

**Esfera en
contexto y para
la evaluación
previa, el
seguimiento,
la evaluación
posterior y el
aprendizaje**

AUTORES

Heather Lorenzen y Logan Sullivan

Muchas secciones fueron adaptadas de dos guías anteriores: Esfera en evaluaciones, de Paul Currion, y Esfera en el seguimiento y la evaluación, de Ben Mountfield.

AGRADECIMIENTOS

Esfera desea agradecer a las siguientes personas sus contribuciones a este documento: Daniel Arteaga, Neil Dillon, Oliver Hoffmann, Alex Odlum, Bassem Safadi, Axel Schmitz, Balwant Singh, Hazel Slavin, Amelie Sundberg, los miembros del Comité Directivo de la Cooperación de Normas Humanitarias (HSP).

ABREVIATURAS

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

ADCAP: *Age and Disability Consortium*

ALNAP: *Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action*

CAD: Comité de Asistencia para el Desarrollo

CaLP: *Cash Learning Partnership*

CHS: Norma Humanitaria Esencial

CPMS: Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria

CRL: cloro residual libre

HSP: Cooperación de Normas Humanitarias

IASC: Comité Permanente entre Organismos

INEE: Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia

LEGS: Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias

LGBTQI: personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, queer e intersexuales

MERS: Normas mínimas de recuperación económica

MISMA: Norma mínima para el análisis de mercado

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

ONG: organización no gubernamental

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SEEP: *Small Enterprise Education and Promotion*

VIH: virus de la inmunodeficiencia humana

DEFINICIONES

Respuesta humanitaria se refiere a una respuesta colectiva y coordinada a nivel nacional, regional o local.

Programa humanitario se refiere a un programa llevado a cabo por un organismo o una organización.

**Esfera en
contexto y para
la evaluación
previa, el
seguimiento,
la evaluación
posterior y el
aprendizaje**

La visión de Esfera es que las personas afectadas por crisis deben estar en el centro de las decisiones sobre protección humanitaria, asistencia, recuperación y resiliencia. Tienen derecho a una asistencia humanitaria rápida, eficaz y de calidad que les permita sobrevivir a las crisis, reconstruir sus vidas y recuperar sus medios de vida con respeto y dignidad.

La misión de Esfera es establecer, promover y revisar normas de calidad para la acción humanitaria que proporcionan un marco responsable para la preparación, la asignación de recursos, la respuesta, el seguimiento y la promoción, antes, durante y después de desastres y crisis.

Esta guía de implementación apoya la visión y la misión de Esfera. Se centra en el contexto y en algunas formas clave de trabajar con las normas humanitarias.



ÍNDICE

Introducción	05		
Cooperación de Normas Humanitarias	06		
1 Contexto	07	3 Seguimiento	38
Inclusión, vulnerabilidades y capacidades en contexto	09	¿Qué es el seguimiento?	38
Adopción de Esfera en su organización	11	¿Cómo apoya Esfera el seguimiento?	38
Normas e indicadores utilizados de forma colectiva	11	Hacer un seguimiento de los resultados de las intervenciones	39
Normas e indicadores en contexto	13	Mecanismos de quejas	40
Esfera apoya el ciclo del programa humanitario	20	4 Evaluación posterior	45
Cuadro de seguimiento de indicadores	23	¿Qué es la evaluación en las crisis humanitarias?	45
Apéndice sobre contexto: Estudio de caso sobre la crisis de Mosul: transferencia incondicional de dinero en efectivo polivalente	24	5 Aprendizaje	53
2 Esfera para evaluaciones	25	Aprendizaje colaborativo	54
El ciclo de evaluación	26	Apéndice 1 sobre aprendizaje: Compromisos de la CHS que apoyan la evaluación previa, el seguimiento, la evaluación posterior y el aprendizaje	55
Evaluaciones coordinadas y conjuntas de las necesidades	31	Apéndice 2 sobre aprendizaje: Ética, adentrarse en el sesgo en la respuesta humanitaria	60
Apéndice 1 sobre evaluación: <i>Grand Bargain Principles for a coordinated needs assessment ethos</i>	33	Referencias	61
Apéndice 2 sobre evaluación: Estudio de caso: Evaluación conjunta y rápida de las necesidades en el norte de Yemen	35		

RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DEL MANUAL ESFERA



Introducción

Esfera cree que, en crisis cada vez más complejas y prolongadas, resulta beneficioso que todos los niveles de respuestas humanitarias trabajen en el marco de normas de calidad internacionalmente aceptadas y con especial énfasis en la rendición de cuentas y las personas afectadas por la crisis.

Es por lo tanto importante entender cómo trabajar con normas, cómo contextualizar sus indicadores y cuáles son las ventajas de incluir indicadores de Esfera a través del ciclo del programa humanitario. La presente guía proporciona respuestas a estas preguntas.

La guía supone el acceso al Manual Esfera y un conocimiento básico de los procesos de evaluación previa, seguimiento, evaluación posterior y aprendizaje. Tiene la finalidad de complementar y respaldar las orientaciones existentes.

Este documento modular tiene cinco capítulos, que se pueden descargar individualmente:

1. Contexto
2. Evaluaciones previas
3. Seguimiento
4. Evaluación posterior
5. Aprendizaje

Los capítulos se pueden descargar por separado o en conjunto. Sin embargo, los capítulos 1 y 5 (Contexto y Aprendizaje) se incluirán automáticamente al descargarse los capítulos 2, 3 o 4.

El Manual Esfera

El Manual Esfera es uno de los conjuntos más conocidos e internacionalmente reconocidos de principios comunes y normas mínimas universales para la respuesta humanitaria responsable y de calidad. Ofrece un enfoque integrado de la acción humanitaria, incluidos el objetivo, el proceso y actividades concretas. Apoya a las poblaciones afectadas por el desastre y la crisis para sobrevivir y recuperarse con dignidad. Por tanto, el Manual constituye un punto de entrada integral a la respuesta humanitaria en todas las etapas del ciclo del programa. También ayuda a fundamentar la preparación y la recuperación temprana.

La Carta Humanitaria es la piedra angular del Manual de Esfera, que expresa la convicción compartida por los organismos humanitarios de que todas las personas afectadas por la crisis tienen derecho a recibir protección y asistencia. Este derecho garantiza las condiciones básicas de la vida con dignidad. La Carta proporciona una base ética y jurídica de los Principios de Protección, la Norma Humanitaria Esencial y las Normas mínimas de Esfera. Por consiguiente, detalla el enfoque participativo y basado en los derechos (párrafos 1 y 8), la importancia de satisfacer las necesidades básicas de las personas (párrafo 2) y el principio de no hacer daño (párrafo 9).

Los **Principios de Protección** son una traducción práctica de la base jurídica y los derechos descritos en la Carta Humanitaria en cuatro principios que fundamentan toda la respuesta humanitaria.

Abarcan la siguiente ayuda a las personas:

- Mantener la seguridad
- Obtener asistencia
- Recuperarse de la violencia
- Reclamar sus derechos

La **Norma Humanitaria Esencial** (CHS, por su sigla en inglés) establece nueve compromisos para mejorar la calidad y la eficacia de la asistencia. Facilita una mayor rendición de cuentas a las comunidades y personas afectadas por la crisis, el personal, los donantes, los gobiernos y otras partes interesadas. La CHS es aplicable a toda la respuesta humanitaria.

Las **Normas mínimas** ayudan a los actores humanitarios a determinar los ámbitos de necesidad y las brechas que merecen especial atención. Para cada sector, indican qué resultados deben alcanzarse como mínimo. Expresan los derechos arraigados en la Carta Humanitaria, los Principios de Protección y la CHS, los tres capítulos fundacionales de Esfera.

- **Las acciones clave** ayudan a identificar las actividades para cumplir la norma.
- **Los indicadores clave** ayudan a identificar las prioridades. En determinadas situaciones, las metas que acompañan a los indicadores pueden adaptarse en función del contexto. Algunas de las metas cuantitativas constituyen puntos de separación entre la supervivencia con dignidad y los mayores riesgos de mortalidad y morbilidad. Por lo tanto, no deben adaptarse a la ligera. Los indicadores que lo ayudan a determinar la percepción de las personas, por ejemplo, si se sienten bien informados o si se están satisfaciendo sus necesidades, son una expresión directa de los Compromisos de la CHS.
- **Las notas de orientación** ayudan a contextualizar las acciones y los indicadores y brindan orientación sobre cómo incluir a las personas. Los temas transversales se reflejan en las notas de orientación.
- **Los apéndices de cada capítulo** proporcionan orientación e información de apoyo.

Dos anexos incluyen los documentos en los que se basa la Carta Humanitaria: el fundamento jurídico de Esfera y el Código de Conducta para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las ONG.

Cooperación de Normas Humanitarias

Esfera y otras seis iniciativas de normas humanitarias se unieron para formar la Cooperación de Normas Humanitarias (HSP, por su sigla en inglés)¹. Todas estas normas comparten la misma fundamentación basada en derechos, que consta de la Carta Humanitaria, los Principios de Protección de Esfera y la Norma Humanitaria Esencial.

El objetivo de la HSP es armonizar y facilitar el acceso a las normas humanitarias y de tal modo apoyar la calidad y la responsabilidad generales de la acción humanitaria en todos los sectores.

Todas estas normas asociadas están organizadas de manera similar al Manual Esfera, con normas, acciones, indicadores y notas de orientación en la mayoría de los casos. Se complementan entre sí. Dependiendo de los sectores abarcados, tal vez desee trabajar con dos o tres manuales en paralelo.

Si bien gran parte de esta guía trata sobre las normas Esfera, el contenido y el fundamento del documento también son aplicables a las normas de la HSP.

Las normas de la Cooperación son las siguientes:



Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias (LEGS, por su sigla en inglés): proyecto LEGS



Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria (CPMS, por su sigla en inglés): Alianza para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria



Normas mínimas para la educación: Preparación, Respuesta y Recuperación: Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE, por su sigla en inglés)



Normas mínimas de recuperación económica (MERS, por su sigla en inglés):



Norma mínima para el análisis de mercado (MISMA): Cash Learning Partnership (CaLP)



Normas humanitarias de inclusión para personas mayores y personas con discapacidad: *Age and Disability Consortium (ADCAP)*

1. www.humanitarianstandardspartnership.org.

1

Contexto

¿Por qué es tan importante contextualizar las normas humanitarias?

La respuesta humanitaria se da en muchos contextos diferentes. En la respuesta influyen la cultura, el idioma, la capacidad de los equipos de respuesta, la seguridad, el acceso, las condiciones ambientales, los mercados, los recursos y otros elementos. Los contextos son dinámicos: deben evaluarse continuamente y se deben revisar los supuestos del programa. El capítulo ¿Qué es Esfera? es un buen punto de partida para comprender las diversas consideraciones contextuales que se abordan en todo el Manual Esfera ▶ véase el Manual Esfera: ¿Qué es Esfera? (pág. 16).

Bien aplicadas, las normas son herramientas poderosas para comprender y tomar medidas en contextos difíciles con miras a mejorar la vida de las personas. Se apoyan en indicadores que permiten registrar el progreso en el tiempo y revisar las brechas entre **lo que debería ser** (la norma mínima) y lo que es (la realidad actual).

Debido a que establecen los **resultados comúnmente aceptados**, las normas y los indicadores humanitarios son un excelente apoyo para lograr una respuesta colectiva y coordinada. Deben ser utilizados no solo por todos los actores humanitarios individualmente, sino también para formular los resultados mínimos de la respuesta.

Definición de contexto de Esfera

Comprender el contexto es fundamental para trabajar con las normas Esfera. La contextualización es el proceso de interpretación de los puntos de partida y los objetivos de los indicadores según el contexto. Varios de los temas transversales de Esfera ayudan a comprender el contexto.

Las personas en el centro de cada contexto

La participación de las personas afectadas en todas las etapas es clave para una respuesta humanitaria responsable. Las prácticas participativas se deben aplicar a la evaluación previa, el seguimiento, la evaluación posterior y el aprendizaje. Involucran a una sección representativa de la población afectada y otras partes interesadas, lo que proporciona una perspectiva más amplia, fomenta el sentido de propiedad y empodera a las personas. En particular, los enfoques participativos ayudan a identificar las contribuciones y las capacidades que las poblaciones afectadas aportan a su propia recuperación.

Las personas afectadas por crisis son los mejores jueces de los cambios en sus vidas, y sus puntos de vista se deben incluir en las evaluaciones previas, el seguimiento, las evaluaciones posteriores y los procesos de aprendizaje organizacional. Solicite la opinión de las personas: hágalas participar en una escucha abierta y otros enfoques participativos. También comparta y analice el aprendizaje organizacional con las comunidades y pregúnteles qué les gustaría hacer de manera diferente, y cómo fortalecer su papel en la toma de decisiones ▶ véase el Compromiso 7 de la CHS: AC 7.2.

Involucrar a los actores locales y las poblaciones afectadas:

- Proporciona una visión holística de la situación en el terreno ➤ *véanse el Compromiso 1 de la CHS: AC 1.2 y el Compromiso 6 de la CHS: Nota de orientación.*
- Ayuda al sector humanitario a determinar indicadores específicos del contexto y diseñar programas humanitarios eficaces, pertinentes y basados en datos ➤ *véanse el Principio de Protección 1 y los Compromisos 1 y 2 de la CHS.*
- Facilita una interacción efectiva y adecuada con las partes interesadas ➤ *véase el Compromiso 1 de la CHS.*
- Apoya la flexibilidad y la adaptación ➤ **véanse los Compromisos 1 y 2 de la CHS.**
- Ayuda a garantizar que no provocamos daños ➤ *véanse el Principio de Protección 1 y el Compromiso 3 de la CHS.*

Enfoque participativo en Sudán del Sur

En Sudán del Sur, se desarrolló un sistema de sanidad animal comunitario en conjunto con organizaciones no gubernamentales (ONG). Las ONG trabajaron con las comunidades para priorizar las enfermedades del ganado local y capacitar a los trabajadores comunitarios de sanidad animal. Esta sólida asociación y participación comunitaria fue clave para erradicar la peste bovina² ➤ *véanse el Compromiso 7 de la CHS: AC 7.2 y 7.3, y la Norma 7.1 sobre aprendizaje: AC 5.*

Apoyar a los actores nacionales y locales en Papua Nueva Guinea

En Papua Nueva Guinea, el Centro Nacional de Desastres del Gobierno vio la necesidad de volver a desarrollar las herramientas disponibles para evaluar las necesidades después de los desastres. A través de un proyecto de gestión del riesgo de desastres del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) financiado por el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio de Australia, ACAPS prestó apoyo al Centro Nacional de Desastres en el fortalecimiento de su enfoque de evaluación. El proyecto implicó la revisión de cuestionarios y herramientas, pruebas de campo en dos ubicaciones y capacitación.

Seis meses después, una de las ubicaciones de prueba sufrió una inundación y se aplicaron las herramientas de evaluación, lo que condujo a la liberación de fondos basada en el informe de evaluación. Poco después, el Centro Nacional de Desastres volvió a utilizar las herramientas para evaluar una erupción del volcán Manam y también creó un equipo de reserva de evaluación nacional con 30 personas que forman parte de importantes ministerios gubernamentales, organismos de la ONU, la Cruz Roja y ONG internacionales, capacitadas por ACAPS.

Una característica fundamental en Papua Nueva Guinea ha sido el control del Centro Nacional de Desastres de todo el proceso, desde la identificación de la necesidad de mejorar su capacidad de evaluación después de desastres, incluida una sequía en 2015 y un terremoto en la provincia de Hela en 2018, hasta la creación del equipo de reserva de evaluación nacional y la determinación de ampliarlo a niveles provinciales. El proyecto ejemplifica cómo los actores internacionales como ACAPS pueden ayudar a los actores nacionales y locales a adaptar sus sistemas de acuerdo con las normas internacionales, sin dejar de mantener el control y la pertinencia a nivel local.

Fuente: ACAPS.

2. Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias, segunda edición.

Inclusión, vulnerabilidades y capacidades en contexto

Las personas y los grupos de una población tienen diferentes capacidades, necesidades y vulnerabilidades, que cambian con el tiempo. Los factores individuales como la edad, el sexo, la discapacidad, el estado legal o de salud, la nacionalidad, la etnia, el idioma o la afiliación religiosa o política pueden limitar el acceso a la asistencia. En determinados contextos, es posible que comunidades y grupos enteros tengan acceso limitado a la asistencia y la protección porque viven en zonas alejadas, inseguras o inaccesibles, o porque están geográficamente dispersos o son difíciles de encontrar.

Un enfoque participativo verdaderamente inclusivo es aquel en el que se considera la perspectiva de todos, incluidos aquellos que no siempre pueden hacer oír sus voces en lo relativo a cuestiones y decisiones de programación que son importantes para ellos ➤ véanse *el Principio de Protección 1 y los Compromisos 1, 4 y 5 de la CHS*. Un enfoque inclusivo procurará defender y salvaguardar los derechos de las personas, y les ayudará a reclamar sus derechos ➤ véanse *los Principios de Protección 1 a 4*.

En el Manual Esfera, se menciona de manera constante a los grupos potencialmente vulnerables para garantizar que no se los olvide. Otros manuales de la Cooperación de Normas Humanitarias (HSP) que se centran explícitamente en la inclusión son **las Normas humanitarias de inclusión para personas mayores y personas con discapacidad, las Normas mínimas para la educación en situaciones de emergencia de la Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE) y las Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria**.

Los datos desglosados (datos separados en múltiples categorías) ayudan a identificar a las personas en mayor riesgo y a comprender si pueden acceder a la asistencia humanitaria, y dónde se debe trabajar más para llegar a ellas. También ayudan a revelar el impacto de las acciones y los acontecimientos en diferentes grupos.

El Manual se basa en los desgloses de datos mínimos sistemáticos por sexo, edad y discapacidad³. ➤ *Cuadro de desglose en ¿Qué es Esfera?* Se deben incluir otras categorías apropiadas para dirigirse a grupos específicos identificados como vulnerables y con menos probabilidades de recibir asistencia imparcial ➤ véase *¿Qué es Esfera?*

Ejemplos de inclusión en el Manual Esfera

La Carta Humanitaria

La Carta Humanitaria declara los derechos fundamentales a una vida digna, asistencia humanitaria, y protección y seguridad. Estos derechos se aplican a todos. El derecho a la asistencia humanitaria se basa en la necesidad (imparcialidad), que refleja el principio más general de que:

“Nadie debe ser discriminado por razón de edad, género, raza, color, etnia, orientación sexual, idioma, religión, discapacidad, estado de salud, opiniones políticas o de otra índole, ni por su nacionalidad u origen social”.

➤ véase la Carta Humanitaria, párrs. 4 a 6.

Principios de Protección

- **Principio de Protección 2, Notas de orientación:** tratar el tema de las barreras que puedan restringir el acceso de algunos grupos e individuos, con la consiguiente falta de equidad en la asistencia. Nota: En ocasiones, la urgencia de la necesidad y la falta de acceso a las poblaciones dificultan la participación inclusiva. El Manual Esfera proporciona recordatorios constantes para ayudar a identificar y superar dichos obstáculos.
- **Principio de Protección 4 (también el Compromiso 4 de la CHS), Notas de orientación:** se debe ofrecer información en idiomas que las personas afectadas puedan comprender. Se han de utilizar múltiples formatos (escrito, gráfico o de audio) para que la información sea tan ampliamente accesible como sea posible. Se tiene que verificar la comprensión del mensaje con diversos grupos, tomando en consideración variaciones en términos de edad, género, nivel educativo y lengua materna.

Norma Humanitaria Esencial

- **Compromiso 1 de la CHS: Notas de orientación:** “Capacidad existente: Puede ser necesario realizar esfuerzos específicos para reforzar la participación de los grupos que suelen estar poco representados, como las mujeres, los menores, las personas mayores, las personas con discapacidad y las minorías étnicas o lingüísticas”.

