

ALNAP

Documento de enseñanzas



ACCIÓN HUMANITARIA EN EMERGENCIAS  
RELACIONADAS CON LAS SEQUÍAS

OCTUBRE DE 2011

# ENSEÑANZA .1

**La sequía es un fenómeno recurrente y natural en muchas áreas. Las organizaciones humanitarias pueden ser más eficaces cuando si lo tienen en cuenta en su programación.**

En muchas áreas del mundo, la sequía grave es un fenómeno recurrente. Es posible que las sequías se estén volviendo más frecuentes e intensas en el Sahel, el Cuerno de África y otras partes del mundo<sup>1</sup>. En ocho de los últimos diez años se han producido sequías en el Cuerno de África que han afectado a 67 millones de personas (ECB/ACAPS, 2011)<sup>2</sup>. Estas sequías se producen con frecuencia en contextos en los que el conflicto, los precios elevados de los alimentos y las restricciones en los medios de subsistencia tradicionales ya han empobrecido a grandes segmentos de la población. En estos casos, la sequía puede desencadenar – o intensificar considerablemente – desastres humanitarios a gran escala.

**En algunos países, los gobiernos están abordando las cuestiones estructurales a más largo plazo que convierten las sequías en situaciones de emergencia.**

En el Cuerno de África, los gobiernos están colaborando con los donantes y las organizaciones ejecutoras para eliminar la división entre la respuesta a emergencias y el desarrollo, por ejemplo, mediante la institución de programas de seguridad y protección social (Mousseau y Morton, 2010). Después de la sequía del Cuerno de África de 2005/06, los donantes se quedaron en la región para apoyar iniciativas de integración de prevención y de respuesta a desastres, y financiaron respuestas de socorro y recuperación multianuales en el Cuerno de África, como la canalización de más fondos a través de instituciones gubernamentales durante la sequía de 2008/09 (EU, 2010; ECHO, 2010a, ECHO, 2009). Sin embargo, algunas políticas nacionales siguen limitando la eficacia de intervenciones transfronterizas y sobre pastoreo (Levine *et al.*, 2011). Las buenas políticas regionales, como el Marco de Políticas sobre Pastoreo de la Unión Africana en África, requieren el respaldo nacional para contrarrestar las décadas de políticas que han menoscabado los medios de subsistencia de los pastores (Letai, 2011).

**Una respuesta humanitaria eficaz y adecuada puede basarse en el financiamiento flexible de programas de desarrollo.**

En combinación con la preparación y las habilidades de las organizaciones, la flexibilización del financiamiento permite que los programas de desarrollo cambien temporalmente su curso y se concentren en los efectos de la sequía. En Etiopía, el Programa de Asistencia Humanitaria de Bélgica permitió a la FAO desviar fondos de la Iniciativa sobre Medios de Subsistencia de los Pastores (PLI) para financiar intervenciones tempranas sobre salud animal durante la sequía del Cuerno de África de 2005/06 (Grunewald *et al.*, 2006a; Nicholson *et al.*, 2007). En Wajir, Oxfam cambió repetidamente sus objetivos de apoyar a las asociaciones de comercio de ganado para aumentar el comercio antes de la sequía, a respaldar su programa de emergencia de utilización de las existencias de ganado en el punto álgido de la sequía y a apoyar una campaña de vacunas de emergencia durante un brote de enfermedad posterior a la sequía, antes de volver a concentrarse finalmente en el apoyo al comercio de ganado. Save the Children del Reino Unido (SCUK) ha logrado usar sus programas de desarrollo de la capacidad en Etiopía para impulsar intervenciones de respuesta a emergencias. A largo plazo, la disminución del impacto negativo de la sequía en los medios de subsistencia requiere intervenciones eficaces de desarrollo que aborden las causas de la pobreza y la vulnerabilidad.

