tabla de seguimiento de los indicadores ofrece un medio sencillo pero riguroso para controlar los cambios en los valores de importantes indicadores a lo largo del ciclo de vida del programa.

El programa se fija metas de desempeño, que pueden expresarse de manera cualitativa (como las normas mínimas de Esfera) o cuantitativa, o con una combinación de ambas. El seguimiento y la interpretación de los cambios que se producen en esos indicadores a través del tiempo pueden plantear bastantes dificultades. El uso de una tabla de seguimiento puede servir para proveer una estructura a estas tareas, hacer que el seguimiento y la presentación de informes sean más transparentes y apoyar el proceso de toma de decisiones sobre la base de los datos del seguimiento.

Para cada indicador se recolectará o calculará la información siguiente:

- El valor de referencia (o normal) del indicador (y una fuente). Si el indicador conoce variaciones estacionales, puede ser conveniente agregar una nota sobre la amplitud de variación del indicador.
- El valor de partida (después del desastre y antes de la intervención), con fecha.
- El valor meta para el fin de la intervención, con una referencia a las normas mínimas de Esfera si corresponde.
- El valor meta para el fin de cada período de duración de la intervención (día, semana, mes, trimestre).
- El valor real del indicador al fin de cada período (o la cifra alcanzada durante ese período).
- El valor real como porcentaje del valor meta para ese período.

Siempre que el indicador se refiera a personas, los valores deberán desglosarse como mínimo por edades y por género.

Los indicadores pueden ser agrupados dentro de la tabla de acuerdo a las herramientas de recolección de los datos o a los componentes del programa, o bien para separar el seguimiento del contexto, el seguimiento de procesos y el seguimiento de resultados.

Vale la pena invertir algún tiempo en definir bien el formato desde el inicio del programa. Esto facilitará considerablemente las etapas subsiguientes: registro, análisis, elaboración del informe y toma de decisiones.

Las tablas de seguimiento de los indicadores pueden variar entre las organizaciones, los contextos y los sectores. Habitualmente se confeccionan en una hoja de cálculo y puede abarcar muchas columnas, especialmente cuando se requiere desagregar los datos. A continuación se presenta un ejemplo:

Indicador	Valor de referencia	Fuente	Valor de partida	Fecha	Valor meta	Norma de Esfera

Además, cada indicador puede ser monitoreado a lo largo del tiempo utilizando una estructura como la que se presenta a continuación:

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	
Valor meta:	8	9	10	10	10	
Valor real:	7	8	9	10	10	
Valor real en % del valor meta:	87%	89%	90%	100%	100%	

Anexo 4: Esfera y los criterios del CAD

Criterio del CAD: Pertinencia / adecuación

“La pertinencia trata de averiguar si el proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades locales (así como con la política del donante). Por adecuación se entiende la adaptación de las actividades humanitarias a las necesidades locales, fomentando así la apropiación por parte de los beneficiarios, la rendición de cuentas y el equilibrio coste-eficiencia respectivamente”.²⁰

¿Cómo se refleja este criterio en el Manual Esfera?

La norma esencial 1

La norma esencial 1 trata explícitamente de la importancia de asegurar que la respuesta humanitaria sea apropiada desde la perspectiva de la población afectada. En la evaluación, esto podría dar lugar a la formulación de preguntas tales como:

- ¿En qué medida respondieron las actividades emprendidas a las necesidades y expectativas de la población afectada? ¿En qué medida se sondearon realmente las aspiraciones de la comunidad?
- ¿Hasta qué punto se dispuso de datos de evaluación desglosados, y en qué medida facilitaron dichos datos el diseño de la respuesta?
- ¿Tuvieron acceso los grupos beneficiarios y no beneficiarios a un mecanismo de quejas seguro e imparcial?

Las normas técnicas

Las normas técnicas también ponen énfasis en la pertinencia y la adecuación. Un ejemplo:

- La **norma 1 sobre abastecimiento de agua, saneamiento y promoción de la higiene** declara: *Las necesidades de la población afectada en materia de abastecimiento de agua, saneamiento y promoción de la higiene son atendidas y, llegado el caso, los usuarios participan en el diseño, la gestión y el mantenimiento de las instalaciones.* La Nota de orientación conexas añade (sobre las actividades de promoción de la higiene): *La evaluación deberá tener en cuenta los recursos de que dispone la población, así como los conocimientos y prácticas locales, para que las actividades promocionales sean eficaces, pertinentes y prácticas.*

En el proceso de evaluación, esto podría dar lugar a la formulación de preguntas generales o específicas tales como:

- ¿En qué medida se aplicaron las normas técnicas de Esfera durante la fase de diseño para asegurar la pertinencia de la respuesta para la población afectada? ¿En qué medida se consultó a la población afectada?
- ¿En qué medida se tuvieron en cuenta la capacidad, los recursos y las prácticas culturales de la población afectada en el diseño de las actividades de promoción de la salud?