3. Para el desglose por discapacidad, la mejor práctica es utilizar el conjunto breve de preguntas sobre discapacidad del Grupo de Washington.

- **Compromiso 5 de la CHS: Notas de orientación:** diseño de un mecanismo de quejas. Hay que prestar atención a las necesidades de las personas mayores, las mujeres y las niñas, los hombres y los niños, las personas con discapacidad y otras personas que puedan estar marginadas. Garantizar que tengan voz y voto en el diseño y la implementación de los sistemas de quejas.
- **Compromiso 8 de la CHS: Notas de orientación:** las políticas deben promover un entorno de trabajo abierto, inclusivo y accesible para las personas con discapacidad.

Normas técnicas

- **Agua, saneamiento e higiene, Norma 3.2 sobre gestión de excrementos, Notas de orientación:** puede que sea necesario construir, adaptar o comprar retretes accesibles (o adiciones para los retretes ya existentes) para los menores, las personas mayores y las personas con discapacidad o incontinencia.
- **Seguridad alimentaria y nutrición, Norma 6.3 sobre asistencia alimentaria, Notas de orientación:** en relación con la seguridad durante la distribución de alimentos, cupones y dinero en efectivo, planificar cuidadosamente la organización del terreno en los puntos de distribución a fin de que sea seguro y accesible para las personas mayores, las personas con discapacidades y las personas con dificultades funcionales. Incluir a mujeres guardias para que supervisen la descarga, el registro y la distribución de los alimentos, así como el seguimiento posterior.

No provocar daños y brindar protección

Si no comprendemos la dinámica local en la que trabajamos, podemos terminar generando más daño en lugar de buenas acciones y fomentando la dinámica de conflicto existente ➤ véanse el Principio de Protección 1 y el Compromiso 3 de la CHS.

En el Manual Esfera se incluyen numerosos temas que tienen el potencial de influir en la seguridad y la protección de las personas, en particular: coordinación cívico-militar, seguridad del personal médico, apoyo psicosocial a sobrevivientes, contextos urbanos, campamentos, reducción del riesgo de desastres y sostenibilidad ambiental. Todos estos factores externos son de importancia directa para la protección y el bienestar de las personas. Se presentan en ¿Qué es Esfera? y están incluidos en todo el Manual. Las organizaciones deben abordar estos temas según corresponda.

Seguridad y riesgos

Un programa bien diseñado incluye un análisis de riesgo sólido y los correspondientes supuestos ➤ véase el Principio de Protección 1. Este análisis de riesgo proporciona un buen punto de partida para el seguimiento continuo del contexto ➤ véase el Compromiso 1 de la CHS: AC 1.2.

Problemas de protección a tener en cuenta cuando se haga un seguimiento de la seguridad y los riesgos ➤ véase el Principio de Protección 1, Nota de orientación (NO):

- ¿Cuáles son las amenazas, los riesgos y las vulnerabilidades en materia de protección para toda la población? ¿Qué capacidades tiene la población para minimizarlos?
- ¿Existen grupos expuestos a riesgos específicos? ¿Por qué? Deben considerarse, por ejemplo, la etnia, la casta, la clase social, el género, el sexo, la edad, la discapacidad o la orientación sexual.
- ¿Existen obstáculos que impidan a las personas acceder a la asistencia o participar en las decisiones? Esto puede incluir, por ejemplo, la inseguridad, las barreras físicas o sociales o la forma en que se facilita la información.
- ¿Existen leyes punitivas que entrañen un riesgo en materia de protección, tales como las pruebas obligatorias de detección del VIH, la criminalización de las relaciones entre personas del mismo sexo u otras?

Afrontamiento

Las personas afectadas por un desastre encuentran maneras de afrontar el cambio de su situación. Algunas estrategias de afrontamiento tienen consecuencias negativas. El seguimiento de las estrategias de afrontamiento de las personas puede proporcionar información valiosa sobre los cambios en el contexto, así como los resultados de las intervenciones ➤ véanse el Principio de Protección 1 y el Principio de Protección 3.

Problemas de protección a tener en cuenta cuando se haga un seguimiento del afrontamiento ➤ véase el Principio de Protección 1, NO:

- ¿Están las personas involucradas en mecanismos de afrontamiento negativos tales como el comercio sexual, el matrimonio precoz, el trabajo infantil o la migración en condiciones de riesgo? ¿Qué se puede hacer para mitigar las vulnerabilidades subyacentes?
- ¿Qué están haciendo las comunidades locales para protegerse? ¿Cómo pueden las organizaciones humanitarias apoyar, en lugar de socavar, estos esfuerzos? ¿Existen riesgos para las personas que se protegen a sí mismas?

Mercados

Todas las actividades humanitarias que proveen dinero en efectivo, bienes o servicios tendrán un impacto en los sistemas de mercado locales. Si bien estos impactos por lo general serán positivos para el grupo destinatario de la intervención, pueden tener repercusiones menos positivas para otros actores, como los productores o comerciantes de alimentos. Se debe hacer un seguimiento del impacto de las intervenciones humanitarias en los sistemas de mercado y precios, y los organismos deben estar dispuestos a cambiar los enfoques para minimizar las repercusiones negativas ➤ véanse el Compromiso 3 de la CHS: AC 3.5 y Prestación de asistencia a través de los mercados (apéndice de ¿Qué es Esfera?) y la Norma 1.1 sobre evaluaciones de seguridad alimentaria y nutrición: NO.

Problemas de protección que deben tenerse en cuenta cuando se haga un seguimiento de los mercados ➤ véase el Principio de Protección 1, NO:

- ¿Tienen las actividades humanitarias consecuencias negativas en los mercados?
- ¿Están poniendo en peligro a las personas o provocando divisiones en el seno de la comunidad o con las comunidades de acogida?
- ¿Qué se puede hacer para reducir este riesgo?

Adopción de Esfera en su organización

Para ser completamente efectiva, la guía que está leyendo debe estar sujeta a las políticas y las prácticas de la organización. A continuación, se enumeran los elementos clave a tener en cuenta:

Hacer un trabajo humanitario de calidad de una manera responsable y respetuosa comienza con un compromiso organizacional con la Carta Humanitaria a nivel de la administración jerárquica. Es posible que algunos gerentes superiores no estén familiarizados con Esfera y que usted deba trabajar con ellos para demostrar la pertinencia de Esfera en relación con los procesos del organismo.

El departamento de **Recursos Humanos**, incluido el desarrollo del personal, es otro punto clave para construir una organización responsable. Todo el personal debe conocer los Principios de Protección, la CHS y las normas técnicas pertinentes, y saber cómo trabajar con ellos en su campo específico de experiencia y conocimientos.

El personal también debe acatar el código de conducta de la organización. El Compromiso 8 de la CHS abarca esto en detalle.

La logística se trata en la **Norma 7.1 sobre medios de vida** para la gestión de la cadena de suministro y en el Apéndice de “Qué es Esfera”: **Prestación de asistencia a través de los mercados**; incluye una Lista de verificación para la gestión de la cadena de suministro y la logística.

Para obtener información sobre la **planificación de seguridad inclusiva**, véase el **Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1**, que aborda la importancia de llevar a cabo una evaluación sobre seguridad y protección, tanto de las poblaciones afectadas por desastres como de las poblaciones de acogida, con el fin de identificar las amenazas derivadas de la violencia y toda forma de coacción, negación de la subsistencia o negación de los derechos humanos básicos (vinculado a los capítulos técnicos de Esfera que expresan estos derechos humanos básicos).

El aprendizaje organizacional es clave; ➤ véanse el Compromiso 7 de la CHS y el Capítulo 5 de esta guía.

Normas e indicadores utilizados de forma colectiva

Niveles organizacionales y de respuesta

Esfera se desarrolló en torno a las lecciones que se aprendieron del genocidio de Ruanda, en el que se reconoció que se podrían haber salvado muchas vidas si la respuesta se hubiera coordinado mejor. En consecuencia, uno de los principales mensajes de esta guía es utilizar los compromisos de la CHS, y las normas y los indicadores de Esfera para generar una respuesta colectiva.

- Para la coordinación de respuestas, las normas Esfera y los compromisos de la CHS ofrecen declaraciones de resultados aceptadas a nivel mundial, con un enfoque en el bienestar de toda una población afectada. Los valores del indicador de apoyo se deben determinar de manera colectiva para cada contexto de respuesta.
- Luego las organizaciones pueden planificar sus programas en relación con esos indicadores específicos y contribuir al resultado colectivo.

2019-2021

Estrategia de respuesta humanitaria de Nigeria para 2018

Prioridades de agua, saneamiento e higiene acordadas dentro de la estrategia de respuesta humanitaria

- Abastecimiento de agua potable mediante la construcción y la rehabilitación de sistemas hídricos: los socios de agua, saneamiento e higiene buscarán consolidar y ampliar la cobertura para cumplir con las normas internacionales, incluido el abastecimiento de al menos 15 litros de agua potable por día por persona ➤ *véase la Norma 2.1 sobre abastecimiento de agua.*
- Provisión de instalaciones sanitarias segregadas por sexo (letrinas, duchas y estaciones de lavado de manos) en campamentos y asentamientos: los socios de agua, saneamiento e higiene consolidarán y ampliarán la cobertura para alcanzar la norma internacional de un máximo de 50 personas por letrina y 100 personas por ducha. Cada bloque de letrinas y duchas tendrá un compartimento construido de manera tal que facilite el acceso y el uso por parte de personas con discapacidad y personas mayores. Además, se instalarán cerraduras en las letrinas para que los usuarios tengan seguridad y privacidad ➤ *véanse la Norma 3.2 sobre gestión de excrementos; los Principios de Protección 1 y 2; los Compromisos 1 al 6 de la CHS.*

Fuente: Estrategia de respuesta humanitaria de Nigeria para 2018.

Coordinación y colaboración en la Norma Humanitaria Esencial

- **CHS 2.4:** coordinación “con las partes interesadas pertinentes para abogar por el uso de normas aceptadas a escala mundial que complementen las normas nacionales” (incluidas las normas Esfera y sus normas asociadas en los sectores pertinentes).
- **CHS 6:** coordinación entre comunidades, gobiernos de acogida, donantes, el sector privado y organizaciones humanitarias para evitar la duplicación, y para garantizar un enfoque coherente y un seguimiento e intercambio de información en toda la respuesta.

Situaciones prolongadas

Cuando las crisis se prolongan, es posible que las debilidades sistémicas subyacentes intensifiquen las necesidades y vulnerabilidades, lo que requiere protección y esfuerzos adicionales para desarrollar la resiliencia. Algunos de estos puntos se abordarán mejor en cooperación con los actores del desarrollo y la paz, o mediante ellos. Para obtener más información sobre el nexo humanitario, de desarrollo y de paz, véanse ➤ *¿Qué es Esfera? y Nueva forma de trabajar de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios.* Para aplicar las normas Esfera en situaciones prolongadas, véanse las ➤ *Normas Esfera en crisis prolongadas.*

Orientación interinstitucional y de Esfera

Las normas e indicadores de Esfera se ajustan a la orientación sobre los módulos de acción agrupada del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por su sigla en inglés) y son ideales para la coordinación y la colaboración interinstitucional, entre grupos y para toda la respuesta. Esto ayuda a evitar las brechas de respuesta y la duplicación y mejora la calidad de la respuesta.

Dicha normalización maximiza la utilidad de los datos de seguimiento y evaluación para la rendición de cuentas y el aprendizaje en todos los niveles, permite una promoción eficaz (por ejemplo, el llamado a cerrar las brechas de financiación), aumenta la confianza de los donantes y ayuda a minimizar los errores evitables que son el resultado de una mala coordinación de la información y la respuesta.

Visiones generales de las necesidades humanitarias y planes de respuesta humanitaria

Los planes de respuesta humanitaria están preparados para emergencias prolongadas o repentinas que requieren asistencia humanitaria internacional. Un plan de respuesta humanitaria articula una visión compartida sobre cómo responder a las necesidades evaluadas y expresadas de las personas afectadas, y se basa en los resultados de una visión general de las necesidades humanitarias u otros procesos conjuntos de evaluación y análisis de necesidades. Los planes de respuesta humanitaria se crean una vez al año y establecen objetivos, indicadores y metas comunes para la respuesta completa. Tanto los planes de respuesta humanitaria como las visiones generales de las necesidades humanitarias hacen referencia a Esfera y otras normas (por ejemplo, las normas de la INEE para la educación). Esfera propone fortalecer aún más el uso coherente de las normas.

Normas nacionales de preparación y respuesta ante desastres

Numerosas autoridades nacionales de gestión de desastres han adoptado políticas y directrices de gestión de desastres, algunas de las cuales hacen referencia explícita a las normas humanitarias. Dichas normas aportan claridad sobre la calidad esperada de la respuesta humanitaria, refuerzan la preparación antes de una emergencia, mejoran la coordinación y ahorran tiempo durante una respuesta.

Las normas Esfera proporcionan una excelente base sobre la cual desarrollar estas políticas y directrices, y muchos países ya trabajan con las normas. Esto implica contextualizar los indicadores de Esfera a fin de garantizar que sean realistas y apropiados desde el punto de vista cultural. Este proceso de contextualización a menudo se lleva a cabo caso por caso durante una respuesta de emergencia.

En los casos en los que se realiza un ejercicio nacional para adaptar y contextualizar las normas, puede llevarse a cabo antes de una emergencia de manera participativa y exhaustiva, lo que ayuda a aumentar el sentido de propiedad de las normas por parte de los actores humanitarios.

Si durante una respuesta internacional ante un desastre las normas nacionales e internacionales son diferentes, pueden surgir tensiones cuando se aplican diferentes niveles de respuesta a las comunidades desplazadas y de acogida ➤ véase el Principio de Protección 1: NO. El desafío en este sentido es que las organizaciones humanitarias determinen, en coordinación con las autoridades nacionales o locales, el curso de acción más apropiado y que lo comuniquen de manera efectiva a todas las partes interesadas ➤ véanse los Compromisos 4 y 6 de la CHS.

Normas e indicadores en contexto

Anteriormente analizamos la importancia de las normas humanitarias para la contextualización colectiva y organizacional. En esta sección describimos las etapas concretas para contextualizar Esfera. Para ello, necesitamos claridad sobre la relación entre una norma y sus indicadores y, sobre esta base, el proceso para elegir y adaptar los indicadores al contexto.

LA RELACIÓN ENTRE UNA NORMA Y SUS INDICADORES

NORMA

INDICADORES

Cada norma expresa un derecho (el **derecho** a la protección, el agua, la alimentación, el alojamiento, la atención de salud, etc.).

Las normas son de alcance universal y se aplican en todas partes.

Las normas **describen resultados**.

Utilizan **términos cualitativos** como “suficiente”, “apropiado”, “aceptable” y “adecuado” para garantizar que sean útiles en una amplia variedad de situaciones.

Las normas **no se pueden modificar**.

Los indicadores clave nos ayudan a comprender y determinar las condiciones mínimas necesarias para que las personas puedan sobrevivir y recuperarse de manera segura y digna en una variedad de contextos.

Los indicadores clave **miden los elementos** que son necesarios para alcanzar los resultados.

Indicadores de **proceso**: sí o no.

Indicadores de **progreso**: incluyen un punto de partida, una meta establecida y una medición del progreso; algunos tienen cantidades sugeridas asociadas a ellos.

Indicadores de **objetivo**: deben alcanzar un valor determinado.

Los indicadores clave en sí **no se pueden modificar**.

El valor relacionado con un indicador de **progreso** se puede **adaptar** al contexto (véase a continuación: Cuadro de seguimiento de indicadores).

Los valores de los indicadores de **objetivo no deben modificarse a la ligera**; muchos de ellos, como la cobertura de vacunación, son importantes para la supervivencia de una población.

Usted adopta el enfoque de Esfera cuando se dan las siguientes situaciones:

- Comprende el contexto y las necesidades, las vulnerabilidades y las capacidades de las personas.
- Comprende, explica y aborda las brechas entre lo que es y lo que debería ser.
- Se esfuerza por hacer lo mejor con los recursos disponibles y explica cómo lo hizo.
- Aboga por más recursos, si es posible, para cerrar la brecha.

No cumple con Esfera si simplemente proporciona los bienes, servicios o artículos requeridos sin comprender las necesidades y las capacidades de las personas, y su sentido de seguridad y bienestar

¿Cuál es la diferencia entre los indicadores de proceso, progreso y objetivo?

Todos los indicadores de Esfera respaldan las normas orientadas a los resultados. Analizan el progreso de las actividades que garantizan que la población sobrevivirá y se recuperará con dignidad. Por lo tanto, las normas se pueden utilizar a nivel organizacional y de respuesta.

Las normas Esfera están respaldadas por tres tipos de indicadores, que se adaptan fácilmente al contexto.

- a. Los indicadores de proceso son declaraciones de objetivos. Expresan una acción que debe realizarse. Puede responder a ellos con un simple “sí” o “no”.

Por ejemplo: “Se utilizan protocolos estandarizados para analizar la seguridad alimentaria, los medios de vida y las estrategias de afrontamiento” ➔ véase la Norma 1.1 sobre evaluaciones de seguridad alimentaria y nutrición.

Puede reformular fácilmente el indicador como una pregunta cerrada (sí/no): “¿Se están utilizando protocolos estandarizados para analizar la seguridad alimentaria, los medios de vida y las estrategias de afrontamiento?”.

Si la respuesta es “no”, debe trabajar con el objetivo de utilizar dichos protocolos en su próximo análisis de seguridad alimentaria y medios de vida.

- b. Los indicadores de progreso proporcionan las unidades de medida (o escalas) que se deben utilizar, pero no establecen un objetivo específico. Los objetivos variarán según el contexto o porque no se ha establecido una norma aceptada a nivel general. Las unidades de medida (o escalas) deben ser uniformes en todos los contextos (véase a continuación: Cuadro de seguimiento de indicadores).

Para estos indicadores, el enfoque correcto en la práctica es el siguiente:

1. Establecer un punto de partida medible utilizando la unidad de medida (o escala) proporcionada en el indicador.
2. Determinar una meta específica al contexto, realista y con un límite de tiempo. Esto presenta una gran oportunidad para trabajar con socios y partes interesadas en el terreno para determinar la meta más apropiada.
3. Medir el progreso de forma continua para lograr la meta.

Por ejemplo: “Porcentaje de actividades de alojamiento y asentamiento que van precedidas de un estudio ambiental” ➔ véase la Norma 7 sobre alojamiento y asentamiento.

El indicador no especifica cuál debería ser dicho porcentaje. Después de realizar un análisis contextual, establecer un punto de partida y consultar con socios y partes interesadas, los profesionales deben tener la confianza suficiente para establecer una meta adecuada.

- c. Los indicadores de objetivo establecen umbrales específicos que representan el mínimo medible por debajo del cual no se cumple la norma. Son como los indicadores de progreso, con metas incluidas que se aplican en todos los contextos, generalmente porque se ha establecido una norma basada en evidencia empírica. Alcanzar estas metas es fundamental para lograr la norma que respaldan. La mayoría de estos indicadores se pueden encontrar en los capítulos de Agua, saneamiento e higiene, de Nutrición y de Salud del Manual.

Este es un ejemplo de un indicador cuya meta no se debe adaptar: “Porcentaje de niños de seis meses a 15 años que han recibido la vacuna contra el sarampión: 95 %” ➔ véase la Norma 2.2.1 sobre salud infantil.

Algunas de estas metas se pueden adaptar cuidadosamente (véase a continuación: Cuándo adaptar las metas asociadas con los indicadores al contexto).

Cómo elegir los indicadores adecuados

Las buenas prácticas sugieren que, en la mayoría de las situaciones, una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos proporciona la mejor comprensión de la situación. Los indicadores cualitativos a menudo se utilizan para comprender si las personas se sienten escuchadas y sus necesidades están satisfechas. Un indicador bien seleccionado puede encender una luz de alarma si algo no está funcionando. Del mismo modo, puede garantizar que las cosas se están desarrollando según lo previsto.