²⁰ Esta definición y las otras que siguen están extraídas de: *Evaluación de la acción humanitaria utilizando los criterios del CAD-OCDE*. T. Beck. ALNAP (2006).

La norma esencial 4

La norma esencial 4 incluye un indicador que expresa: “El diseño del programa se revisa para incorporar cambios en las circunstancias, los riesgos y las necesidades y capacidades de las personas.” Esto se explica en más detalle en la nota de orientación 4:

Contexto y vulnerabilidad: Los factores sociales, políticos, culturales y económicos, las situaciones de conflicto armado y los factores ambientales pueden aumentar la vulnerabilidad de las personas a los desastres; los cambios en el contexto pueden suscitar la vulnerabilidad de otras personas. Varios factores pueden coincidir y afectar a las personas vulnerables (por ejemplo, las personas de edad que pertenecen a grupos étnicos marginados). Es necesario analizar la interacción de los factores personales y contextuales que elevan los riesgos y diseñar programas para abordar y mitigar dichos riesgos y atender a las necesidades de las personas vulnerables.

Esto se relaciona con el segundo de los criterios del CAD, la **conectividad**. Considerar las formas en las que la acción humanitaria ha respondido a los cambios del contexto es un aspecto importante de la evaluación, a través de preguntas tales como:

- ¿Qué sistemas se crearon para hacer el seguimiento de los cambios del contexto externo, la situación de seguridad o la naturaleza de la vulnerabilidad durante el período de ejecución? ¿Qué cambios se hicieron en las actividades o los métodos al cambiar o evolucionar la situación?

Resulta claro que esto está vinculado con la capacidad de un programa o proyecto de hacer un seguimiento de los cambios externos, el contexto y los riesgos asociados a una intervención.

Criterio del CAD: Conectividad

“La conectividad se refiere a la necesidad de asegurar que las actividades de emergencia a corto plazo se lleven a cabo en un contexto que tenga en cuenta los problemas relacionados y los de largo plazo.”

¿Cómo se refleja este criterio en el Manual Esfera?

Las normas esenciales 3 y 4

Las normas esenciales 3 y 4 destacan la importancia de entender el contexto al llevar a cabo la evaluación de las necesidades y la planificación de las operaciones, en particular asegurando que se comprendan cabalmente los entornos complejos y la interconexión de los problemas. Esto podría dar lugar a la formulación de preguntas de evaluación tales como:

- ¿Son apropiadas las actividades planificadas, considerando los antecedentes de tensiones entre los diversos grupos de residentes de la zona?
- ¿Las actividades de emergencia, ¿fomentan o socavan el plan de desarrollo de largo plazo de las autoridades locales?
- ¿En qué medida las acciones de respuesta inmediata fomentaron o socavaron el potencial de actividades de recuperación a medio plazo?

La norma 1 sobre evaluación de la seguridad alimentaria y la nutrición, nota de orientación 5

La norma 1 sobre evaluación de la seguridad alimentaria y la nutrición, nota de orientación 5, está relacionada con el proceso de evaluación, y afirma:

La inseguridad alimentaria puede ser consecuencia de factores sociopolíticos, macroeconómicos y estructurales de carácter más general, como por ejemplo políticas nacionales o internacionales, procesos o instituciones que repercuten en el acceso de las personas afectadas por un desastre a una alimentación adecuada y la degradación del medio ambiente local. Este tipo de situación suele denominarse inseguridad alimentaria crónica, porque es un estado que perdura a largo plazo, generado por vulnerabilidades estructurales agravadas por los efectos del desastre. Los sistemas locales y regionales de información sobre seguridad alimentaria, con inclusión de los sistemas de alerta rápida contra la hambruna y de la clasificación integrada de la seguridad alimentaria, son mecanismos importantes para el análisis de la información.