El siguiente proceso de dos etapas puede ayudarlo a comenzar a seleccionar indicadores.

Cuándo adaptar las metas asociadas con los indicadores al contexto

Idealmente, la adaptación contextual de las metas que apoyan a los indicadores se acuerda antes del inicio de una crisis. En este caso, la meta adaptada se basa en un profundo conocimiento de las normas locales; por datos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales; y mediante análisis y lecciones aprendidas de desastres recurrentes y desastres en contextos comparables. En la práctica, las crisis son complejas y esto no siempre sucede.



ETAPA 1

Haga una lista de indicadores según los siguientes criterios:

- Indicadores estándar para el sector, cuando existan
- Indicadores estándar de la organización, cuando existan
- Expectativas de los miembros del consorcio, los socios, las partes interesadas y los donantes
- Análisis del contexto, incluido el contexto de protección y la planificación de escenarios
- Recursos disponibles (que influirán en el tipo y la cantidad de herramientas de seguimiento utilizadas)



ETAPA 2

Reduzca esto a la lista mínima necesaria para responder las siguientes preguntas:

- ¿Se satisfacen las necesidades de las personas?
- ¿Se están cumpliendo las Normas mínimas de Esfera?
- ¿Es fácil y eficaz en cuanto a los costos recopilar los indicadores relacionados?
- ¿Los indicadores evitan la duplicación de prestación de servicios?
- ¿Los resultados de la recopilación de datos serán sólidos y no serán sesgados?
- ¿Podemos informar de manera eficaz sobre los procesos y los resultados?
- ¿Sabremos de forma oportuna si el programa no está bien encaminado?
- ¿Los indicadores seleccionados nos informarán sobre los cambios críticos del programa en el contexto, como se identifica en nuestros riesgos y supuestos?

Los indicadores de objetivo se deben adaptar con mucho cuidado, por ejemplo, cuando se dan las siguientes situaciones:

- La adaptación de la meta no perjudica a los beneficiarios.
- La adaptación del indicador ayudaría a la comunidad afectada a volver a su forma de vida normal y promovería una vida digna.
- Los profesionales pueden describir, explicar y mitigar de forma adecuada las brechas entre la meta de Esfera y las metas posibles en la práctica. Esto asegura el cumplimiento de las normas Esfera y la rendición de cuentas tanto para las personas afectadas como para los donantes.

Otra información y orientación relevantes al contexto en el Manual Esfera

El Manual Esfera respalda las normas y los indicadores con una gran cantidad de información y orientación adicionales, que le ayudarán a poner las normas y los indicadores en contexto:

- **Introducciones de los capítulos y las secciones:** contienen una gran cantidad de información útil. Crean el enlace entre el capítulo técnico y los derechos humanos detallados en la Carta Humanitaria.
- **Acciones clave y notas de orientación:** lo llevan a hacer las preguntas correctas. Las acciones clave ofrecen etapas prácticas para garantizar que se cumplan las normas. Las notas de orientación amplían lo que ofrecen las acciones clave y proporcionan referencias a los temas transversales, los Principios de Protección, la CHS, otras normas dentro del Manual y las normas de la Cooperación de Normas Humanitarias.
- **Los Principios de Protección y la Norma Humanitaria Esencial:** obtendrá el máximo provecho del Manual Esfera si combina los Principios de Protección y los Compromisos de la CHS con la orientación técnica, ya que se complementan entre sí (véase el siguiente cuadro).

ADAPTAR LOS INDICADORES CLAVE AL CONTEXTO CON LA NORMA HUMANITARIA ESENCIAL

	COMPROMISO DE LA CHS	NORMA TÉCNICA
Compromiso/ Norma de la CHS	<p>Compromiso 1</p> <p>Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben una ayuda adecuada en relación con sus necesidades.</p>	<p>Norma 2.1 sobre abastecimiento de agua</p> <p>Acceso y cantidad de agua:</p> <p>Las personas tienen acceso equitativo y asequible a una cantidad adecuada de agua segura para beber y para sus necesidades domésticas.</p>
Acción clave/ Indicador clave	<p>AC 1.1</p> <p>Realizar un análisis sistemático, objetivo y continuo del contexto y de las partes interesadas.</p> <p>AC 1.3</p> <p>Adaptar los programas a los cambios en las necesidades, las capacidades y el contexto.</p>	<p>Indicador clave</p> <p>Volumen medio de agua utilizada para beber y para la higiene doméstica por hogar</p> <p><i>Información complementaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 15 litros por día por persona • Determinar la cantidad según el contexto y la fase de la respuesta
Parámetro implícito a medir	<ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos fundamentales del contexto (situación política, datos epidemiológicos y de otro tipo) se controlan con una frecuencia adecuada. • Las necesidades, capacidades y estrategias de afrontamiento se controlan con una frecuencia adecuada. • Se realiza un seguimiento de los cambios en el diseño del programa y la modalidad de implementación. 	<p>Cantidad según las necesidades (litros por día por persona)</p> <p><i>Nota: Recuerde adaptar la norma al contexto según el clima y la fisiología individual, el tipo de alimento, y las normas sociales y culturales.</i></p>

Ejemplo del uso de acciones clave y notas de orientación para la contextualización

La Norma 1.1 sobre sistemas de salud: Prestación de servicios de salud establece: “La población tiene acceso a una atención de salud integrada y de calidad, que es segura, efectiva y orientada al paciente”.

¿Cómo podemos alcanzar esa norma?

Podemos consultar las acciones clave para ver qué etapas se pueden tomar para alcanzar esta norma. La AC 1 indica: “Prestar una atención de salud suficiente y apropiada a los distintos niveles del sistema de salud”.

¿Cómo sabemos qué significa “suficiente y apropiada”?

Podemos consultar las notas de orientación, que indican: “En el momento de planificar la cobertura de las instalaciones de salud fijas pueden aplicarse los siguientes criterios orientativos: un centro de salud por cada 10 000 personas; y un hospital de distrito o rural por cada 250 000 personas”.

Tenga en cuenta que la cantidad, el tipo y la ubicación de cada uno variarán según el contexto.

Los grupos periódicamente adaptan las metas de los indicadores al contexto. En 2012, el Grupo de agua, saneamiento e higiene de Somalia adaptó los indicadores de Esfera para la cantidad y la calidad del agua⁴.

- Sequía: 6 litros de agua clorada por persona por día (0,5 mg/l de cloro residual libre [CRL])
- Entornos de desplazados internos: 7,5 litros de agua clorada por persona por día (0,2 a 0,5 mg/l de CRL)
- Diarrea acuosa aguda/respuesta al cólera: 15 litros de agua clorada por persona por día (0,5 mg/l de CRL)
- Entornos que no son de emergencia (por ejemplo, sistema de agua urbano/rural): un mínimo de 15 litros por persona por día

Otro ejemplo son las inundaciones de Pakistán de 2010, donde el Grupo de agua, saneamiento e higiene estableció el nivel de emergencia de agua por persona por día en 3 litros.

Nota: En ambos casos, la realidad es que las cantidades de agua en el entorno de emergencia están por debajo del mínimo recomendado de 15 litros por persona por día. Si usted reconoce esto, comprende sus implicaciones en la salud y el bienestar de las personas, busca actividades de mitigación de forma activa (tanto en el sector de agua, saneamiento e higiene como en otros) e identifica maneras de aumentar la cantidad con el tiempo, está cumpliendo con las normas Esfera.

Aplicar los indicadores

Cualquier indicador que seleccione deberá ser útil y ayudarlo a recopilar y analizar información importante sobre su programa o respuesta de manera significativa y a lo largo del tiempo. A continuación, encontrará algunas preguntas que le ayudarán a determinar qué tan factible es su selección de indicadores:

- ¿Dónde se recopilarán los datos?
- ¿Quién recopilará los datos?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se recopilarán los datos?
- ¿Cómo se recopilarán y almacenarán los datos?
- ¿Quién analizará los datos?
- ¿Cómo se comunicarán los datos?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones de gestión según el informe de seguimiento?

Cuando las necesidades superan los recursos

Como vimos anteriormente, es posible mitigar de varias maneras el impacto negativo de no alcanzar la meta de un indicador. En determinadas situaciones, y por un tiempo limitado, puede ser mejor brindar a todos un nivel básico de asistencia en lugar de cumplir por completo los indicadores para una pequeña parte de la población afectada. Al mismo tiempo, la brecha de respuesta identificada se debe utilizar para abogar con los socios y los donantes por la reducción de la brecha de financiación, explicando las consecuencias negativas de una respuesta inferior al nivel estándar en las vidas y el bienestar de las personas afectadas. En caso de contar con financiación adicional, aumente el nivel de prestaciones de forma adecuada; véase [el Compromiso 2 de la CHS: AC 2.3](#).



No reduzca un indicador de objetivo debido a la falta de financiación. Más bien, abogue por cerrar la brecha de financiación.

Es importante no abandonar los proyectos que son importantes para usted, con el argumento de que no cuentan con suficiente financiación. Cuando pueda explicar el motivo de la brecha de respuesta y ofrecer planes convincentes sobre cómo cerrar la brecha, los donantes por lo general lo apoyarán. El riesgo de “no cumplir con los indicadores” es mucho menos importante que el riesgo de no hacer nada.

4. Ejemplos adaptados de: *Quality and Accountability for Project Cycle Management A Pocket Booklet for Field Practitioners Third edition 2020*.

EJEMPLO SOBRE CUANDO NO SE PUEDE CUMPLIR CON UN INDICADOR Y LAS NECESIDADES SUPERAN LOS RECURSOS: BANGLADESH

EJEMPLOS DE INDICADORES DE ESFERA	SEGÚN LA EVALUACIÓN DE PRINCIPIOS DE 2018	EXPLICACIÓN
45 m ² por persona para el campamento en su totalidad <i>Parámetro que respalda el Indicador 4 de la Norma 2 sobre alojamiento</i>	9,5 m ² por persona para el campamento en su totalidad	El Gobierno de Bangladesh puso a disposición terrenos públicos para aproximadamente 900 000 refugiados. Sin embargo, el terreno era muy escarpado, se erosionaba con facilidad y era una zona demasiado pequeña para cumplir con el indicador de Esfera de 45 m ² por persona.
Porcentaje de alojamientos en zonas sin amenazas, riesgos ni peligros naturales o humanos conocidos, o con riesgos mínimos <i>Indicador 1 de la Norma 2 sobre alojamiento</i>	Todo el campamento en riesgo de inundación repentina; 300 000 personas en riesgo de derrumbe de una pendiente durante la temporada de monzones	Los expertos en alojamiento del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) estimaron que en realidad había disponibles unos 9,5 m ² por persona. El resultado fue un campamento abarrotado de personas con servicios como bombas de agua y letrinas prácticamente una encima de la otra.
Porcentaje de pruebas de calidad del agua que cumplen con las normas mínimas para la calidad del agua: <10 unidades formadoras de coliformes (UFC)/100 ml en el punto de suministro (contaminación por E. coli) <i>Parámetro del Indicador 1 de la Norma 2.2 sobre abastecimiento de agua</i>	Alrededor del 50 % de todas las fuentes de agua tienen >10 UFC/100 ml	
Todas las familias afectadas tienen acceso a la cantidad mínima de artículos de higiene esenciales: 250 g de jabón por persona, por mes <i>Parámetro del Indicador 1 de la Norma 1.2 sobre promoción de la higiene</i>	“El jabón es escaso”.	N/A
Porcentaje de personas que reciben 2100 kcal por persona por día <i>Nota de orientación para la Norma 6.1 sobre asistencia alimentaria: Diseño de las raciones de alimentos y calidad nutricional</i>	Las distribuciones iniciales de alimentos ascendieron a unas 1755 kcal por persona por día	Las distribuciones de alimentos se realizaron por familia y no de manera individual, y se basaron en el tamaño de la familia como un enfoque práctico para simplificar y administrar el proceso general con el personal, el almacenamiento y otros recursos disponibles. Los cálculos basados en el esquema de distribución revelaron un soporte promedio en kcal de 1755 kcal por persona por día en promedio. Esto es aproximadamente el 84 % de la orientación de 2100 kcal por persona por día proporcionada por Esfera.

Cuando las condiciones de vida de la población de acogida están por debajo de las normas Esfera

Cuando las condiciones de vida de la población de acogida están por debajo de las Normas mínimas de Esfera, cumplir con las normas les proporcionaría a las personas desplazadas un nivel superior al de la comunidad de acogida, y esto podría causar tensión entre los dos grupos [▶ véase el Principio de Protección 1: NO](#).

En esta situación, una organización o un mecanismo de respuesta colectiva puede elegir adaptar el valor meta a un nivel ligeramente inferior, de conformidad con el Principio de Protección 1. También puede ser apropiado brindarle apoyo a la comunidad de acogida. Toda adaptación de las metas debe explicarse y justificarse de manera clara.

Esfera apoya el ciclo del programa humanitario

La evaluación previa, la implementación, el seguimiento, la evaluación posterior y el aprendizaje se relacionan y se construyen entre sí. Trabajar con normas acordadas a nivel mundial en estos procesos permite tomar decisiones de programación y gestión oportunas y basadas en datos en una respuesta. También permite establecer comparaciones en todo el sistema e identificar las brechas de financiación y respuesta.

- Idealmente, las evaluaciones conjuntas de las necesidades incluyen indicadores de Esfera acordados a nivel mundial y adaptados de forma colectiva. Los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje pueden utilizar estos indicadores como herramientas esenciales para medir el cambio.
- El seguimiento efectivo se basa en un fundamento sólido de evaluación y análisis de necesidades.
- La evaluación útil se basa en datos e informes de seguimiento sólidos.
- La evaluación previa, el seguimiento y la evaluación posterior sólidos crean una base para la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Evaluación previa

Las evaluaciones previas, y el análisis de los datos de evaluación, constituyen la base necesaria para el seguimiento y la evaluación posterior útiles en el tiempo [▶ véase el Compromiso 1 de la CHS: NO](#). Incluso pueden ser una meta válida de evaluación posterior (véase a continuación: Analizar las evaluaciones de necesidades).

Como herramienta de coordinación, Esfera apoya el análisis del contexto y las evaluaciones de necesidades en conjunto en todas las organizaciones y los sectores. Al comienzo de una crisis, las normas Esfera ayudan a identificar las necesidades inmediatas y priorizan las actividades de respuesta según corresponda.

En cada uno de los capítulos técnicos del Manual Esfera se proporcionan listas de verificación para la evaluación.

Las personas y comunidades afectadas deben participar en las evaluaciones de la forma más activa y rápida posible.

Desarrollo de estrategias y diseño de programas

El Manual Esfera proporciona un marco para identificar prioridades, determinar las cifras de planificación y coordinar entre los sectores. Las normas Esfera describen la calidad de la asistencia que se debe alcanzar y proporcionan una base para identificar la mejor manera de satisfacer las necesidades y minimizar los posibles efectos secundarios perjudiciales.

El diseño de programas por lo general implica el análisis de varias opciones de respuesta, como el suministro de bienes en especie, asistencia en forma de dinero en efectivo, prestación directa de servicios, asistencia técnica o una combinación de estos. La combinación específica de opciones de respuesta elegidas suele evolucionar con el tiempo⁵. La participación plena de la población afectada y la coordinación con las autoridades nacionales y locales es fundamental para lograr esto en todos los sectores.

5 Véase también *CaLP Programme Quality Toolbox*, que apoya directamente a las normas Esfera.

COMPRENDER EL CONTEXTO PARA APLICAR LAS NORMAS, MANUAL ESFERA (PÁG. 11).



Implementación

Si bien la implementación no es el objetivo de esta guía, es directamente compatible con las acciones clave y las notas de orientación de Esfera. Utilice los indicadores de progreso para establecer puntos de partida y fijar puntos de referencia durante la implementación, de modo que el seguimiento se pueda realizar de forma eficaz (véase también a continuación: Cuadro de seguimiento de indicadores). Al implementar programas, **los Compromisos 4, 5 y 8 de la CHS** ayudan a las organizaciones a rendir cuentas ante las personas afectadas, ya que solicitan sus comentarios y quejas, y garantizan que el personal esté capacitado y tenga una ética apropiada.

Seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

El **seguimiento** suele ser continuo, o al menos periódico y frecuente, e interno. Hace referencia en gran medida a las actividades y sus resultados inmediatos, así como a los sistemas y procesos. Responde a la pregunta: "¿Estamos haciendo bien el trabajo?".

Todos los indicadores y determinadas acciones clave de Esfera se pueden convertir en preguntas de indicadores.

La **evaluación posterior** tiende a ser un análisis episódico, y a menudo externo, del desempeño y puede analizar toda la cadena de resultados desde los insumos hasta los productos, la sostenibilidad y el impacto. Responde a la pregunta: "¿Estamos haciendo el trabajo correcto y hemos logrado los resultados y las consecuencias que deseábamos?".

La evaluación posterior, aunque se produce al final de una operación, debe considerarse en las evaluaciones previas iniciales de la respuesta.

La **rendición de cuentas** debe incluirse en todas las fases de respuesta. Los organismos son responsables ante las poblaciones afectadas y por defender el derecho a una vida digna mediante la inclusión de las personas en las decisiones que afectan sus vidas, lo que les devuelve cierto grado de poder.

El **aprendizaje** a través del seguimiento y la evaluación se produce cuando se está ejecutando el programa, se están llevando a cabo actividades y se producen resultados. Permite que los programas humanitarios se adapten a los contextos y las necesidades cambiantes y que aprendan de los errores cometidos ➤ véase el *Compromiso 7 de la CHS*.

Analizar las evaluaciones de las necesidades

La evaluación de las necesidades en sí es un objetivo válido para la evaluación posterior. La calidad de la evaluación de las necesidades podría estudiarse mediante preguntas de evaluación posterior, tales como:

- ¿Hasta qué punto la evaluación de las necesidades reflejó con precisión la situación en el terreno?
- ¿Se utilizó eficazmente la evaluación previa para influir en la toma de decisiones en las primeras fases de la respuesta?
- ¿La evaluación previa incluyó a todas las personas afectadas?

Preguntas de evaluación previa, seguimiento y evaluación posterior en el Manual Esfera

- Las **Preguntas de orientación de la CHS** para los nueve compromisos se pueden utilizar para apoyar el diseño de programas o como una herramienta para revisar un proyecto, una respuesta o una política (➤ véase el *Manual Esfera en línea: Apéndice de la CHS*).
- Las **listas de verificación para la evaluación** detalladas se pueden encontrar como apéndices de cada uno de los capítulos técnicos.

Convertir los indicadores en preguntas

1. Encuentre indicadores que se relacionen con su tema de interés (por ejemplo, un espacio vital mínimo por persona de 3,5 m²).
2. Identifique a quién se aplica el indicador y de qué manera (por ejemplo, personas en campamentos temporales o en alojamientos dañados).
3. Convierta esto en una pregunta a realizar (por ejemplo, "¿cuántas personas están viviendo en este espacio/tienda/habitación/gimnasio?").
4. Diseñe el ámbito y el formato de la pregunta (por ejemplo, respuesta múltiple/una respuesta sobre el tamaño del espacio vital cubierto: <3,5 m²; 3,5 a 4,5 m²; >4,5 m²).
5. Decida la mejor manera de recopilar la información (por ejemplo, entrevista en persona con la familia, u observación o medición directa).

Cuadro de seguimiento de indicadores

El Compromiso 2 de la CHS: AC 2.2 establece: “Prestar asistencia humanitaria en el momento adecuado, tomando decisiones y actuando sin demoras innecesarias”. El momento de la recopilación y el análisis de datos puede ser fundamental para comprender los cambios causados por el proyecto o el contexto, y para reaccionar de forma adecuada.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta la frecuencia con la que se mide cada indicador. Un plan y un cuadro de seguimiento de indicadores pueden facilitar este proceso, ya que le aportan estructura a la tarea. Hacen que la supervisión y la comunicación de los datos sean más transparentes y respaldan el proceso de toma de decisiones sobre la base de los datos de seguimiento.

El cuadro de seguimiento de 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 fijará metas de desempeño, que pueden expresarse de manera

cuantitativa (como las Normas mínimas de Esfera) o cuantitativa (como se observa en los indicadores de Esfera) o con una combinación de ambas.

Para cada indicador, se recopilará o calculará la siguiente información:

- El **valor de referencia (o normal)** del indicador (y una fuente). Si el indicador posee 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.

A continuación, se muestra un ejemplo de un cuadro de seguimiento de indicadores:

INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA	FUENTE	VALOR DE PARTIDA	FECHA	VALOR META	NORMA ESFERA
.....						
.....						

Luego se puede hacer un seguimiento de cada indicador a lo largo del tiempo con una estructura similar a la de este ejemplo.

	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 %

Apéndice sobre contexto:

Estudio de caso sobre la crisis de Mosul:

transferencia incondicional de dinero en efectivo polivalente

En 2017, antes de la ofensiva militar que derrocó al Estado Islámico de Irak y el Levante, el barrio de Al-Tamuz en Mosul estaba bajo el control de este y aislado por las fuerzas iraquíes. Los residentes sufrieron una grave escasez de servicios básicos, alimentos y agua.

El objetivo de este proyecto fue reducir la vulnerabilidad y fortalecer la resiliencia de las familias afectadas por el conflicto en Irak a través de transferencias incondicionales de dinero en efectivo polivalentes⁶.

Evaluación previa

- Se llevó a cabo una evaluación rápida de las necesidades en coordinación con el gobierno local de Mosul Occidental, el Grupo de Trabajo de Efectivo y los actores de desarrollo en Mosul ➤ véanse el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1* y el *Compromiso 6 de la CHS: AC 6.2*.
- Se realizó una evaluación de vulnerabilidad, en la que se entrevistó a 666 familias ➤ véase el *Compromiso 1 de la de CHS, AC 1.2: NO*.
- Al comienzo del proyecto, se realizó un análisis rápido de género para aumentar la comprensión de las funciones y responsabilidades entre hombres y mujeres en su comunidad local e involucrar a todos los grupos de beneficiarios (por edad y género) desde el comienzo del ciclo del proyecto hasta el final ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS, AC 1.2: NO*.
- Se realizó una evaluación de seguridad en la zona específica y los lugares de distribución para identificar riesgos, analizar la gravedad de las amenazas, y determinar e implementar medidas de mitigación, incluidas las entradas y salidas de emergencia designadas en el lugar de distribución ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS, AC 1.2: NO*.

Desarrollo de estrategias, planificación y diseño de programast

- De las 666 familias entrevistadas en la evaluación de vulnerabilidad, 294 familias elegibles en 17 barrios de Al-Tamuz recibían apoyo con dinero en efectivo polivalente ➤ véase el *Compromiso 3 de la CHS: AC 3.5*.

Seguimiento

- Se realizó un seguimiento posterior a la distribución después de cada ronda de distribución de dinero en efectivo incondicional para fundamentar el programa de asistencia de dinero en efectivo ➤ véase el *Compromiso 4 de la CHS: NO*.
- Se priorizó a los hogares encabezados por mujeres, los hogares encabezados por niños y los hogares con personas con discapacidad y personas mayores, y los hogares que representaban a grupos minoritarios o marginados para las visitas a hogares y las discusiones de grupos focales ➤ véase el *Compromiso 1: NO*.

Evaluación y aprendizaje

- El proyecto evaluó la idoneidad, eficacia y focalización de la distribución de dinero en efectivo incondicional y sin restricciones a los desplazados internos y los repatriados en los barrios específicos ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS: NO*.
- El proyecto midió las fortalezas y las debilidades en los procedimientos de implementación ➤ véase el *Compromiso 7 de la CHS: AC 7.1*.
- El proyecto presentó recomendaciones para mejorar la programación en curso y futura de distribución de dinero en efectivo ➤ véase el *Compromiso 7 de la CHS: AC 7.2*.

6 *Post Distribution Monitoring Report for the Project: Cash support for vulnerable families affected by the Mosul crisis*. CARE, 2018. Disponible en: www.carevaluations.org/wp-content/uploads/Cash-support-for-vulnerable-families-affected-by-the-Mosul-Crisis.pdf.

2

Esfera para evaluaciones

Cómo incorporar los principios, las normas y los indicadores de Esfera en los procesos de evaluación

El contenido de este capítulo se puede utilizar en cualquier plataforma y no sugiere una versión, una herramienta ni un formato estandarizado para las evaluaciones.

Este capítulo le muestra lo siguiente:

- Cómo apoya Esfera las evaluaciones
- Los componentes del ciclo de evaluación
- Los principios de una evaluación conjunta y coordinada de las necesidades
- Mejores prácticas para la evaluación de las necesidades
- Dónde encontrar información sobre evaluaciones en el Manual Esfera

¿Qué es una evaluación de las necesidades?

Las evaluaciones de las necesidades responden a la pregunta: “¿Qué asistencia necesitan las comunidades afectadas por desastres?”. Estas necesidades prioritarias se identifican mediante una evaluación sistemática del contexto, los riesgos para una vida digna y la capacidad de las personas y las autoridades afectadas para responder a las necesidades humanitarias. Los aspectos específicos son los siguientes:

- El impacto de un desastre o conflicto en una sociedad.
- El contexto político, social y económico en el que se proporcionará la ayuda.
- Las necesidades y los riesgos prioritarios que enfrentan los afectados por un desastre.
- La capacidad disponible para responder, incluida la de las propias personas afectadas (sus mecanismos de afrontamiento).

- Las formas de respuesta más adecuadas según las necesidades, los riesgos y las capacidades.
- Las posibilidades de facilitar y agilizar la recuperación y el desarrollo.

Las evaluaciones de las necesidades utilizan varios métodos para recopilar y analizar información. Estos le permiten a la organización tomar buenas decisiones sobre cómo reunir y asignar recursos para satisfacer las necesidades de las comunidades afectadas por desastres [véase la guía para la evaluación de las necesidades humanitarias Good Enough Guide⁷](#).

Consejos prácticos

- Consulte y utilice las listas de verificación para la evaluación que respaldan cada uno de los capítulos técnicos de Esfera; estas listas ayudan a asegurar que nadie sea olvidado y usted haga las preguntas correctas.
- Coordine las evaluaciones de las necesidades con otras organizaciones y comparta los hallazgos con otros organismos, el gobierno y las poblaciones afectadas [véase el Compromiso 1 de la CHS, AC 1.1](#).
- Escuche a una variedad inclusiva de personas para lograr que la evaluación sea lo más representativa posible. Esto es parte de un enfoque centrado en las personas.



Debemos ser reflexivos y ambiciosos al aplicar las normas Esfera. Cumplirlas puede significar alcanzar las metas de los indicadores a lo largo del tiempo y de formas alternativas.

⁷ Good Enough Guide. Consejo Noruego para los Refugiados, 2014. Disponible en: www.acaps.org/sites/acaps/files/resources/files/humanitarian_needs_assessment-the_good_enough_guide_2014.pdf.

¿Cómo apoya Esfera las evaluaciones?

Las normas Esfera, que cuentan con listas de verificación para la evaluación correspondientes a cada capítulo, proporcionan la base para el análisis del contexto y evaluaciones iniciales, rápidas y exhaustivas, así como **evaluaciones conjuntas de las necesidades**. Ayudan a identificar las necesidades inmediatas y priorizar las actividades que abordan dichas necesidades. Las cifras de planificación y los niveles mínimos de asistencia se describen a nivel mundial para ayudar a formular resultados mínimos para toda la respuesta. Por lo tanto, las normas también sirven para mejorar la coordinación entre organizaciones y sectores

➤ véase el *Glosario de Esfera*.

Las normas Esfera también garantizan que se respeten las capacidades, las voces y la seguridad de las personas afectadas. Añaden valor a través de su enfoque participativo y basado en los derechos.

Los indicadores de Esfera ayudan a realizar un seguimiento de las cuestiones clave en el tiempo y le permiten al evaluador lo siguiente:

- Desarrollar una comprensión común de lo que se debe evaluar.
- Comparar los distintos sectores, evaluaciones y proyectos.
- Mejorar la coordinación y la colaboración, ya que los indicadores ofrecen un lenguaje común para identificar y debatir las cuestiones críticas durante la evaluación y la ejecución del proyecto, tanto dentro como fuera de su organización (en particular, para las evaluaciones conjuntas de las necesidades).
- Crear un marco para la recopilación de datos a lo largo del tiempo, con niveles de detalle cada vez mayores.
- Crear la base necesaria para el seguimiento y la evaluación.

El ciclo de evaluación

El ciclo de evaluación es una herramienta conceptual que ayuda a comprender las diferentes etapas de una evaluación. Puede seguir el proceso de evaluación de principio a fin o utilizar cada sección, según sea necesario. El Manual Esfera abarca las primeras cinco etapas del ciclo de evaluación. Estas son las tareas de las que normalmente serán responsables los equipos de evaluación. La toma de decisiones suele ser responsabilidad de un grupo más amplio que el equipo de evaluación y es a menudo prerrogativa de los altos responsables.

Las evaluaciones deben ejecutarse en el contexto del ciclo de proyectos entendido en un sentido amplio, es decir, como la serie de acciones coordinadas necesarias para una respuesta humanitaria exitosa. Según lo establecido por la ONU, la evaluación y el análisis de las necesidades son la primera etapa en la gestión del ciclo de proyectos, ya que sin esa información, es imposible ejecutar eficazmente las próximas etapas de planificación estratégica, movilización de recursos, implementación y seguimiento, y examen y evaluación operativos.





ETAPA 1: PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN

- Su organización debe prepararse para las evaluaciones incluso antes de una emergencia, en principio mediante el desarrollo de un plan de evaluación enmarcado en los procesos generales de la organización (véase el Capítulo 1: Adopción de Esfera en su organización). Para desarrollarlo, la organización deberá elaborar una política de evaluación de las necesidades humanitarias. En dicha política se describirán las etapas que debe cumplir su organización para prepararse de cara a la ejecución del plan de evaluación. La política y el plan deben estar integrados con cualquier actividad de preparación que realice la organización.

Esfera proporciona lo siguiente:

- Orientación para preparar a su organización para las evaluaciones (véase el Capítulo 1: Adopción de Esfera en su organización)
- Orientación sobre factores a tener en cuenta en su análisis del contexto

ETAPA 2: DISEÑO DE LA EVALUACIÓN



Los métodos de diseño de la evaluación variarán según el contexto. Es por eso que el Manual Esfera no ofrece orientación sobre cómo diseñar las evaluaciones⁸. Sin embargo, el Manual señala las etapas necesarias en el diseño para recopilar la información de manera sistemática y sugiere que usted debe: “Comprobar y verificar la información, teniendo en cuenta que los datos de la evaluación estarán incompletos al principio, sin que ello impida el desarrollo de acciones de salvamento”.

➤ véase el Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1.

Existe una amplia variedad de enfoques técnicos para evaluar las necesidades humanitarias. Debe aclarar sus objetivos y metodología, y emplear una combinación de escucha cuantitativa y abierta, y otros enfoques participativos cualitativos ➤ véase el Compromiso 7 de la CHS: AC 7.2.

El diseño de la evaluación debe tener en cuenta el contexto y la protección. Por ejemplo, debe considerar que a algunas personas puede resultarles difícil o peligroso hablar de forma abierta. Considere cómo la recopilación de información puede causar o aumentar la vulnerabilidad de las personas o crear nuevas amenazas contra su protección ➤ véase el Compromiso 4 de la CHS: NO.



ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El Compromiso 1 de la CHS abarca algunas de las cuestiones más importantes que se deben tener en cuenta en el diseño y la ejecución de cualquier evaluación, empezando por la necesidad de centrarse en las personas, considerar el contexto y basarse en los derechos. Su nota de orientación nos recuerda que la evaluación y el análisis son un proceso, no un acontecimiento único. Véase a continuación: Apéndice 1 sobre aprendizaje: Compromisos de la CHS que apoyan la evaluación previa, el seguimiento, la evaluación posterior y el aprendizaje.

Se realizan evaluaciones a lo largo del ciclo de los programas, y en las zonas de alto riesgo deben hacerse incluso antes de que surjan las crisis. Las **listas de verificación para la evaluación** en los apéndices de cada uno de los capítulos técnicos del Manual son recursos útiles.

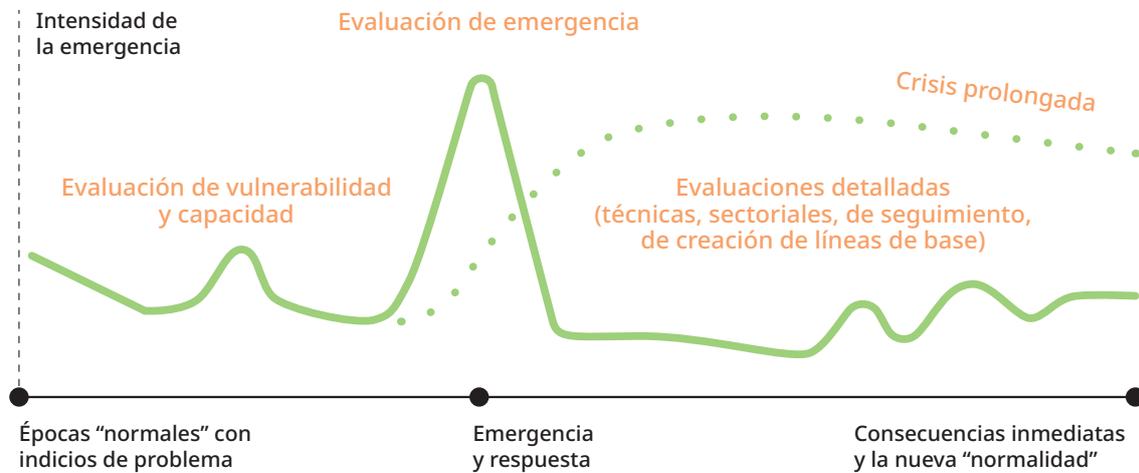
Diferentes tipos de evaluaciones a lo largo del tiempo

Evaluaciones previas a la crisis y orientadas al desarrollo

- Son esenciales para establecer un punto de partida antes del desastre para evaluar el impacto del desastre e identificar cualquier factor que pueda contribuir a la vulnerabilidad.
- Se debe realizar una evaluación de vulnerabilidad y capacidad. Una evaluación de vulnerabilidad y capacidad permite identificar las prioridades locales y adoptar las medidas adecuadas para reducir el riesgo de desastres, y ayudar en el diseño y el desarrollo de programas que se apoyen mutuamente y respondan a las necesidades de las personas más afectadas.
- Los acontecimientos que son señales de advertencia de una emergencia inminente deben desencadenar una evaluación de vulnerabilidad y capacidad.

⁸ Para obtener orientación sobre las metodologías de evaluación, véase la guía suficientemente buena para la evaluación de las necesidades humanitarias *Good Enough Guide to Needs Assessment* y la herramienta de evaluación rápida inicial de grupos múltiples del Comité Permanente entre Organismos.

DIFERENTES EVALUACIONES A LO LARGO DEL TIEMPO



Fuente: Ilustración de Jim Good.

Evaluaciones de emergencia

- Incluyen las necesidades prioritarias, las capacidades y la configuración operativa ➤ véanse las consideraciones contextuales y de inclusión en *¿Qué es Esfera?*
- Por lo general, se realizan durante las primeras horas posteriores a un desastre, y deben coordinarse y compartirse con organismos interesados, el gobierno y las poblaciones afectadas ➤ véanse *el Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1 y la Carta Humanitaria, párr. 12º*.
- Deben comenzar utilizando principalmente datos secundarios de varias fuentes¹⁰, incluida información previa al desastre sobre la capacidad humanitaria local, la población afectada y más amplia, el contexto y otros factores preexistentes que pueden aumentar la susceptibilidad de las personas al desastre ➤ véase *el Compromiso 1 de la CHS: AC 1.2: Nota de orientación*.
- Luego debe decidir si se necesita la recopilación de datos primarios, como la observación directa, debates de grupos focales, encuestas y análisis con la mayor variedad de personas y grupos posible ➤ véase *el Compromiso 1 de la CHS: NO¹¹*.

Evaluaciones mejoradas o centradas en los programas

- Están destinadas a las emergencias actuales y crónicas, y a programas a largo plazo y mejoras en los programas (técnicos/sectoriales). Todo el Manual Esfera se aplica de forma directa a estas evaluaciones.
- Hacen un seguimiento de la evaluación de emergencia en la medida en que lo permitan el entorno operativo, el tiempo y los recursos. Deben llevarse a cabo lo más pronto posible (en los primeros días o semanas de la emergencia) ➤ véase el Compromiso 1 de la CHS: NO.
- Deben profundizar (pero no repetir) los resultados de la evaluación anterior, cerrar las brechas de información y recopilar información adicional si es necesario para el diseño del programa, para medir los resultados del programa o para su promoción ➤ *Norma 1.2 sobre evaluaciones de seguridad alimentaria y nutrición, Nota de orientación: Alcance del análisis*.
- Se realizan con presencia directa en el terreno y la participación de la comunidad, con un enfoque en las vulnerabilidades y las capacidades, así como en las necesidades.
- Pueden ser muy diferentes en cuanto a la velocidad, la metodología y la aplicación, según el sector.
- Deben coordinarse con otras evaluaciones¹².
- Se benefician de la orientación de Esfera.

9 Las fuentes pueden incluir ministerios gubernamentales, instituciones académicas o de investigación, organizaciones comunitarias y organismos humanitarios locales e internacionales que estaban presentes antes del desastre. Otras fuentes importantes: iniciativas de preparación ante desastres y alerta temprana; y nuevos desarrollos en plataformas de recopilación de datos habilitadas para la web y mediante dispositivos móviles (Norma Esencial 3, NO 1).

10 Para obtener más detalles sobre cómo llevar a cabo estos enfoques, véase BCE/ACAPS 2012.

11 Por ejemplo, el enfoque de la evaluación rápida inicial de grupos múltiples del Comité Permanente entre Organismos.

12 Por ejemplo, el enfoque de la evaluación rápida inicial de grupos múltiples del Comité Permanente entre Organismos.



La información de evaluación inicial a menudo proviene de fotografías satelitales, de sobrevuelo y drones. Una vez que las personas están en el terreno y pueden hacer contacto humano, los expertos técnicos y sus equipos capacitados hacen una amplia variedad de evaluaciones especializadas. Estas requieren una planificación cuidadosa y tiempo para organizarse e implementarse.

Las evaluaciones especializadas pueden incluir: encuestas nutricionales; encuestas de educación; exámenes de salud; encuestas epidemiológicas de salud pública; encuestas sobre alojamiento; y encuestas sobre el uso del agua. Consulte las listas de verificación para la evaluación del Manual Esfera y otros manuales de normas humanitarias según corresponda.

Consideraciones de evaluación basadas en la Norma Humanitaria Esencial

Preparación

Compruebe, valide y mencione tantas fuentes como sea posible, e indique las fuentes de datos y los niveles de desglose ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS: NO*. Aclare sus objetivos y metodología, por medio de una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos apropiados para el contexto ➤ véanse el *Compromiso 1 de la CHS: NO* y el *Compromiso 7 de la CHS: NO*.

Construir sobre las capacidades locales

Evalúe la capacidad y los planes tanto de la comunidad como del Estado para afrontar y recuperarse del desastre, con una comprensión de la importancia de lograr la participación y el compromiso de las comunidades y las personas afectadas por la crisis en todas las etapas del trabajo ➤ véanse el *Compromiso 1 de la CHS: NO* y el *Compromiso 4 de la CHS: AC 4.3*.