La norma 1 sobre alojamiento y asentamientos humanos

La norma 1 sobre alojamiento y asentamientos humanos, planificación estratégica destaca la importancia de trabajar de manera apropiada tanto con las personas desplazadas como con la población residente. La nota de orientación 3 declara:

Familias y comunidades de acogida: Las personas desplazadas que no pueden regresar a sus hogares a menudo prefieren quedarse con otros familiares o con personas con las que comparten lazos históricos, religiosos o de otra índole. La ayuda que se presta en este sistema de acogida puede consistir en un apoyo para ampliar o adaptar el alojamiento o las instalaciones existentes de la familia de acogida para albergar a las familias desplazadas, o en la provisión de un alojamiento separado adicional adyacente al de la familia de acogida. Es primordial evaluar el aumento consiguiente que se producirá en la densidad demográfica, así como en la demanda de servicios sociales, infraestructura y recursos naturales, a fin de mitigar los efectos.

Criterio del CAD: Cobertura

“Necesidad de llegar a la mayor población posible que se enfrente a un riesgo de muerte, dondequiera que esté.”

¿Cómo se refleja este criterio en el Manual Esfera?

El Principio de Protección 2

El Principio de Protección 2 exhorta a los gobiernos y a los actores humanitarios a “velar por que las personas tengan acceso a una asistencia imparcial, de acuerdo con sus necesidades y sin discriminación”. El principio amplía esta idea de la siguiente manera:

Las personas tienen acceso a la asistencia humanitaria de acuerdo con sus necesidades y sin sufrir discriminación adversa. No se niega la asistencia a las personas que la necesitan, y se da acceso a las organizaciones humanitarias en condiciones apropiadas para que puedan cumplir las normas de Esfera.

El Principio de Protección 4 exhorta a los actores humanitarios a “ayudar a las personas a reivindicar sus derechos, obtener reparación y recuperarse de los efectos de los abusos sufridos.”

La norma esencial 4

La norma esencial 4 abarca el diseño y la implementación de la respuesta humanitaria y declara: “La respuesta humanitaria se realiza en función de las necesidades de la población afectada por el desastre tal como han sido evaluadas en relación con el contexto, los riesgos, la capacidad de la población afectada y del Estado para hacer frente a la crisis y superarla.” Una de las acciones clave describe que los actores humanitarios deben:

Utilizar datos de evaluación desglosados, analizar la manera en que el desastre ha afectado a diferentes personas y grupos de la población y diseñar el programa de manera que atienda sus necesidades específicas

Estas normas sugieren que en la evaluación se formulen preguntas tales como:

- ¿La respuesta estuvo dirigida y benefició a todos los grupos afectados por el desastre?
- ¿Qué proceso se utilizó para priorizar las necesidades y las acciones de respuesta?

Las normas técnicas

En muchos casos, las normas técnicas reflejan esta expectativa. Por ejemplo, la norma 1 sobre servicios de salud esenciales, nota de orientación 2 señala:

Acceso a los servicios de salud: debe estar basado en los principios de equidad e imparcialidad, y garantizar un acceso equitativo según las necesidades sin discriminación alguna. En la práctica, la ubicación y la dotación de personal de los servicios de salud deben organizarse de manera que garanticen un acceso y una cobertura óptimos. Al diseñar los servicios de salud hay que tener en cuenta las necesidades particulares de las personas vulnerables. Las barreras para el acceso pueden ser físicas, pero también financieras, de comportamiento, culturales o de comunicación. Es esencial detectar y solucionar los obstáculos al acceso de los servicios de salud prioritarios.

Crterios del CAD: Eficiencia

“La eficiencia mide los resultados (cualitativos y cuantitativos) obtenidos como consecuencia de los insumos utilizados. En general, requiere la comparación de un enfoque alternativo para comprobar si se ha utilizado el método más eficiente.”

¿Cómo se refleja este criterio en el Manual Esfera?

La norma esencial 2

La norma esencial 2, coordinación y colaboración, señala cómo una coordinación eficaz mejora la eficiencia de la respuesta combinada (de múltiples organizaciones).

La norma esencial 5

La norma esencial 5 trata del desempeño, la transparencia y el aprendizaje, y afirma en la nota de orientación 2: *El desempeño de la organización no se limita a medir los logros de su programa. Cubre la función global de la organización: sus progresos en lo que respecta a las relaciones que mantiene con otras organizaciones, la observancia de buenas prácticas, códigos y principios humanitarios, así como la eficacia y la eficiencia de sus sistemas de gestión.*

La eficiencia suele considerarse puramente en su dimensión monetaria, a pesar de que hay otras maneras de entenderla. En las evaluaciones a menudo se explora la eficiencia mediante preguntas tales como:

- ¿Se han utilizado de manera eficiente los recursos financieros, humanos, materiales y de información? (Es decir: ¿Se han utilizado los insumos de la manera más apropiada para lograr los resultados de manera eficiente desde el punto de vista de los costos?). En caso negativo, ¿por qué no?