Equipos de evaluación

Un equipo de evaluación efectivo debe incluir una combinación de hombres y mujeres, y de generalistas y especialistas; tener competencias para recabar datos sensibles desde la perspectiva de género y comunicarse con los niños; estar familiarizado con los idiomas y los lugares;

y poder comunicarse de una manera aceptable a nivel cultural. Los sistemas de recursos humanos deben ser lo suficientemente flexibles como para contratar y desplegar los equipos de evaluación de manera rápida ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS: Nota de orientación*.

Coordinación

Coordinar con otros es importante para evitar sobrecargar a las comunidades con múltiples evaluaciones. Las evaluaciones y los hallazgos conjuntos deben compartirse con los organismos interesados, los gobiernos y las poblaciones afectadas ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1*. Deben participar en cualquier sistema gubernamental o del IASC creado para coordinar las evaluaciones. Cuando no existan, las organizaciones deben dar a conocer sus planes de evaluación en las reuniones temáticas o sectoriales, y establecer una coordinación bilateral con las demás organizaciones que trabajen en los mismos lugares o sectores. Es preferible trabajar a través de los gobiernos nacionales y locales cuando sea posible y apropiado.

Inclusividad y vulnerabilidad

Es preciso desplegar esfuerzos especiales para garantizar la inclusión de personas vulnerables y aquellas a las que sea difícil acceder, teniendo en cuenta los factores sociales y contextuales que contribuyen a la vulnerabilidad. Las políticas deben tener en cuenta la diversidad de las poblaciones afectadas por la crisis, incluidas las personas desfavorecidas o marginadas.

Desglose de los datos de la población

Si bien el desglose detallado puede no ser posible desde el principio, intente hacer una clasificación inicial mínima por sexo, edad y discapacidad ➤ véase el *cuadro de desglose en ¿Qué es Esfera?* El desglose permite el análisis de las necesidades de diferentes grupos, teniendo en cuenta la vulnerabilidad basada en los riesgos a los que se enfrentan diferentes grupos y personas en el contexto de factores sociales y económicos más amplios ➤ véanse el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.2*, Responsabilidades de la organización (RO) 1.5 y NO, y el *Compromiso 4 de la CHS: AC 4.3*. Las zonas o los grupos excluidos deben estar señalados con claridad en el informe de evaluación, y se debe regresar a ellos lo más pronto posible ➤ véase el *Compromiso 2 de la CHS: AC 2.1* y NO.

PROBLEMAS QUE CONTRIBUYEN A LA VULNERABILIDAD

PROBLEMA	POSIBLES GRUPOS AFECTADOS
Discriminación/marginación	Mujeres y niñas, personas con VIH
Aislamiento social	Personas mayores y personas con discapacidad
Degradación ambiental	Personas que viven en tierras marginales
Variabilidad del clima	Personas que viven en zonas costeras
Pobreza	Grupos de ingresos bajos
Falta de tenencia de la tierra	Comunidades desplazadas, residentes de barrios marginales
Etnia, clase o casta	Grupos minoritarios
Afiliación religiosa o política	Grupos minoritarios

Consulta

Escuche a una variedad inclusiva de personas para lograr la evaluación más representativa posible ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.2*. Reconozca e identifique cualquier limitación si no es posible evaluar y satisfacer las necesidades de una zona o grupo de población específicos, incluidas las ubicaciones difíciles de alcanzar, y remita cualquier necesidad sin satisfacer a organizaciones que tengan los conocimientos técnicos pertinentes y solicite o promueva que se aborden dichas necesidades ➤ véase el *Compromiso 2 de la CHS: AC 2.1 y 2.3*.

Preocupaciones de seguridad

Incluya las preocupaciones de seguridad de las poblaciones afectadas por desastres y de las poblaciones de acogida en el análisis contextual. Esto no debe limitarse a la violencia o la amenaza de violencia, sino que también debe incluir la identificación de “toda forma de coacción, negación de la subsistencia o negación de los derechos humanos básicos”, y la evaluación del impacto del desastre en el bienestar psicosocial de las personas y las comunidades ➤ véanse el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1*, el *Compromiso 4 de la CHS* y el *Principio de Protección 3*.

Cuestiones de protección

Los Principios de Protección ofrecen orientación para garantizar que las evaluaciones incluyan cuestiones de protección y que el proceso de evaluación en sí no ponga en peligro las necesidades de protección de las poblaciones afectadas por la crisis.

Las evaluaciones deben incorporar cuestiones relacionadas con los derechos a fin de proporcionar una base para las futuras actividades de protección, tales como la promoción ante las autoridades y los actores pertinentes de los derechos de las poblaciones y los grupos afectados. Sin embargo, es importante recordar que la información recopilada en las evaluaciones puede ser muy sensible y debe protegerse. Algunos ejemplos son, entre otros, la condición de refugiado y los datos oficiales de registro, la afiliación política o religiosa, la orientación sexual y las cuestiones sensibles de protección (violencia sexual y de género).

En algunos países, registrar la “condición ilegal” de los migrantes puede hacerlos vulnerables a la deportación, el encarcelamiento o algo peor. Los datos sobre las personas que denuncian abuso sexual son altamente confidenciales y pueden poner a la persona en mayor riesgo si esto se conoce en la comunidad. La programación para las personas LGBTQI puede ser fundamental para ayudarles a reclamar sus derechos. Sin embargo, es importante reiterar que en muchas situaciones si esa información se da a conocer, puede provocar abusos, detenciones e incluso la muerte.

El personal que maneja datos confidenciales debe estar capacitado, y solo se deben recopilar los datos necesarios para la programación. Estos datos se deben proteger si son confidenciales, y se los debe destruir de inmediato cuando ya no sean necesarios. El descuido de los aspectos de protección puede tener implicaciones para todas las evaluaciones iniciales y posteriores.



ETAPA 4: ANÁLISIS

El análisis es el proceso de convertir los datos recopilados durante una evaluación en información útil para la toma de decisiones. Deben cumplirse las siguientes etapas:

- Compruebe y valide tanta información como sea posible, e indique las fuentes de datos y los niveles de desglose
➤ véase el Compromiso 1 de la CHS: NO.
- Utilice las listas de verificación para la evaluación sectorial de Esfera durante el análisis para mejorar la coherencia y la accesibilidad de los datos por parte de otras organizaciones, para garantizar que se han examinado todos los ámbitos clave y limitar la parcialidad de las organizaciones o las personas
➤ véase el Compromiso 1 de la CHS: Nota de orientación
➤ véase el Apéndice 1 de cada capítulo técnico en el Manual Esfera.
- Analice e interprete los datos desglosados sobre la población (véase arriba: Consideraciones de evaluación basadas en los Compromisos de CHS). Esta es una base necesaria para utilizar las normas en contexto porque muestra quiénes son los más afectados, quiénes pueden acceder a la asistencia y dónde se debe trabajar más para llegar a las poblaciones en riesgo
➤ véase el Compromiso 1 de la CHS.



ETAPA 5: INTERCAMBIO

Compromiso 6 de la CHS: AC 6.4 establece: “Compartir la información necesaria con los socios, los grupos de coordinación y otros actores relevantes por medio de canales de comunicación adecuados”. El intercambio de evaluaciones permite ayudar a otras organizaciones humanitarias en su trabajo, contribuye al acopio de datos de referencia disponibles para la comunidad humanitaria y aumenta la transparencia de la respuesta. La información también se debe compartir con las poblaciones evaluadas, que tienen derecho a recibir información precisa y actualizada sobre las acciones que se realizan en su nombre, con un lenguaje adecuado y una variedad de medios apropiados para hacerla accesible
➤ véanse el Compromiso 6 de la CHS: AC 6.4 y NO, y el Compromiso 4 de la CHS: RO 4.5, 4.7 y NO.

Evaluaciones coordinadas y conjuntas de las necesidades

Evaluaciones coordinadas

Una evaluación coordinada “se planifica y se lleva a cabo en asociación con otros actores humanitarios, e incluye evaluaciones armonizadas de un único organismo y evaluaciones conjuntas dentro y fuera de los grupos/sectores”¹³. ➤ Las Directrices operacionales para la evaluación coordinada en las crisis humanitarias del Comité Permanente entre Organismos exigen la implementación de una evaluación conjunta durante las dos primeras fases de una emergencia y posteriormente la coordinación de evaluaciones exhaustivas de organismos y grupos.

Compromiso 6 de la CHS: AC 6.1: Los actores humanitarios deben considerar la colaboración para optimizar la capacidad de las comunidades, los gobiernos del país de acogida, los donantes, el sector privado y las organizaciones humanitarias (locales, nacionales e internacionales) con distintos mandatos y expertos. También deben sugerir y liderar formación y evaluaciones conjuntas entre las organizaciones y otras partes interesadas con el fin de garantizar un enfoque más coherente.

13 Glosario de ACAPS.

La recopilación y el análisis de datos e información afectan la vida y los medios de vida de las personas. Es importante comprender el impacto de las evaluaciones conjuntas de las necesidades en las personas y garantizar que el análisis resultante sea fiable y útil. Principalmente, todas las evaluaciones de las necesidades deben realizarse respetando a quienes pretendemos ayudar. Con este fin, se elaboraron los [12 Grand Bargain Principles for Coordinated Needs Assessment Ethos](#)¹⁴ (12 principios del gran pacto relativos a la ética de las evaluaciones coordinadas de las necesidades). En ellos se describen los valores, los principios y el comportamiento ético dentro del trabajo de evaluación y análisis coordinados de las necesidades para situaciones humanitarias, que representan los valores fundamentales acordados por organizaciones a nivel mundial, en particular el Código de Conducta y la Carta Humanitaria de Esfera (para consultar el texto completo, véase a continuación el Apéndice 1 sobre evaluación).

Evaluaciones conjuntas de las necesidades

Las evaluaciones conjuntas de las necesidades se utilizan cada vez más. La herramienta más destacada de evaluación conjunta de las necesidades es la evaluación rápida inicial de grupos/sectores múltiples desarrollada por el Grupo de Trabajo del IASC. Si se ha desarrollado antes de un desastre o se ha acordado durante la respuesta un formato de evaluación común entre organismos, los organismos deben usar estos formatos (y cualquier proceso que los acompañe).

Los indicadores y las listas de verificación para la evaluación de Esfera facilitan la evaluación conjunta porque reflejan las mejores prácticas acordadas a nivel mundial. Cuando las evaluaciones de múltiples sectores no sean posibles al principio, los organismos deben prestar especial atención a los vínculos con otros sectores, la protección y las evaluaciones transversales [véase el Compromiso 1 de la CHS: NO](#).

14 Véase la sección de referencia: *Grand Bargain Principles for Coordinated Needs Assessment Ethos*.

Apéndice 1 sobre evaluación:

Grand Bargain Principles for a coordinated needs assessment ethos

El objetivo de este documento es describir los valores, los principios y el comportamiento ético dentro del trabajo de evaluación y análisis coordinados de las necesidades para situaciones humanitarias. Estos principios representan valores fundamentales acordados por organizaciones a nivel mundial, en particular, el Código de Conducta y la Carta Humanitaria de Esfera, y se implementan a nivel mundial, regional y operativo.

- 1. Inclusivo y centrado en las personas**
Las actividades de evaluación de las necesidades están guiadas por los intereses y el bienestar de las poblaciones, quienes, en la mayor medida posible, están invitadas a participar y están incluidas o representadas en todas las fases relevantes de la evaluación, desde la recopilación de datos hasta el análisis [▶ véanse el Compromiso 1 de la CHS: RO 1.4 y el Compromiso 4 de la CHS: AC 4.3.](#)
- 2. No provocar daños**
Una evaluación de las necesidades no daña a las poblaciones afectadas, los recopiladores de datos ni ningún otro miembro del personal o personas que contribuyan al ejercicio, ni restringe el espacio humanitario para los actores que participan en la evaluación o en toda la respuesta [▶ véanse el Principio de Protección 1 y el Compromiso 3 de la CHS: NO.](#)
- 3. Imparcialidad**
Todas las evaluaciones se llevan a cabo de manera imparcial, al tiempo que se identifican y minimizan los sesgos y se evitan conclusiones previamente identificadas [▶ véase el Compromiso 1 de la CHS: NO.](#)
- 4. Competencia y capacidad**
Los actores que participan en actividades de evaluación de las necesidades son responsables de garantizar que estas sean guiadas y realizadas por el personal de un equipo multifuncional que esté debidamente capacitado en las evaluaciones de necesidades requeridas y las competencias de gestión de datos o áreas temáticas que están evaluando [▶ véase el Compromiso 1 de la CHS, RO 1.6: NO.](#)
- 5. Objetivos claros**
Las evaluaciones están diseñadas para fundamentar decisiones de respuesta específicas que buscan satisfacer las necesidades humanitarias claramente identificadas de las poblaciones afectadas por la crisis, al tiempo que permiten una recuperación temprana y previenen la creación de nuevos riesgos [▶ véase el Compromiso 1 de la CHS: AC 2.1.](#)
- 6. Coordinación y minimización de datos**
Todos los actores que realizan las actividades de evaluación se comprometen a coordinar las evaluaciones, promover una visión compartida de las necesidades y las prioridades, garantizar la compatibilidad, la calidad y la comparabilidad, y evitar la sobrevaluación [▶ véase el Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1.](#)
- 7. Normas técnicas mínimas**
Todas las evaluaciones cumplen con normas técnicas mínimas apropiadas al contexto y los objetivos de la evaluación [▶ véanse el Conjunto de datos operacionales comunes del Comité Permanente entre Organismos y las normas Esfera.](#)

8. Consentimiento informado, confidencialidad y seguridad de los datos

Las personas que brindan información en una evaluación de necesidades deben dar su autorización con pleno conocimiento de cómo se utilizará la información que brindan, cómo se procesará y quiénes tendrán acceso a ella ➤ véanse el *Compromiso 3 de la CHS: RO 3.8* y el *Compromiso 4 de la CHS: NO*.

9. Transparencia

Debe estar disponible una explicación clara de la metodología, las herramientas y los enfoques de evaluación. Esto incluye los supuestos, limitaciones o inquietudes sobre la calidad/las fuentes de datos ➤ véase el *Compromiso 4 de la CHS: NO*.

10. Permitir un análisis conjunto

Los actores que implementan evaluaciones coordinadas de las necesidades (tanto de múltiples sectores como específicas de un sector) se comprometen a diseñar instrumentos de recopilación de datos y a coordinar las evaluaciones para permitir un análisis conjunto ➤ véanse el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1* y el *Compromiso 6 de la CHS: AC 6.1*.

11. Documentar y abordar interpretaciones alternativas o divergentes

Durante el proceso conjunto de evaluación y análisis de las necesidades, se documentan y abordan interpretaciones alternativas o divergentes de los datos compartidos ➤ véase el *Compromiso 1 de la CHS: AC 1.1*.

12. Compartir resultados (datos abiertos y análisis)

Las organizaciones se comprometen a la apertura y la transparencia de los datos en equilibrio con los riesgos de reidentificación de datos personales o daño ➤ véanse el *Principio de Protección 1*, el *Compromiso 1 de la CHS: NO* y el *Compromiso 3 de la CHS: NO*.

Apéndice 2 sobre evaluación:

Estudio de caso: Evaluación conjunta y rápida de las necesidades en el norte de Yemen

ANTECEDENTES

El conflicto en Yemen se da entre el movimiento Al-Houthi por un lado y las fuerzas armadas yemeníes y los combatientes tribales respaldados por el Gobierno por el otro. En la gobernación de Sa'ada, el conflicto ha causado ciclos continuos de desplazamiento. En 2011, Al-Houthi tomó la ciudad de Sa'ada, y desplazó a 15 000 personas en una zona azotada por la pobreza, la inseguridad alimentaria y los recursos limitados.

El objetivo de la *Evaluación conjunta y rápida de las gobernaciones del norte de Yemen* fue analizar las necesidades humanitarias, identificar una respuesta colaborativa y garantizar las sinergias en la orientación, la intervención y el enfoque.

En los dos cuadros siguientes se exploran formas concretas de abordar el Compromiso 1 de la CHS y la Norma 1.1 sobre evaluación de seguridad alimentaria y nutrición.

CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO 1 DE LA CHS

Compromiso 1 de la CHS: Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben una ayuda adecuada en relación con sus necesidades.

Criterio de calidad: La respuesta humanitaria es adecuada y pertinente.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACCIONES CLAVE Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	CONFORMIDAD
<p>1. Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias consideran que la respuesta tiene en cuenta sus necesidades, cultura y preferencias específicas.</p>	<p>AC 1.1: Realizar un análisis sistemático, objetivo y continuo del contexto y de las partes interesadas.</p>	<p>En las cuatro gobernaciones del norte afectadas por la crisis de la población desplazada interna, se llevó a cabo una evaluación conjunta de las necesidades, que consistió en encuestas de fuentes primarias, consultas exhaustivas con las partes interesadas, debates de grupos comunitarios con la población afectada y análisis conjuntos.</p> <p>Se desarrolló sobre la base de datos de referencia y la experiencia adquirida a partir de otras evaluaciones.</p> <p>Se indicó al equipo de evaluación que respetara la dignidad y la cultura de los participantes y que les proporcionara información sobre la actividad.</p>

Compromiso 1 de la CHS: Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben una ayuda adecuada en relación con sus necesidades.

Criterio de calidad: La respuesta humanitaria es adecuada y pertinente.

2. La asistencia y la protección brindadas se ajustan a los riesgos evaluados, las vulnerabilidades y las necesidades.

3. La respuesta tiene en cuenta las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas que necesitan asistencia y protección.

AC 1.2: Diseñar e implementar programas adecuados basados en una evaluación imparcial de las necesidades y los riesgos, y en el conocimiento de las vulnerabilidades y capacidades de los diferentes grupos.

RO 1.6: Existen procesos que garantizan un análisis continuo adecuado del contexto.

La evaluación conjunta de las necesidades consistió en 46 entrevistas comunitarias o debates de grupo comunitarios (50 % hombres, 50 % mujeres) y 96 entrevistas con informantes clave, incluidas 50 entrevistas con partes interesadas.

El grupo objetivo incluyó no solo desplazados internos, sino también diferentes categorías de "personas afectadas por conflictos", incluidos desplazados internos vulnerables, desplazados internos que regresaban, otras poblaciones afectadas por conflictos y comunidades de acogida.

ACAPS capacitó a 14 líderes de equipos de evaluación, quienes luego realizaron la misma capacitación con sus equipos de evaluación.

CUMPLIMIENTO DE LA NORMA 1.1 SOBRE EVALUACIÓN DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN

Norma 1.1 sobre evaluación de seguridad alimentaria y nutrición: Cuando hay personas en riesgo de inseguridad alimentaria, se realizan evaluaciones para determinar el grado y alcance de dicha inseguridad alimentaria, identificar quiénes son las personas más afectadas y definir la respuesta más adecuada.

Indicador clave: Se utilizan protocolos estandarizados para analizar la seguridad alimentaria, los medios de vida y las estrategias de afrontamiento.

Parámetro: Porcentaje de informes analíticos que sintetizan resultados, incluida la metodología de evaluación y las limitaciones encontradas

ACCIONES CLAVE

CONFORMIDAD

1. Recoger y analizar la información sobre inseguridad alimentaria en la fase inicial y durante la crisis.

- Incluir el análisis de las cuestiones críticas relacionadas con la seguridad alimentaria, como la degradación ambiental, la seguridad y el acceso a los mercados.

Examen de las encuestas anteriores sobre seguridad alimentaria, y grupos y regiones vulnerables.

Los datos se desglosaron por familia, género y distrito.

Durante los debates de grupos focales y las encuestas a familias (100 hombres y 80 mujeres), se identificaron necesidades relacionadas con la seguridad alimentaria, con un énfasis en la inclusión de sectores vulnerables de la zona.

2. Analizar cómo afecta la seguridad alimentaria al estado nutricional de la población afectada.

Se evaluaron las repercusiones en la seguridad alimentaria, y se señaló la “reducción del tamaño y la cantidad de comidas diarias, el ayuno, y el préstamo o la compra de alimentos a crédito”.

3. Identificar posibles respuestas que puedan ayudar a salvar vidas y a proteger y promover los medios de vida.

- Incluir evaluaciones de mercado y las capacidades del gobierno y de otros actores para responder a las necesidades.

Se dieron recomendaciones para posibles actividades de respuesta, entre ellas: “Ampliar la segmentación actual para incluir a todas las familias vulnerables, mediante la actualización de la lista de beneficiarios de la Red de Seguridad del Gobierno. Transferencias de dinero en efectivo en zonas donde se dispone de alimentos, pero son menos accesibles debido a la falta de poder adquisitivo. Establecimiento de un sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria. Abogar por las necesidades de los repatriados”.

4. Analizar los recursos y métodos disponibles para cocinar, incluido el tipo de cocina y de combustible, y la disponibilidad de cacerolas y utensilios.

- Prestar atención a los derechos y necesidades de protección de las mujeres y las niñas, que suelen ser las responsables de obtener combustible y preparar los alimentos.

Las preguntas de evaluación incluyeron: “¿Qué artículos y cantidades se requieren para estas personas en los próximos tres meses?”

3

Seguimiento

Cómo incorporar los principios, las normas y los indicadores de Esfera en los procesos de seguimiento

El contenido de este capítulo se puede utilizar en cualquier plataforma y no sugiere una versión, una herramienta ni un formato estandarizado para el seguimiento.

Este capítulo le muestra:

- Cómo hacer un seguimiento de los resultados de las intervenciones utilizando los indicadores de Esfera
- Cómo adaptar un programa en respuesta al seguimiento
- Dónde encontrar preguntas de seguimiento en el Manual Esfera

¿Qué es el seguimiento?

El seguimiento es un proceso continuo y generalmente interno de recopilación de datos. Compara las intenciones con los resultados a través de la medición del progreso con los objetivos del proyecto. También mide la influencia de los programas en las personas y los contextos, y realiza un control de los sistemas y procesos de los organismos de ejecución.

El seguimiento les permite a los responsables de la toma de decisiones responder a los comentarios de la comunidad e identificar problemas y tendencias emergentes.

Guía las revisiones del proyecto, verifica los criterios de orientación y confirma que la ayuda está llegando a las personas que se pretende. Los datos de seguimiento deben desglosarse en diferentes grupos (mujeres, hombres, niños y niñas, y otras agrupaciones), según corresponda.

¿Cómo apoya Esfera el seguimiento?

El Manual Esfera se puede usar para apoyar el seguimiento a lo largo del ciclo del proyecto. Las normas Esfera proporcionan un lenguaje común cuando se hace un seguimiento de las actividades de respuesta.

En todo el Manual hay valiosas orientaciones relacionadas con el seguimiento, y todas las secciones del Manual tienen actividades de seguimiento conexas. Para consultar preguntas de orientación relacionadas con las acciones clave y las responsabilidades de la organización de la CHS, [véase el Manual Esfera en línea: Apéndice de la CHS](#). Estas preguntas se pueden utilizar para apoyar el diseño del programa o como una herramienta para revisar un proyecto, una respuesta o una política.

Consejos prácticos

- Cumpla con las metas de los indicadores adaptados relevantes o trabaje para lograr las metas de los indicadores de Esfera y, al mismo tiempo, explique las brechas.
- Promueva las normas y los indicadores de Esfera de forma interna, con socios y dentro de los mecanismos de coordinación.
- Adapte los programas en respuesta a los resultados de seguimiento.



Debemos ser reflexivos y ambiciosos al aplicar las normas Esfera. Cumplirlas puede significar alcanzar las metas de los indicadores a lo largo del tiempo y de formas alternativas.

El Compromiso 7 de la CHS establece: “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”. Este compromiso hace hincapié en la importancia de examinar las lecciones aprendidas y la experiencia previa a la hora de diseñar programas.

Hacer un seguimiento de los resultados de las intervenciones

El Compromiso 7 de la CHS establece que los sistemas de seguimiento deben ser simples y accesibles. La información supervisada debe representar a diferentes grupos, articulando claramente quiénes se beneficiaron de programas anteriores y quiénes no. También hace hincapié en la importancia de considerar los fracasos y los aciertos.

El objetivo del seguimiento es comprender mejor las actividades humanitarias y, en última instancia, mejorar los resultados para las poblaciones afectadas por desastres. Esto significa que la acción humanitaria debe concebirse explícitamente para considerar y responder a los datos de seguimiento.

Para hacer un seguimiento de los resultados de un proyecto, los profesionales deben medir un cambio en un indicador y debe ser posible atribuirlo a las actividades del proyecto, en parte o en su totalidad.

Esto implica que usted debe conocer el valor inicial del indicador y que la lógica del programa es lo 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 confíe en la calidad de los datos que ha recopilado.

INDICADORES DE RESULTADOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS EN ESFERA

	EJEMPLO DE UN INDICADOR CUALITATIVO DE RESULTADOS	EJEMPLO DE UN INDICADOR CUANTITATIVO DE RESULTADOS
Norma mínima	<p>Norma 3.1 sobre gestión de excrementos: Entorno libre de excrementos humanos</p> <p>Todos los excrementos se contienen de forma segura sobre el terreno para evitar que contaminen los entornos naturales, comunitarios, de vivienda, de aprendizaje y de trabajo.</p>	<p>Norma 2.2.2 sobre salud infantil: Tratamiento de enfermedades en recién nacidos y en la infancia</p> <p>Los menores tienen acceso a atención de salud prioritaria que actúa sobre las principales causas de morbilidad y mortalidad en los recién nacidos y en la infancia.</p>
Indicador clave	No hay heces humanas presentes en los espacios donde las personas viven, aprenden y trabajan.	Tratamiento efectivo contra la malaria administrado en el momento oportuno a todos los niños y niñas menores de cinco años que se presentan con malaria.
Parámetro implícito (a medir)	<ul style="list-style-type: none"> Los aspectos fundamentales del contexto (situación política, datos epidemiológicos y de otro tipo) se controlan con una frecuencia adecuada. Las necesidades, capacidades y estrategias de afrontamiento se controlan con una frecuencia adecuada. Se realiza un seguimiento de los cambios en el diseño del programa y la modalidad de implementación. 	Proporción de niños tratados dentro de las 24 horas posteriores a la aparición de los síntomas.

Nota: El seguimiento de los resultados debe incluir el control de **los niveles de satisfacción en la población objetivo, las organizaciones asociadas y otras partes interesadas**. Esto proporciona perspectivas adicionales importantes en lugar de ver todo desde el punto de vista de los ejecutores del proyecto. Este aspecto se puede vincular con otros procesos de rendición de cuentas, en particular los Compromisos 4 y 5 de la CHS.

METAS CUANTITATIVAS DESCRITAS EN LA NOTAS DE ORIENTACIÓN DE ESFERA

Norma mínima	Norma 6.1 sobre asistencia alimentaria: Necesidades nutricionales generales Se satisfacen las necesidades nutricionales básicas de las personas afectadas, incluidas las más vulnerables.
Indicador clave	Porcentaje de familias seleccionadas que reciben el contenido energético mínimo necesario a través de los alimentos y la ingesta diaria recomendada de micronutrientes.
Parámetro implícito (a medir)	2100 kcal por día por persona con entre un 10 % y un 12 % de la energía total en forma de proteínas y un 17 % en forma de grasas.

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

Las Normas mínimas de Esfera a menudo incluyen orientación cuantitativa u objetivos dentro de las notas de orientación o en los apéndices de cada capítulo del Manual. Los indicadores de resultados pueden expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

Mecanismos de quejas

Otra forma de llevar un seguimiento de los resultados y garantizar la rendición de cuentas es mediante mecanismos de retroalimentación y quejas.

Estas son formas en que las poblaciones afectadas por crisis pueden plantear preocupaciones sobre la asistencia que reciben, y el comportamiento de las organizaciones y el personal de ayuda. El proceso debe abarcar la programación, la explotación y el abuso sexuales, y otros abusos de poder. Esto por lo general se realiza a través de buzones de quejas, líneas directas, sesiones de escucha o entrevistas de fin de servicio. La provisión de mecanismos de quejas está comprendida en **el Compromiso 5 de la CHS: Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias tienen acceso a mecanismos seguros y ágiles para gestionar las quejas.**

Los mecanismos de quejas deben tener estas características:

- **Accesibles:** asegúrese de que las personas mayores, las mujeres y las niñas, los niños y los hombres, las personas con discapacidad y otras personas que puedan estar marginadas tengan voz en el diseño y la implementación de los sistemas de quejas. Dedique tiempo y recursos a crear conciencia para garantizar que las personas afectadas sepan cómo y dónde presentar una queja.
- **Efectivos:** brinde una respuesta dentro de un período específico y asegúrese de que los denunciantes sepan cuándo esperar una respuesta.
- **Confidenciales:** asegure a las personas que siempre pueden presentar una queja de manera confidencial y sin temor a represalias.
- **Seguros:** explique el proceso de quejas a las comunidades y al personal. Incluya mecanismos tanto para abordar temas sensibles (como los relacionados con la corrupción, la explotación y el abuso sexuales, faltas graves o malas prácticas) como para tratar la información no sensible (como los desafíos del uso de criterios de selección).

Ejemplo de un mecanismo de quejas para un programa de transferencia de dinero en efectivo después del ciclón Enawo

En 2017, el ciclón Enawo azotó Madagascar y provocó graves inundaciones y desplazamientos. Como parte de la respuesta, la Cruz Roja Danesa, con el apoyo de la Cruz Roja de Madagascar, proporcionó subvenciones incondicionales de dinero en efectivo para satisfacer las necesidades básicas de las personas que vivían en asentamientos informales en la capital, Antananarivo. Para responder a los rumores, se pusieron en marcha mecanismos de retroalimentación y quejas en la comunidad a fin de garantizar que la comunidad se sintiera escuchada y respetada:

- Se contrató a voluntarios locales para realizar visitas domiciliarias en las que recopilaban y compartieron información, y escucharon y hablaron sobre las preocupaciones, los temores y los rumores de las personas.
- Se estableció un servicio de asistencia técnica durante las distribuciones para responder a los comentarios y las quejas. Los números de teléfono de contacto a los que los miembros de la comunidad podían llamar para obtener más información se exhibieron y distribuyeron durante las actividades de sensibilización.
- Luego de la primera distribución, se llevaron a cabo una encuesta de fin de servicio, debates de grupos focales y un seguimiento posterior a la distribución, donde se invitó a las comunidades a discutir abiertamente sus percepciones del proyecto, incluidas sus quejas y temores.

Fuente: Community Engagement and Accountability in Cash Transfer Programming: A Best Practice Example from Madagascar. IFRC, 2018.

Efectos involuntarios de los programas de seguimiento

El **Principio de Protección 1** insta a los actores humanitarios a “adoptar medidas encaminadas a reducir los riesgos generales para las personas y la vulnerabilidad de estas, incluidos los efectos potencialmente negativos de los programas humanitarios”. Los sistemas de seguimiento deben considerar estas posibilidades y los sistemas de gestión deben estar dispuestos a reconocerlas y responder a ellas.

La Carta Humanitaria indica de forma explícita que las acciones humanitarias pueden tener consecuencias complejas y que algunas de ellas serán involuntarias, adversas o ambas. **El párr. 9 de la Carta Humanitaria** señala: “Somos conscientes de que los esfuerzos por brindar asistencia humanitaria pueden ocasionalmente tener efectos adversos inesperados. 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** insta a los profesionales a evitar exponer a las personas a mayores daños como resultado de sus acciones. Esto se ve reflejado en el Compromiso 3 de la CHS.

Resultados involuntarios

Después de las inundaciones de 2010 en Sindh, Pakistán, los organismos de ayuda les compraron bambú a empresas que podían manejar grandes contratos. Estas empresas compraban bambú a los comerciantes habituales por aproximadamente la mitad del precio que los organismos de ayuda les pagaban a las empresas. Esto significó que solo la mitad del presupuesto de ayuda benefició a las personas afectadas por las inundaciones¹⁵.

15 Markets in crises: the implications for humanitarian action. Levine, Simon, 2017. Disponible en: www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11722.pdf.

Adaptar un programa en respuesta al seguimiento

El uso de la orientación y los indicadores de Esfera (incluida la CHS) ayuda a las organizaciones a estandarizar las actividades y coordinarse entre sí.

El Compromiso 7 de la CHS: AC 7.2 destaca la importancia de aprender, innovar e implementar cambios a partir del seguimiento y la evaluación, la retroalimentación y las quejas. Enfatiza el uso de la escucha abierta y otros enfoques participativos cualitativos, y el intercambio y el análisis del aprendizaje con las comunidades, en los que se les pregunta qué les gustaría hacer de manera diferente y cómo fortalecer su función en la toma de decisiones o la gestión.

- Los datos de seguimiento constituyen información de gestión, es decir, información oportuna y bien organizada que se puede utilizar para fundamentar las decisiones de gestión.
- No es suficiente recopilar información; se deben hacer esfuerzos para comprenderla y, cuando corresponda, responder a ella.
- Recopilar datos es un desperdicio de recursos y una oportunidad perdida si no hay procesos o compromiso para actuar en consecuencia.

El Cuadro de seguimiento de indicadores en el Capítulo 1: Contexto ofrece un medio sencillo pero riguroso para dar seguimiento a los cambios en los valores de importantes indicadores a lo largo del ciclo de vida del programa.

Siempre que el indicador sea una cantidad de personas, los valores se deben desglosar por edad, sexo y discapacidad como mínimo. Véase también el Capítulo 1: Contexto.

Los indicadores a menudo solo sugerirán que un programa no está dando los resultados esperados. Puede que no expliquen el motivo. Es posible que sea necesario realizar más investigaciones o análisis antes de tomar una decisión.

Además de hacer un seguimiento del progreso, también se debe controlar la pertinencia del programa. Los cambios en el contexto pueden modificar la pertinencia de una intervención.

El Compromiso 1 de la CHS: AC 1.3 establece:

“Adaptar los programas a los cambios en las necesidades, las capacidades y el contexto.

- *Hacer un seguimiento de la situación política y adaptar el análisis de las partes interesadas y la seguridad.*
- *Hacer un seguimiento regular de los datos epidemiológicos y de otro tipo que sirva de base para la toma de decisiones continua y para priorizar las intervenciones de salvamento.*
- *Mantener la flexibilidad suficiente para rediseñar cualquier intervención en respuesta a las necesidades cambiantes. Confirmar que los donantes están de acuerdo con los cambios introducidos en el programa, cuando proceda.”*

Seguimiento de temas transversales

Los temas transversales de la acción humanitaria se centran en ámbitos particulares de interés en la respuesta ante desastres y abordan vulnerabilidades individuales, grupales o generales. En todas las normas Esfera se hace referencia a una serie de temas transversales como se indica en el capítulo de introducción del Manual.

Según el contexto y el tipo de intervención, los datos de seguimiento deben desglosarse por grupo teniendo en cuenta lo siguiente: niños, género, personas con VIH y que están afectadas por él, personas mayores, personas con discapacidad, LGBTQI, salud mental y apoyo psicosocial. Como mínimo, los datos de seguimiento deben ser lo suficientemente detallados como para permitir el desglose por edad, género y discapacidad, como se describe en **el Compromiso 1 de la CHS: NO¹⁶**. Véase también el Capítulo 1: Contexto.

¹⁶ El grado de desglose por edad varía según el contexto y la naturaleza del indicador. No existe un conjunto común de desglose por edad que se aplique a todos los sectores y en todas las situaciones. Por ejemplo, para los indicadores específicos de salud (pág. 389). La edad se puede desglosar, según sea factible: por ejemplo, 0 a 11 meses, 1 a 4 años, 5 a 14 años, 15 a 49 años, 50 a 59 años, 60 a 69 años, 70 a 79 años y más de 80 años.

EJEMPLOS DE DESGLOSE DE DATOS EN LOS INDICADORES CLAVE DE ESFERA

Norma mínima	Indicador clave	Qué medir	Desglose
<p>Norma 3.2 sobre gestión de excrementos: Acceso y uso de los retretes</p> <p>Las personas disponen de retretes adecuados, apropiados y aceptables que permiten un acceso rápido y seguro en todo momento.</p>	Ratio de retretes compartidos	<p>Mínimo 1 retrete por cada 20 personas</p> <p>Datos desglosados sobre el uso</p>	Edad, sexo, discapacidad
<p>Norma 4 sobre alojamiento y asentamiento: Artículos domésticos</p> <p>La asistencia relacionada con los artículos domésticos ayuda a restaurar y mantener la salud, la dignidad y la seguridad, y a realizar actividades domésticas cotidianas en el hogar y en sus inmediaciones.</p>	<p>Las personas tienen prendas de vestir suficientes y apropiadas.</p> <p>Como mínimo, dos juegos completos de prendas de vestir por persona, de la talla adecuada y apropiada a la cultura, la estación y el clima, y adaptadas a las necesidades concretas.</p>	Disponibilidad y cantidad de conjuntos de ropa adecuada	Edad, sexo

Cuando sea apropiado para el contexto y la intervención del programa, se debe hacer un seguimiento de los problemas relacionados con el cambio climático y el medio ambiente, como se indica en **la Norma 7 sobre alojamiento y asentamiento: Sostenibilidad medio ambiental**. Un indicador clave establece: “Porcentaje de actividades de alojamiento y asentamiento que van precedidas de un estudio medio ambiental”. Esto implica que los parámetros que se miden están específicamente relacionados con el medio ambiente. Por ejemplo: se ha realizado una evaluación ambiental, fuentes de materiales de construcción, medidas de mitigación de erosión.

Esfera apoya el seguimiento interno dentro de las organizaciones

Las organizaciones deben realizar un examen del desempeño y un plan de mejora basados en indicadores objetivos y medibles en su ciclo de aprendizaje.

Muchos indicadores, acciones clave y notas de orientación de Esfera están concebidos para respaldar estos procesos de seguimiento interno.

Incluyen mecanismos para registrar conocimientos y experiencias, y hacerlos accesibles en toda la organización. El personal debe comprender sus responsabilidades en relación con el seguimiento del progreso de su trabajo y cómo el aprendizaje puede contribuir a su desarrollo profesional ▶ véase *el Compromiso 7 de la CHS: AC 7.4*. También es importante hacer un seguimiento e informar los gastos en relación con el presupuesto para garantizar que se cumplan los objetivos del programa, incluidos los procedimientos para mitigar los riesgos clave de la gestión financiera ▶ véase *el Compromiso 9 de la CHS: AC 9.3*.

¿Cuáles son algunos ejemplos de preguntas para hacer un seguimiento de las acciones clave y las responsabilidades de la organización de la CHS?

Todas las acciones clave y las responsabilidades de la organización de la CHS pueden reformularse fácilmente como indicadores.

Además, se puede utilizar un conjunto de preguntas de orientación relacionadas con el seguimiento de las acciones clave y las responsabilidades de la organización de la CHS para respaldar el diseño del programa o como herramienta para revisar un proyecto, una respuesta o una política ▶ véanse *las Preguntas de orientación para el seguimiento de acciones clave y responsabilidades de la organización* como apéndice del capítulo de la CHS en el Manual Esfera en línea: handbook.spherestandards.org.

Respuesta a los datos de seguimiento: transferencias incondicionales de dinero en efectivo en Filipinas

Mediante el seguimiento de la situación política, el personal del programa determinó que la proximidad del cronograma de implementación de transferencias de dinero en efectivo al de las elecciones locales generó mucha confusión sobre la finalidad de las transferencias de dinero en efectivo. En respuesta, el personal del programa aumentó la información en la zona específica sobre la neutralidad política de la organización y modificó el plan de seguimiento para incluir más informes propios en lugar de involucrar a las unidades del gobierno local en el seguimiento de los grupos de medios de vida de la comunidad.