- ¿Se ha prestado asistencia en el momento oportuno para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y de la comunidad? En caso afirmativo, ¿cómo?
- ¿Se estimaron correctamente los requerimientos de personal, y se reclutó y desplegó el personal de manera apropiada?

La descripción de los criterios del CAD proporcionada por ALNAP²¹ hace referencia a la comparación de opciones posibles de respuesta humanitaria y a la elección entre ellas. En este proceso se aplican habitualmente varios criterios, de los cuales la eficiencia es solo uno.

Esfera promueve el mismo proceso. Por ejemplo, en la introducción a la sección sobre seguridad alimentaria - entregas de dinero y cupones (p229) se afirma:

Para elegir las entregas o distribuciones adecuadas (de alimentos, dinero en efectivo o cupones) es necesario realizar un análisis específico de cada contexto que abarque la eficacia en función de los costos, las repercusiones en el mercado secundario, la flexibilidad de la entrega, la selección de beneficiarios y los riesgos de inseguridad y corrupción.

Esto da lugar a que en la evaluación se planteen preguntas tales como:

- ¿A qué proceso se recurrió para tomar en consideración toda la gama de posibles opciones para responder a las necesidades identificadas en la evaluación de las necesidades?
- ¿Qué factores se consideraron al hacer la selección de las modalidades de respuesta, la selección de los destinatarios y la escala de la intervención? ¿Eran estos factores apropiados y suficientes?

Criterio del CAD: Eficacia

“La eficacia mide el grado en que una actividad consigue su objetivo, o si puede esperarse que lo consiga a la vista de los resultados esperados. La adecuación temporal es un criterio implícito al de eficacia.”

¿Cómo se refleja este criterio en el Manual Esfera?

La norma esencial 4

La norma esencial 4 aspira a *reducir progresivamente las diferencias entre las condiciones observadas en la evaluación y las normas mínimas de Esfera, hasta cumplir con los indicadores de Esfera o superarlos.*

Las normas técnicas

Las normas técnicas esbozan cuáles deberían ser los resultados esperados. En la mayoría de los casos, dichos resultados han sido incluidos en el marco de seguimiento de la operación, y deberían permitir entender el progreso hacia las metas a lo largo del tiempo.

La norma esencial 2

La norma esencial 2 requiere que la ayuda se coordine de manera eficaz. Esto lleva a plantear preguntas de alcance más general, tales como:

²¹ *Evaluación de la acción humanitaria utilizando los criterios del CAD-OCDE: Guía de ALNAP para agencias humanitarias.* T. Beck. ALNAP (2006).

→ ¿En qué medida la acción complementa las actividades de otros actores humanitarios, compete con ellas o las duplica?

Criterio del CAD: Impacto

“El impacto analiza los efectos del proyecto a mayor escala (efectos sociales, económicos, técnicos, medioambientales) sobre los individuos, los grupos de edad o de género, las comunidades y las instituciones. Los impactos pueden ser intencionados o no, positivos o negativos, macro (sectoriales) y micro (domésticos).”

A este nivel en general es difícil establecer relaciones causa-efecto, y los insumos y actividades del proyecto suelen considerarse como “contribución hacia” el impacto deseado. La pregunta clave que se plantea en una evaluación del impacto es, por lo tanto, simplemente: “¿Funcionó?”. Esta pregunta puede ser desglosada en todo un espectro de preguntas específicas. Entre muchas opciones posibles, presentamos solo dos ejemplos:

- ¿Alcanzó la acción a todas las personas a las que se trataba de llegar?
- ¿Qué impacto tuvo en la población afectada, más allá de los efectos planificados y previstos?

La segunda pregunta alude al hecho de que los efectos pueden también ser no planificados y/o negativos, y además pueden afectar a otros grupos más allá de los hogares o la comunidad destinatarios.

¿Cómo se refleja este criterio en el Manual Esfera?