Fuente: CaLP Case Study Unconditional Cash Grants for Relief and Recovery in Rizal and Laguna, The Philippines (Post-Typhoon Ketsana). Oxfam GB, 2012.

4

Evaluación posterior

Cómo se incorporan los principios, las normas y los indicadores de Esfera en los procesos de evaluación y aprendizaje

El contenido de este capítulo se puede utilizar en cualquier plataforma y no sugiere una versión, una herramienta ni un formato estandarizado.

Este capítulo le muestra lo siguiente:

- La diferencia entre insumos, productos, resultados e impacto
- Los diferentes tipos de evaluaciones
- Cómo utilizar Esfera durante todo el proceso de evaluación

¿Qué es la evaluación en las crisis humanitarias?

Según la *Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action* (ALNAP) (Red de Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Resultados de la Acción Humanitaria)¹⁷, la evaluación es

“un examen sistemático y objetivo de una intervención humanitaria para determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa, con la intención de extraer enseñanzas que permitan mejorar las políticas y prácticas y reforzar la rendición de cuentas”.

¿Cómo apoya Esfera las evaluaciones?

Esfera proporciona dos tipos diferentes de orientación sobre la evaluación de la acción humanitaria:

- **Aspectos y procesos internos**, como procesos de programación, sistemas, capacidades y desempeño. Estos se pueden encontrar principalmente en la CHS, pero también en los capítulos técnicos.

- **Aspectos externos**, como el grado en que se cumplen las normas humanitarias técnicas. Evaluar teniendo en cuenta los indicadores de Esfera permite una comprensión más coordinada y completa de las necesidades, las brechas de respuesta y las superposiciones.

Ambos aspectos están vinculados a los dos objetivos principales de la evaluación en la acción humanitaria¹⁸.

- a. **Aprendizaje**: el proceso a través del cual la experiencia y la reflexión conducen a cambios en el comportamiento o la adquisición de nuevas habilidades.

El **Compromiso 7 de la CHS** establece lo siguiente:

- **AC 7.1**: “Aprovechar las lecciones aprendidas y las experiencias previas en el diseño de programas”.
- **RO 7.4**: “Existen políticas de evaluación y aprendizaje, y se dispone de medios para aprender de la experiencia y mejorar las prácticas”.
- **RO 7.6**: “La organización contribuye al aprendizaje y la innovación en la respuesta humanitaria tanto entre pares como a nivel sectorial”.

- b. **Rendición de cuentas**: los medios a través de los cuales el poder se utiliza de manera responsable. Se trata de un proceso que y tiene en cuenta las opiniones de las diferentes partes interesadas y, principalmente, de las personas afectadas por la autoridad o el poder y que rinde cuentas ante ellas.

¹⁷ ALNAP: *Guía de evaluación de la acción humanitaria*.

¹⁸ ALNAP: *Guía de evaluación de la acción humanitaria*.

DE LOS INSUMOS AL IMPACTO



Fuente: Norad (1999).

De manera similar, Esfera define la evaluación como:

“un examen episódico del desempeño, enfocado en resultados (efectos e impactos) que pueden ser internos o externos. Las evaluaciones pueden proporcionar valoraciones de lo que funciona y por qué, y resaltar los resultados previstos y no deseados con fines de responsabilidad y aprendizaje”¹⁹.



Debemos ser reflexivos y ambiciosos al aplicar las normas Esfera. Cumplirlas puede implicar alcanzar las metas de los indicadores en el tiempo y de formas alternativas.

Algunos conceptos fundamentales de la evaluación

La diferencia entre insumos, productos, resultados e impacto

Consejos prácticos

- Cumpla con todos los valores de los indicadores adaptados pertinentes o trabaje para lograr los indicadores de Esfera y, al mismo tiempo, explique las brechas.
- Mida y analice el desempeño y los resultados con el fin de fortalecer la calidad, la rendición de cuentas y el aprendizaje.
- Aprenda de los resultados de las actividades de seguimiento y evaluación mediante el intercambio de lecciones con otros actores humanitarios y la integración de las lecciones en las actividades futuras del programa.
- Comprenda, comparta y actúe sobre las brechas en la respuesta, así como en la retroalimentación de las partes interesadas, especialmente las poblaciones afectadas (véase el Capítulo 3: Seguimiento, Mecanismos de quejas).

Mejorar las actividades humanitarias sobre la base de los datos y la retroalimentación es lo que en última instancia constituye un aprendizaje activo.

- **Insumos:** los recursos financieros, humanos y materiales empleados en una acción humanitaria.
- **Productos:** los productos, bienes y servicios que resultan de los insumos recibidos y las actividades realizadas por un actor o un grupo de actores. Un producto debe ser totalmente atribuible a un actor o grupo de actores (por ejemplo, puntos de agua proporcionados por un organismo de ayuda en un campamento para desplazados internos).
- **Resultados:** cambios o giros previstos o involuntarios en las condiciones generados directa o indirectamente a una intervención. Pueden ser deseados (positivos) o no deseados (negativos). Pueden abarcar cambios de comportamiento (acciones, relaciones, políticas, prácticas) de personas, grupos, comunidades, organizaciones, instituciones u otros actores sociales. Solo son parcialmente atribuibles al actor responsable de la intervención (por ejemplo, cómo se utiliza el agua de los puntos de agua recién instalados por una ONG).

¹⁹ Glosario de Esfera: <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Glossary-2018.pdf>.

- **Impacto:** analiza los efectos más amplios de los programas (sociales, económicos, técnicos y ambientales) en las personas (hombres y mujeres), los grupos etarios, las comunidades y las instituciones. Los impactos pueden ser previstos e involuntarios, positivos y negativos, macro (sectoriales) y micro (domésticos, individuales) y de corto o largo plazo.

Algunos conceptos fundamentales de la evaluación

La diferencia entre atribución y contribución

Al evaluar la acción humanitaria, es importante distinguir entre la atribución y la contribución.

- **Atribución:** es la relación causal entre los cambios observados, o que se espera que se observen, y una intervención específica. En intervenciones humanitarias complejas, rara vez es posible atribuirle un resultado a una causa específica. Por ejemplo, un organismo de ayuda alimentaria puede atribuir la reducción de la desnutrición a la distribución de alimentos. Sin embargo, la reducción también podría ser causada por una mejora de la calidad del agua, las prácticas de cuidado infantil, la higiene, la atención de salud, el saneamiento, el control de vectores o incluso las variaciones estacionales normales.
- **Contribución:** hace referencia a encontrar formas creíbles de demostrar que una intervención contribuyó al logro de resultados. El análisis de la contribución es un tipo de análisis de evaluación que reconoce que varias causas podrían contribuir a un resultado, incluso si individualmente pueden no ser necesarias o suficientes para generar impacto.

Nota: En las evaluaciones, suele ser más fácil evaluar la contribución que la atribución.

¿Dónde puedo encontrar información de evaluación en el Manual Esfera?

Cada sección del Manual Esfera contribuye de diferentes maneras a las evaluaciones.

La **Carta Humanitaria** es la piedra angular del Manual y constituye el marco ético y jurídico de la acción humanitaria. Los 12 párrafos de la Carta Humanitaria pueden incluso servir como alternativa centrada en las personas a los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 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.

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. Estos factores deben incluirse en los procesos de evaluación.

La totalidad de la **Norma Humanitaria Esencial** se puede utilizar en las evaluaciones. Todas las acciones clave y las responsabilidades de la organización pueden formularse como indicadores de resultado. Las preguntas de orientación de la CHS ayudan a formular preguntas para cada compromiso (➔ véase el *Manual Esfera en línea: Apéndice de la CHS*).

Las **introducciones de los capítulos técnicos** (Conceptos esenciales) explican cómo los derechos inalienables de las personas al agua, los alimentos, el alojamiento y la salud se traducen en orientaciones técnicas. Son excelentes maneras de entender cómo se vinculan los derechos y la acción humanitaria.

Cada **norma** va acompañada de indicadores que se pueden utilizar en las evaluaciones.

Cómo utilizar Esfera en las etapas del proceso de evaluación

Si bien cada evaluación humanitaria es diferente, el siguiente cuadro representa un proceso bastante típico para una evaluación externa hacia el final de una respuesta humanitaria. No pretende ser prescriptivo ni universal: una evaluación participativa, por ejemplo, seguiría un camino diferente (véase a continuación).

¿Cómo puede la evaluación ser participativa?

Como se menciona en el Capítulo 1, Esfera apoya firmemente las prácticas participativas, incluida la participación en los procesos de evaluación. Si el enfoque participativo se adopta lo suficientemente pronto en el proceso, los organismos pueden incluir a las personas afectadas en el diseño de la evaluación en sí. Esto garantiza que sus perspectivas contribuyan a establecer las preguntas clave abordadas y las formas en que se recopila y triangula la información.

Cuando se utiliza el Manual Esfera, así como las guías de evaluación participativa pertinentes, los enfoques participativos pueden adoptarse con relativa facilidad, y agregar una perspectiva y fundamentos valiosos tanto a los procesos de evaluación como a los hallazgos.

Varias de las acciones clave y las responsabilidades de la organización en el **Compromiso 4 de la CHS** abordan específicamente los problemas de comunicación bidireccional con la población afectada, incluida la **RO 4.4**: "Alentar a las comunidades y las personas afectadas por crisis humanitarias a que expresen su nivel de satisfacción con la calidad y la eficacia de la ayuda recibida, y propiciar que lo hagan, prestando especial atención al género, la edad y la diversidad de las personas que expresen su opinión".

Además, el **Compromiso 7 de la CHS: AC 7.2** establece:

Aprender, innovar y realizar cambios sobre la base del seguimiento y la evaluación, la retroalimentación y las quejas.

- Utilizar la escucha abierta y otros enfoques participativos cualitativos. Las personas afectadas por crisis humanitarias son las mejores fuentes de información sobre las necesidades y los cambios en la situación.
- Compartir el aprendizaje con las comunidades y debatir con ellas sobre este, preguntándoles qué les gustaría hacer de otro modo y cómo fortalecer su función en la toma de decisiones o la gestión.

También es posible evaluar la calidad de los procesos participativos dentro del proyecto en sí, tal como se describe en el **Compromiso 4 de la CHS**. Estos se pueden explorar a través de preguntas o subpreguntas de evaluación, tales como:

- ¿De qué maneras se involucró a la población afectada en las numerosas fases de la respuesta: una evaluación de las necesidades, el establecimiento de prioridades, la selección de mecanismos de respuesta apropiados, la segmentación, los procesos de seguimiento y los resultados?
- ¿Existieron mecanismos eficaces y seguros de retroalimentación para la población afectada?
- ¿La población los utilizó, y en caso de no haberlo hecho, por qué?
- ¿Qué cambios se hicieron en el programa como resultado de dicha retroalimentación?

CÓMO UTILIZAR ESFERA EN DIFERENTES MOMENTOS DE UN PROCESO TÍPICO DE EVALUACIÓN

PRODUCTO	ACTIVIDADES	APLICACIÓN DEL MANUAL ESFERA
	Detectar la necesidad de realizar una evaluación; aclarar el objetivo principal; identificar a las partes interesadas.	Considere la CHS o los Principios de Protección como marco de orientación para la evaluación.
Términos de referencia	Esbozar las preguntas clave y la metodología elegida.	Utilice la CHS y las Normas mínimas como punto de referencia explícito con respecto al cual plantear las preguntas clave.
	Seleccionar un evaluador externo.	Considere a un evaluador con experiencia comprobada en la aplicación de Esfera.
	Precisar las preguntas clave y el alcance.	Utilice las acciones clave, las responsabilidades operativas, los indicadores clave y las notas de orientación para fundamentar la elaboración de subpreguntas.
Informe inicial	Describir y justificar la metodología. Esbozar las subpreguntas. Proponer una estructura para el informe.	Utilice las acciones clave, las responsabilidades operativas, los indicadores clave y las notas de orientación para fundamentar la elaboración de subpreguntas y las herramientas de recolección de datos.
	Recopilar y analizar los datos.	
Borrador del informe	Presentar un borrador del informe.	Haga referencia a las normas Esfera cuando formule los hallazgos.
	Responder a los hallazgos del borrador.	
	Revisar los hallazgos según la retroalimentación de las partes interesadas.	
Informe final	Presentar el informe final: observaciones, hallazgos y recomendaciones.	Utilice Esfera para enmarcar y fundamentar las recomendaciones, según corresponda.
Publicación	Publicar en forma conjunta el informe independiente y la respuesta de la organización.	Comparta los hallazgos.

La relación entre la programación y la evaluación

Esfera describe buenas prácticas tanto en la determinación de las actividades y las metas del programa como en el diseño del marco de seguimiento. Esto significa que se pueden utilizar dos grupos distintos de preguntas en los procesos de evaluación:

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

Estos ámbitos se podrían estudiar por medio de preguntas de evaluación, tales como las siguientes:

- ¿Qué factores se consideraron en el proceso de decidir la respuesta más adecuada? ¿Cómo se ponderaron los diversos factores? ¿Qué opciones se descartaron 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?
- ¿El análisis de riesgos fue adecuado para el contexto y el programa? ¿Las medidas que se tomaron para mitigar el riesgo fueron suficientes?

Una evaluación también puede verificar de qué manera se utilizaron los datos de seguimiento en el proyecto y cómo se reaccionó ante los resultados y los acontecimientos inesperados. La referencia al **Compromiso 7 de la CHS** puede ser de utilidad en este proceso.

¿Las normas Esfera se pueden aplicar de manera retrospectiva?

¿Es aceptable evaluar un programa con respecto a las normas 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 Esfera o trabajar en consonancia con ellas, resulta apropiado 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. Las normas Esfera y las normas complementarias ofrecen un punto de referencia adecuado, ya que están ampliamente aceptadas en el ámbito humanitario y no son "propiedad" de una organización, un donante ni un sector.

Si Esfera se utiliza de forma retrospectiva en una evaluación, esto debe señalarse de manera clara y explícita en el informe de evaluación.

Esfera y los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD)

Los criterios del CAD son ampliamente utilizados como un marco para las evaluaciones humanitarias (y del desarrollo), aunque no todas las evaluaciones utilizan todos los criterios. En algunos procesos de evaluación solo se utilizan dos o tres en función de sus prioridades o debido a limitaciones de recursos.

Si bien los criterios del CAD ofrecen una visión bastante diferente de la que se utiliza en los enfoques participativos, también hay superposiciones sólidas. Los capítulos técnicos de Esfera tienen su máxima expresión en los criterios de pertinencia, eficacia e impacto del CAD.

La CHS y los Principios de Protección se ven reflejados en los criterios del CAD.

CRITERIOS DEL CAD

Criterios del CAD y Esfera	Preguntas de ejemplo
<p>PERTINENCIA/ADECUACIÓN</p> <p><i>“La pertinencia trata de averiguar si el proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades locales (así como con la política de los donantes). Por adecuación se entiende la adaptación de las actividades humanitarias a las necesidades locales, fomentando así la apropiación, la rendición de cuentas y la rentabilidad correspondientes”.</i></p> <p>► Compromisos 1, 4 y 5 de la CHS</p>	<p>¿En qué medida respondieron las actividades realizadas a las necesidades y las expectativas de la población afectada?</p> <p>¿En qué medida se sondearon realmente las aspiraciones de la comunidad?</p> <p>¿Hasta qué punto se dispuso de datos de evaluación desglosados, y en qué medida facilitaron estos datos el diseño de la respuesta?</p> <p>¿Tuvieron acceso los grupos beneficiarios y no beneficiarios a un mecanismo de quejas seguro e imparcial?</p> <p>¿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?</p> <p>¿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?</p> <p>¿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?</p> <p>¿Qué cambios se hicieron en las actividades o los métodos al cambiar o evolucionar la situación?</p>
<p>CONECTIVIDAD</p> <p>► Compromisos 1 y 2 de la CHS</p>	<p>¿Fueron apropiadas las actividades planificadas, considerando los antecedentes de tensiones entre los diversos grupos de residentes de la zona? ¿Las actividades de emergencia fomentaron o socavaron el plan de desarrollo a largo plazo de las autoridades locales? ¿En qué medida las acciones de respuesta inmediata fomentaron o socavaron el potencial de actividades de recuperación de plazo medio?</p>
<p>COBERTURA</p> <p>► Principios de Protección 2 y 4</p> <p>► Diseño e implementación</p>	<p>¿La respuesta estuvo dirigida y llegó a todos los grupos afectados por el desastre?</p> <p>¿Qué proceso se utilizó para priorizar las necesidades y las respuestas?</p>

Criterios del CAD y Esfera

Preguntas de ejemplo

EFICIENCIA

“La eficiencia mide los productos (cualitativos y cuantitativos) obtenidos como resultado de los insumos utilizados. En general, requiere la comparación de enfoques alternativos con la obtención de un producto para comprobar si se ha utilizado el enfoque más eficiente (viable a nivel económico)”.

► Compromisos 6, 7 y 9 de la CHS

¿Se utilizaron de manera eficiente los recursos financieros, humanos, materiales y de información? (es decir: ¿se utilizaron los insumos de la manera más apropiada para lograr los resultados de manera eficiente desde el punto de vista económico?). Si la respuesta es negativa, ¿por qué no?

¿Se prestó asistencia en el momento oportuno para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y la comunidad?

¿El enfoque de integración adoptado afectó la adecuación temporal de la ejecución? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué manera?

¿Se estimaron correctamente los requerimientos de personal, y se contrató y desplegó el personal de manera apropiada?

¿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 seleccionar las modalidades de respuesta, elegir a los destinatarios y determinar la escala?

¿Fueron estos factores apropiados y suficientes?

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 productos. La adecuación temporal es un criterio implícito al de eficacia”.

► Compromiso 2.6 de la CHS

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

IMPACTO

“El impacto analiza los efectos más amplios del proyecto (sociales, económicos, técnicos y medioambientales) en las personas, los grupos etarios y de género, las comunidades y las instituciones. Los impactos pueden ser intencionales e involuntarios, positivos y negativos, macro (sectoriales) y micro (domésticos)”.

► Párr. 9 de la Carta Humanitaria

► Principio de Protección 1

¿La acción humanitaria alcanzó a todas las personas a las que se pretendía llegar?

¿Qué impacto tuvo en la población afectada, más allá de los efectos planificados y previstos?

SOSTENIBILIDAD

“La sostenibilidad hace referencia a medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después del retiro del financiamiento de los donantes. Los proyectos deben ser sostenibles tanto a nivel ambiental como financiero”.

► Compromiso 9 de la CHS

¿Cuáles fueron los factores principales que influyeron en que se lograra o no se lograra la sostenibilidad del programa o proyecto?

5 Aprendizaje

Cómo los principios, las normas y los indicadores de Esfera apoyan el aprendizaje, la reflexión y el intercambio organizacionales y en toda la respuesta

Consejos prácticos

- Aprenda de los resultados de las actividades de seguimiento y evaluación mediante el intercambio de lecciones con otros actores humanitarios, e integre las lecciones en torno a cómo funciona la organización y en las actividades futuras del programa.
- Utilice Esfera como un criterio para medir el desempeño y los resultados como parte de la rendición de cuentas y el aprendizaje, y como un medio para fortalecer la calidad.
- Comprenda y actúe sobre las brechas de protección y respuesta; es este último punto el que constituye un aprendizaje activo.



Debemos ser reflexivos y ambiciosos al aplicar las normas Esfera. Cumplirlas puede significar alcanzar las metas de los indicadores a lo largo del tiempo y de formas alternativas.

Las evaluaciones deben incluir **oportunidades sistemáticas para la reflexión** por parte del equipo del programa. Tal como sugiere el **Compromiso 7 de la CHS: NO**, los organismos humanitarios pueden y deben hacer un esfuerzo activo para aprender, desarrollar y mejorar las prácticas incluso en el momento más álgido de una operación humanitaria.