La Carta Humanitaria, párrafo 9

La Carta Humanitaria, párrafo 9, afirma: *Somos conscientes de que los esfuerzos por brindar asistencia humanitaria pueden ocasionalmente tener efectos adversos involuntarios. En colaboración con las autoridades y las comunidades afectadas, procuramos reducir al mínimo cualquier efecto negativo de la acción humanitaria sobre las comunidades locales o sobre el medio ambiente.*

El Principio de Protección 1

El Principio de Protección 1 enuncia brevemente: *Evitar exponer a las personas a daños adicionales como resultado de nuestras acciones.*

En principio, es posible explorar en alguna medida los efectos en base a los datos del seguimiento. Sin embargo, es más común que se evalúe el impacto, una vez terminado el programa, a través de procesos de evaluación. Los indicadores del seguimiento habitualmente se centran en los niveles de productos y resultados.²² Esto significa que las evaluaciones del impacto deberán involucrar directamente a la población afectada.

La manera más fácil de comprobar los efectos es comparar la situación anterior a la respuesta con la situación existente después de la conclusión de la acción humanitaria, y tratar de entender qué ha cambiado y por qué. Para evaluar los efectos para grupos diferentes, como los sugiere la definición del criterio del CAD, se requieren datos de partida desagregados, y no siempre se dispone de ellos. En algunas circunstancias puede ser posible reconstruir retrospectivamente los datos de partida, pero esto resulta más difícil cuanto mayor es el tiempo transcurrido.

²² Véase Proyecto Esfera (2014) *Esfera en evaluaciones*. Proyecto Esfera, Ginebra, Suiza.

Anexo 5: Comparación entre las normas esenciales de Esfera y la Norma Humanitaria Esencial

La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (CHS, por sus siglas en inglés), presentada el 12 de diciembre de 2014, describe los principales elementos de una acción de respuesta humanitaria de calidad, fundada en principios éticos y en la rendición de cuentas. La Norma fue desarrollada en un proceso de consulta de 12 meses de duración, facilitado por HAP International, People in Aid, Groupe URD y el Proyecto Esfera. La CHS reúne elementos clave de diversas normas humanitarias y compromisos ya existentes, incluidos el Código de Conducta de la Cruz Roja/Media Luna Roja, las normas esenciales y la Carta Humanitaria del Manual Esfera, la Norma 2010 HAP, el Código de Buenas Prácticas de People in Aid y el método COMPAS Calidad. La Norma Humanitaria Esencial es un código voluntario que las organizaciones internacionales pueden utilizar para alinear sus propios procedimientos internos.

La Norma está estructurada en forma de Nueve Compromisos y Criterios de Calidad, que incluyen acciones y responsabilidades. Los Nueve Compromisos son:

1. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben una ayuda adecuada en relación con sus necesidades.
La respuesta humanitaria es adecuada y pertinente.
2. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias tienen acceso a la ayuda que necesitan en el momento adecuado.
La respuesta humanitaria es eficaz y proporcionada a tiempo.
3. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias no se ven perjudicadas y están más preparadas, son más resilientes y están menos expuestas al riesgo como resultado de la acción humanitaria.
La respuesta humanitaria fortalece las capacidades locales y evita causar efectos negativos.
4. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias conocen sus derechos, tienen acceso a la información y participan en todas las decisiones que les conciernen.
La respuesta humanitaria se basa en la comunicación, la participación y la retroalimentación.
5. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias tienen acceso a mecanismos seguros y ágiles para gestionar las quejas.
Las quejas son bien recibidas y gestionadas.
6. Las comunidades y personas afectadas por crisis reciben una ayuda coordinada y complementaria.
La respuesta humanitaria es coordinada y complementaria.
7. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias pueden esperar que se les brinde una mejor asistencia, ya que las organizaciones aprenden de la experiencia y la reflexión.
Los actores humanitarios están en un proceso de aprendizaje y mejora constante.
8. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben la ayuda que necesitan por parte del personal y voluntarios competentes, gestionados de forma adecuada.
El personal cuenta con apoyo para hacer su trabajo con eficacia y recibe un trato justo y equitativo.
9. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias pueden esperar que las organizaciones que les prestan asistencia gestionen los recursos de forma efectiva, eficaz y ética.
Los recursos se gestionan y se usan de forma responsable para los fines previstos.

Para facilitar su rápida localización, la siguiente tabla muestra las correspondencias entre cada Compromiso de la CHS y las Normas esenciales Esfera. Cuanto más oscuro el sombreado de una casilla, mayor la relevancia de una Norma esencial para el Compromiso en cuestión.

Cuadro 11: Guía rápida para la localización de las normas esenciales Esfera en la Norma Humanitaria Esencial

	CS1 Centrada en las personas	CS2 Coordinación y colaboración	CS3 Evaluación	CS4 Diseño y respuesta	CS5 Desempeño, transparencia y aprendizaje	CS6 Desempeño de los trabajadores humanitarios	Principios de Protección *
CHS 1 – Evaluación Asistencia adecuada y pertinente							
CHS 2 – Diseño, ejecución Asistencia eficaz en el momento oportuno							
CHS 3 – Capacidades locales Fortalecimiento de las capacidades locales y prevención de efectos negativos							
CHS 4 – Comunicación Comunicación, participación e información de retorno							
CHS 5 – Mecanismos de quejas Las quejas son bien recibidas y gestionadas.							
CHS 6 – Coordinación Acción coordinada y complementaria							
CHS 7 – Aprendizaje Aprendizaje y mejora continuos							
CHS 8 – Desempeño del personal Personal apoyado, eficaz y tratado equitativamente							
CHS 9 – Recursos Recursos utilizados responsablemente para los fines previstos							

*Cabe señalar que la Norma Humanitaria Esencial no sustituye los Principios de Protección de Esfera, sino solo las normas esenciales. Sin embargo, conviene tener en cuenta que existen superposiciones entre los Principios de Protección y ciertos Compromisos de la Norma Humanitaria Esencial.

Referencias, fuentes y lecturas complementarias

- Albu, M. (2010), *Guía práctica del EMMA*, Practical Action Publishing, Reino Unido.
- ALNAP (Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria www.alnap.org)
- Banco Mundial (2005), *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*.
- Beck (2006), *Evaluación de la acción humanitaria utilizando los criterios del CAD-OCDE*. ALNAP, Londres, Reino Unido.
- COMPAS Calidad: www.compasqualite.org
- Core Humanitarian Standard (2015): *Norma Humanitaria Esencial*. Corehumanitarianstandard.org.
- Cosgrave, J, Buchanan-Smith, M (2013), *Evaluación de la acción humanitaria. Guía piloto*, ALNAP, Reino Unido.
- HAP International (2010), *Norma HAP de rendición de cuentas y gestión de calidad en la labor humanitaria*. HAP, Ginebra, Suiza.
- IASC Registro de indicadores: www.humanitarianresponse.info/applications/ir/indicators
- IASC (2012), *Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level*. Ginebra, Suiza.
- IFRC (2011): *Guía de seguimiento y evaluación*. IFRC, Ginebra, Suiza.
- INTRAC: www.intrac.org
- Knox Clarke, P., Darcy, J. (2014), *¿Evidencia insuficiente? La calidad y el uso de la evidencia en la acción humanitaria*. ALNAP, Londres, Reino Unido.
- Managing for Impact (portal que brinda orientación en materia de planificación, seguimiento y evaluación participativos) www.managingforimpact.org
- Mazurana, D., Benelli, P., Gupta, H., & Walker, P. (2011), *Sex and Age Matter*. Feinstein International Centre, Tufts University, Estados Unidos.
- OECD/DAC Evaluación de los Programas de Desarrollo www.oecd.org/development/evaluation
- People In Aid (2013), *Código de buenas prácticas*. People in Aid, Reino Unido.
- Pretty, J., Guijt, I., Thompson, J., Scoones, I. (1995), *Aprendizaje y acción participativa: Guía para capacitadores*. International Institute for Environment and Development, Londres, Reino Unido.
- Proyecto ECB (2007): *Una guía suficientemente buena: Medición de impacto y rendición de cuentas en las emergencias*.
- Proyecto Esfera (2011): *Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria*. Proyecto Esfera, Ginebra, Suiza.
- Proyecto Esfera (2014) *Esfera en evaluaciones*. Proyecto Esfera, Ginebra, Suiza.
- Proyecto Esfera (2013), *Normas humanitarias puestas en contexto*. Video y guía. Proyecto Esfera, Ginebra, Suiza.
- Wash Cluster Somalia (2012), *Guide to WASH Cluster Strategy and Standards*.



El Proyecto Esfera

**Proyecto Esfera c/o ICVA
26-28, Av. Giuseppe Motta
1202 Ginebra
Suiza**

**T +41 22 950 9690
F +41 22 950 9609
info@SphereProject.org
www.SphereProject.org**