La corrección de curso se puede lograr a través de lo siguiente:

- Revisiones en tiempo real, ejercicios de evaluación puntuales, participación de las personas que trabajan en el proyecto.
- Comentarios recibidos de las personas afectadas que son los mejores jueces de los cambios en sus vidas.
- Reflexión tras la finalización de actividades (por ejemplo, después de las revisiones de acción) con miras a influir en las respuestas futuras mediante la identificación de elementos que se conservarán y se modificarán en proyectos futuros.

Las organizaciones también pueden utilizar los compromisos de la CHS para evaluar su propio desempeño. Estos se pueden utilizar en un ejercicio de autoevaluación, o bien se pueden emplear enfoques participativos (véase el Capítulo 4: ¿Cómo puede la evaluación ser participativa?) e informantes clave identificados para evaluar el desempeño de la organización. En todos los casos, el proceso de reflexión debe culminar en un plan de acción.

Las prácticas de reflexión se pueden evaluar con preguntas como las siguientes:

- ¿Qué medidas se tomaron durante las fases de evaluación, diseño y respuesta para garantizar que se crearon oportunidades para la reflexión y el aprendizaje?
- ¿Hasta qué punto influyeron en estas actividades las perspectivas de las personas afectadas?
- ¿Se documentaron problemas identificados y se actuó en torno a ellos?

Aprendizaje colaborativo

El aprendizaje colaborativo con otras organizaciones, organismos gubernamentales y no gubernamentales, e instituciones académicas es una obligación profesional. Puede introducir nuevas perspectivas e ideas, y maximizar el uso de recursos limitados. La colaboración también ayuda a reducir la carga de evaluaciones repetidas en la misma comunidad.

Varias organizaciones han utilizado ejercicios de **aprendizaje entre pares**. Se pueden realizar para hacer un seguimiento del progreso en tiempo real o como un ejercicio de reflexión después de una crisis.

Las redes y las comunidades de práctica (incluido el sector académico) pueden crear oportunidades para aprender de grupos de pares, tanto en el terreno como en revisiones posteriores a la acción o foros de aprendizaje. Esto puede contribuir de manera significativa a la práctica organizativa y al aprendizaje en todo el sistema. Compartir los desafíos, así como los aciertos, entre pares puede permitirles a los actores humanitarios identificar riesgos y evitar errores futuros.

Las evidencias disponibles entre los distintos sectores son particularmente útiles. Es más probable que aprender y revisar las evidencias entre organizaciones contribuya al cambio organizacional, en lugar de las lecciones aprendidas dentro de una sola organización ➤ véase el *Compromiso 7 de la CHS: Nota de orientación*.

Compartir las lecciones aprendidas

Cuando un organismo aprende algo valioso a través del proceso de evaluación, es su responsabilidad compartir estas lecciones con el sector. Esto evita la repetición de errores y la duplicación de esfuerzos, y promueve la utilización eficiente de los recursos colectivos, el aumento de la eficacia y la rendición de cuentas en todo el sector. Esta responsabilidad se refleja en **el Compromiso 7 de la CHS**:

AC 7.3: Compartir el aprendizaje y la innovación internamente, con las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias y con otras partes interesadas.

- Identificar formas de apoyar las actividades de aprendizaje en todo el sistema.

7.6: La organización contribuye al aprendizaje y a la innovación en la respuesta humanitaria tanto entre pares como a nivel sectorial.

- Recabar y publicar informes sobre respuestas humanitarias, incluyendo las lecciones clave aprendidas y recomendaciones de prácticas revisadas durante futuras respuestas.



“Las lecciones no pueden considerarse aprendidas a menos que hayan provocado cambios demostrables en las respuestas actuales o posteriores”. ➤ véase el *Compromiso 7 de la CHS: NO*.

Apéndice 1 sobre aprendizaje:

Compromisos de la CHS que apoyan la evaluación previa, el seguimiento, la evaluación posterior y el aprendizaje

ACCIONES CLAVE Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

EXPLICACIÓN

COMPROMISO 1 DE LA CHS

Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben una ayuda adecuada en relación con sus necesidades.

Evaluación previa

- 1.1 Realizar un análisis sistemático, objetivo y continuo del contexto y de las partes interesadas.
- 1.2 Diseñar e implementar programas adecuados basados en una evaluación imparcial de las necesidades y los riesgos, y en el conocimiento de las vulnerabilidades y capacidades de los diferentes grupos.
- 1.5 Las políticas formulan compromisos que tienen en cuenta la diversidad de las comunidades (incluidas las personas desfavorecidas o marginadas) y recopilan datos desglosados.
- 1.6 Existen procesos que garantizan un análisis continuo adecuado del contexto.

Compromiso 1 de la CHS: es una poderosa herramienta para abogar por que la respuesta tenga en cuenta las necesidades, la cultura y las preferencias específicas de las comunidades afectadas por crisis. Incluye la consideración de vulnerabilidades, protección y necesidades de asistencia de diferentes grupos (es decir, los datos desglosados son necesarios para comprender la mejor manera de satisfacer estas necesidades).

También actúa como base para planificar una evaluación que garantice el apoyo administrativo para adquirir los conocimientos, las habilidades, los comportamientos y las actitudes necesarios para gestionar y llevar a cabo las evaluaciones.

Seguimiento

- 1.3 Adaptar los programas a los cambios en las necesidades, las capacidades y el contexto.
- 1.5 Las políticas formulan compromisos que tienen en cuenta la diversidad de las comunidades (incluidas las personas desfavorecidas o marginadas) y recopilan datos desglosados.

El Compromiso 1 de la CHS subraya la importancia de hacer un seguimiento de la situación política, el contexto, los datos epidemiológicos y de otro tipo con regularidad para fundamentar la toma de decisiones en curso y priorizar las intervenciones de salvamento. Promueve la flexibilidad y se puede utilizar para abogar por el rediseño de una intervención en respuesta a las necesidades cambiantes.

ACCIONES CLAVE Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

EXPLICACIÓN

Evaluación posterior

- 1.5 Las políticas formulan compromisos que tienen en cuenta la diversidad de las comunidades (incluidas las personas desfavorecidas o marginadas) y recopilan datos desglosados.

El Compromiso 1 de la CHS subraya la importancia de comprender el impacto de las acciones o los acontecimientos en diferentes grupos.

El análisis de los datos desglosados es necesario cuando se utilizan normas en contexto y para el seguimiento. El buen uso de los datos desglosados puede mostrar quiénes han sido los más afectados, quiénes pueden acceder a la asistencia y dónde se debe trabajar más para llegar a una población en riesgo.

COMPROMISO 2 DE LA CHS

Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias tienen acceso a la asistencia humanitaria que necesitan, en el momento adecuado.

Evaluación previa

- 2.1 Diseñar programas que aborden las limitaciones, de forma que la acción propuesta sea realista y segura para las comunidades.
- 2.4 Usar las normas técnicas relevantes y las buenas prácticas ya utilizadas en el sector humanitario para planificar y evaluar programas.

El Compromiso 2 de la CHS se puede utilizar como una herramienta para abogar por las necesidades no cubiertas que se deben abordar. También apoya la capacidad de respuesta local para acceder a zonas de difícil acceso y proporcionar asistencia a las poblaciones afectadas que se enfrentan a restricciones de acceso.

Seguimiento

- 2.2 Implementar la respuesta humanitaria en el momento adecuado, tomando decisiones y actuando sin demoras innecesarias.
- 2.5 Supervisar las actividades, los productos y los resultados de las respuestas humanitarias con el fin de adaptar los programas y solucionar las deficiencias de desempeño.
- 2.7 Los compromisos de las políticas garantizan:
- a. un seguimiento y evaluación sistemáticos, objetivos y continuos de las actividades y sus efectos;
 - a. la utilización de evidencias obtenidas mediante el seguimiento y la evaluación con el fin de adaptar y mejorar los programas; y
 - a. una toma de decisiones oportuna con la correspondiente asignación de los recursos.

El Compromiso 2 de la CHS es una herramienta para garantizar que los informes de seguimiento y evaluación muestren si la respuesta humanitaria cumple sus objetivos en términos de tiempo, calidad y cantidad. También ayuda a los profesionales a garantizar que las normas técnicas nacionales, cuando existan, se adapten al contexto humanitario y se utilicen normas acordadas a nivel mundial.

ACCIONES CLAVE Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

EXPLICACIÓN

- Evaluación posterior**
- 2.4 Usar las normas técnicas relevantes y las buenas prácticas ya utilizadas en el sector humanitario para planificar y evaluar programas.
- 2.7 Los compromisos de las políticas garantizan:
- a. un seguimiento y evaluación sistemáticos, objetivos y continuos de las actividades y sus efectos;
 - a. la utilización de evidencias obtenidas mediante el seguimiento y la evaluación con el fin de adaptar y mejorar los programas; y
 - a. una toma de decisiones oportuna con la correspondiente asignación de los recursos.

COMPROMISO 3 DE LA CHS

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.

- Evaluación previa**
- 3.2 Utilizar los resultados de las evaluaciones comunitarias de riesgos y amenazas existentes, así como los planes de preparación para orientar las actividades.

El Compromiso 3 de la CHS está relacionado con comprender y abordar las necesidades y capacidades de los diferentes grupos que están expuestos a distintos niveles de riesgo.

COMPROMISO 4 DE LA CHS

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.

- Seguimiento y evaluación**
- 4.4 Alentar a las comunidades y las personas afectadas por crisis humanitarias a que expresen su nivel de satisfacción con la calidad y la eficacia de la ayuda recibida, y propiciar que lo hagan, prestando especial atención al género, la edad y la diversidad de las personas que expresen su opinión.

El Compromiso 4 de la CHS está relacionado con las funciones de evaluación y seguimiento y su papel en el apoyo a la transparencia y la mejora de la calidad de las respuestas. Se puede buscar retroalimentación formal a través de evaluaciones específicas (mediante debates o entrevistas en grupo), seguimiento posterior a la distribución o cuestionarios. Estudie diferentes métodos para proporcionar retroalimentación informal y formal, incluidos métodos para compartir los comentarios de manera confidencial.

ACCIONES CLAVE Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

EXPLICACIÓN

COMPROMISO 5 DE LA CHS

Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias tienen acceso a mecanismos seguros y ágiles para gestionar las quejas.

Seguimiento 5.1 Consultar con las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias el diseño, la ejecución y el seguimiento de los procesos de quejas.

El Compromiso 5 de la CHS está relacionado con el diseño, la implementación y el seguimiento de las funciones de los procesos de quejas en asociación con las comunidades.

COMPROMISO 6 DE LA CHS

Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben una ayuda coordinada y complementaria.

6.1 Identificar los roles, las responsabilidades, las capacidades y los intereses de las diferentes partes interesadas.

El Compromiso 6 de la CHS está relacionado con la realización de evaluaciones conjuntas, capacitaciones y evaluaciones posteriores entre organizaciones y otras partes interesadas para garantizar un enfoque más coherente.

COMPROMISO 7 DE LA CHS

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.

Seguimiento 7.1 Aprovechar las lecciones aprendidas y las experiencias previas en el diseño de los programas.

Evaluación posterior 7.4 Existen políticas de evaluación y aprendizaje, y se dispone de medios para aprender de la experiencia y mejorar las prácticas.

Seguimiento y evaluación 7.2 Aprender, innovar y realizar cambios sobre la base del seguimiento y la evaluación, la retroalimentación y las quejas

7.3 Compartir el aprendizaje y la innovación internamente, con las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias y con otras partes interesadas.

7.5 Existen mecanismos para registrar el conocimiento y la experiencia y hacerlos accesibles a toda la organización.

7.6 La organización contribuye al aprendizaje y a la innovación en la respuesta humanitaria tanto entre pares como a nivel sectorial.

El Compromiso 7 de la CHS está relacionado con el diseño del desempeño y el aprendizaje. Se puede utilizar para abogar por:

- Diseñar sistemas de seguimiento simples y accesibles, reconociendo que la información debe representar a los distintos grupos.
- Colaborar y compartir información y lecciones, incluidos el intercambio, el almacenamiento y el uso efectivo del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

ACCIONES CLAVE Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

EXPLICACIÓN

COMPROMISO 8 DE LA CHS

Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias reciben la ayuda que necesitan por parte del personal y voluntarios competentes gestionados de forma adecuada.

Evaluación posterior

Nota de orientación Normas de desempeño y desarrollo de competencias: para evaluar las habilidades y el comportamiento de un miembro del personal pueden utilizarse varios métodos, entre ellos, la observación, la revisión del producto del trabajo, las conversaciones directas con dicho miembro y las entrevistas con sus colegas. Las evaluaciones de desempeño regulares y documentadas deben permitir a los directivos identificar áreas de apoyo y formación.

El Compromiso 8 de la CHS está relacionado con garantizar que se evalúen el desempeño y el trabajo del personal y los voluntarios.

COMPROMISO 9 DE LA CHS

Las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias pueden esperar que las organizaciones que les prestan asistencia gestionen los recursos de forma eficaz, eficiente y ética.

Seguimiento 9.3 Hacer un seguimiento de los gastos en relación con el presupuesto e informar al respecto.

El Compromiso 9 de la CHS está relacionado con garantizar que las finanzas estén bien administradas. También alienta al personal a denunciar cualquier presunto fraude, corrupción o uso indebido de los recursos.

Apéndice 2 sobre aprendizaje

Ética, adentrarse en el sesgo en la respuesta humanitaria

Razonamiento motivado

Al responder a las crisis humanitarias, esperamos que nuestro trabajo sea útil y nunca ineficiente. Mientras realizamos evaluaciones, podemos estar motivados a encontrar pruebas que sugieran que el trabajo de nuestra organización es necesario, o a amplificar el tamaño de esta necesidad. En el proceso de seguimiento y evaluación, podemos estar motivados a demostrar la efectividad del programa en lugar de identificar las fallas y la ineficacia que conducen a las lecciones aprendidas. Como actores humanitarios, la objetividad es la mejor manera de promover la vida digna.

Sesgo de confirmación

La tendencia a interpretar nuevas evidencias como confirmación de las creencias o teorías existentes que tiene cada uno. En el proceso de evaluación previa, seguimiento y evaluación posterior, debemos estar seguros de mantener la objetividad al interpretar nueva información.

Sesgo de anclaje

Las decisiones tomadas al inicio de una operación se basan en información incierta o incompleta. Dada la presión temporal, esta es una estrategia inicial efectiva. Debido a que las decisiones iniciales proporcionan la base de la respuesta, tienen una poderosa tendencia a establecer un *statu quo* del que muchas veces es difícil desviarse. Si bien las decisiones deben ajustarse en torno a la nueva información, el sesgo de anclaje puede impedir una adaptación adecuada y es particularmente difícil de superar si se combina con el sesgo de confirmación.

Sesgo retrospectivo

Impulsada por la necesidad de justificar el uso de recursos ante los donantes, otros organismos, colegas de la sede central, el público y los responsables políticos, hay una tendencia a proporcionar explicaciones que hacen que el orden de los acontecimientos parezca más predecible de lo que realmente fue. Esto puede distorsionar los relatos de lo que realmente sucedió y obstaculizar el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Sesgo grupal

El sesgo en grupo hace que los miembros de un grupo den un trato preferencial a otras personas que son miembros de ese grupo. En las crisis, dichas agrupaciones pueden dividir a las ONG de los organismos de las Naciones Unidas y de los organismos gubernamentales, un sector de otro sector distinto, los actores humanitarios de los actores del desarrollo, los organismos locales de los organismos internacionales, los equipos de campo de los equipos de la sede central, etc. Es importante recordar siempre y recordarles a los colegas que todos estamos aquí por la misma razón, y que somos mucho más eficaces para promover la vida digna cuando trabajamos de forma cohesiva.

Referencias

Sphere (2018): Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response. Online Handbook: <https://handbook.spherestandards.org/en/sphere/#ch001>

ACAPS Glossary: <https://www.acaps.org/glossary>

Cosgrave, J. (2016): Buchanan-Smith M. and Warner, A. Evaluation of humanitarian action. ALNAP: <https://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide>

CaLP Programme Quality Toolbox <https://www.calpnetwork.org/learning-tools/programme-quality-toolbox/>

Community Engagement and Accountability in Cash Transfer Programming: A Best Practice Example from Madagascar, IFRC, 2018: https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/11/CEA-in-CTP_Madagascar-Case-Study_DRC-IFRC-FINAL-1-1.pdf

Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies, ECB Project, 2007 <https://www.alnap.org/help-library/good-enough-guide-impact-measurement-and-accountability-in-emergencies>

Grand Bargain Principles for Coordinated Needs Assessment Ethos https://interagencystandingcommittee.org/system/files/ws5_-_collaborative_needs_assessment_ethos.pdf

Humanitarian Needs Assessment – The Good Enough Guide. ACAPS, 2012 <https://www.acaps.org/humanitarian-needs-assessment-good-enough-guide>

IASC Humanitarian Response Plan for Nigeria (2019): <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/nigeria/humanitarian-response-plan>

IASC Humanitarian Response Strategies and Plans: <https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/page/strategic-response-planning>

IASC Operational Guidance for Coordinated Assessments in Humanitarian Crises <https://www.unocha.org/fr/themes/needs-assessment-and-analysis>

Levine, S. (2017): Markets in crises: the implications for humanitarian action. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11722.pdf>

Multi-Cluster/Sector Initial Rapid Assessment (MIRA) https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/mira_revised_2015_en_1.pdf

Multi-Sectorial Needs Assessment (MSNA) <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/stima/assessment/msna-2017>

OCHA (2017): New Way of Working <https://www.unocha.org/story/new-way-working>

OECD DAC Evaluation Criteria: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

Organizational Biases in International Humanitarian Disaster Response, Centre for Integrated Emergency Management, University of Agder, 2016 https://d1rkab7tlqy5f1.cloudfront.net/TBM/Over%20faculteit/Afdelingen/Multi-Actor%20Systems/Research%20Themes/humtechLab/EUROHOpe_biases_201603_Tc.pdf

Post Distribution Monitoring Report: Cash support for vulnerable families affected by the Mosul crisis. CARE, 2018 <http://www.careevaluations.org/wp-content/uploads/Cash-support-for-vulnerable-families-affected-by-the-Mosul-Crisis.pdf>

Quality and Accountability for Project Cycle Management A Pocket Booklet for Field Practitioners Community World Service Asia, 2020 <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/QA-booklet-CWSA-2020.pdf>

Sphere Standards in Protracted Crises see <https://spherestandards.org/research-recommends-more-attention-to-protracted-crises-in-revised-sphere-standards/>

Sphere Training Pack <https://www.spherestandards.org/training-pack-2018/>

Unconditional Cash Grants for Relief and Recovery in Rizal and Laguna, The Philippines (Post-Typhoon Ketsana), Oxfam GB, 2012 <https://reliefweb.int/report/philippines/unconditional-cash-grants-relief-and-recovery-rizal-and-laguna-post-typhoon>

Washington Group Short Set of Disability Questions <http://www.washingtongroup-disability.com/washington-group-question-sets/short-set-of-disability-questions/>

Humanitarian Standards Partnership (HSP)

<https://www.spherestandards.org/humanitarian-standards/standards-partnership/>

Age and Disability Consortium (ADCAP) (2018): Humanitarian Inclusion Standards for Older People and People with Disabilities

Alliance for Child Protection in Humanitarian Action (2019): Minimum Standards for Child Protection in Humanitarian Action (CPMS)

Cash Learning Partnership (CaLP) (2018): Minimum Standard for Market Analysis (MISMA)

Inter-Agency Network for Education in Emergencies (INEE) (2010): Minimum Standards for Education: Preparedness, Response, Recovery

LEGS Project (2014): Livestock Emergency Guidelines and Standards (LEGS)

SEEP Network (2017): Minimum Economic Recovery Standards (MERS)

Sphere (2018): Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response