**También se puede prestar asistencia humanitaria mediante el incremento de las actividades existentes.**

Las estrategias nacionales de respuesta a los desastres están cada vez más relacionadas con las redes de seguridad productivas, que pueden expandirse en épocas de escasez de alimentos (Slater *et al.*, 2011). En Etiopía, el Programa de Redes de Seguridad Productivas (PSNP) cuenta con una provisión para contingencias del 20% para situaciones de emergencia que lo requieran (Grunewald *et al.*, 2006b)<sup>3</sup>. Esto le permite operar como en caso de intervención de emergencia: las evaluaciones concluyeron que, después de la sequía de 2008, era más probable que los beneficiarios del programa hubieran aumentado el consumo y los activos ganaderos que los no beneficiarios (Hoddinott *et al.*, 2009). Esta manera de usar los programas existentes puede propiciar significativamente la disminución de los plazos de respuesta en una emergencia (ECHO, 2010b; SCUK, 2011a; Longley y Wekesa, 2007) y aumentar la resistencia y la

<sup>1</sup> Véase CRED, 2011; Oxfam, 2011, y también Catley, 2011.

<sup>2</sup> La cifra corresponde al total de afectados en cada evento de sequía. Si resultaran afectadas en dos eventos distintos, las mismas personas se contarían dos veces.

<sup>3</sup> De hecho, se puede argumentar que los programas de protección social –especialmente cuando se desarrollan de manera aislada– son más eficaces como respuestas a emergencias que como intervenciones de desarrollo a largo plazo. Las evaluaciones del PSNP señalan que existe un “alto” riesgo de que los beneficiarios del programa no “progresen” hasta medios de subsistencia más sostenibles a menos de que el programa se vincule con otras iniciativas destinadas a disminuir la vulnerabilidad a largo plazo (Banco Mundial, 2010; DFID, 2006c).

capacidad de las estructuras locales para responder a futuras sequías (ACCORD/Cordaid, 2010; Oxfam, 2009).

### **Las organizaciones que operan en áreas propensas a las sequías deben asegurarse de estar preparadas para responder a ellas.**

Además de la flexibilidad del financiamiento y la preparación, las habilidades y la capacidad para “cambiar el curso”, las organizaciones con una presencia a más largo plazo en zonas propensas a la sequía deben basar su programación en la gestión del ciclo de las sequías, realizar análisis conjuntos para detectar oportunidades de intervención y comprobar la preparación, lo que incluye preparar intervenciones de ejecución inmediata para eliminar por adelantado algunos de los obstáculos que retrasan las respuestas a emergencias (Levine *et al.*, 2011; PACAPS, 2009).

### **Las organizaciones que trabajan en áreas afectadas por sequías pueden lograr integrar la programación para emergencias con iniciativas a más largo plazo mediante la colaboración con agentes locales.**

Es más probable que la programación para emergencias logre su objetivo si se realiza en colaboración con agentes locales, que pueden usar sus redes, conocimientos y experiencia (Ali *et al.*, 2005; Aklilu y Wekesa, 2001). Un ejemplo de ello es el trabajo de Oxfam en Mauritania con un socio local que tenía en marcha un programa de desarrollo de medios de subsistencia. Dado que el socio entendía los patrones de los medios de subsistencia locales, Oxfam pudo intervenir mediante el incremento de los préstamos a propietarios de comercios, lo que contribuyó a contener los precios de los alimentos. En la comunidad vecina, las iniciativas tuvieron menos éxito porque las intervenciones se centraron en la producción de alimentos sin entender las dinámicas de la propiedad de las tierras y las cosechas por parte de las élites locales (Oxfam, 2004).

### **Muchas poblaciones que viven en áreas propensas a la sequía han desarrollado estrategias para responder a ella. La mejor manera de apoyar a estas poblaciones es respaldar y mejorar estas estrategias.**

Existen evidencias de que, cuando se aplican correctamente, las intervenciones que apoyan “estrategias de autoayuda” normales no sólo salvan vidas y medios de subsistencia, sino que pueden aumentar la resistencia y la cohesión de las comunidades (Bekele y Akumu, 2009; Steglich y Bekele, 2009). Las intervenciones de Mejora de los Medios de Vida en el Triángulo Mendera (ELMT) y el Sur de Etiopía (ELSE) adoptan esta estrategia de reforzamiento del liderazgo tradicional, utilización del conocimiento indígena y aumento del uso de evaluaciones del impacto participativas (Nicholson y Desta, 2010; Boku, 2010). CARE observó que las intervenciones ejecutadas bajo el auspicio de estas estructuras tuvieron más éxito y probabilidades de que se reiteraran espontáneamente. Al mismo tiempo, los humanitaristas deben reconocer que muchos países, y especialmente las comunidades de pastores, están cambiando rápidamente. En consecuencia, existe una considerable diversificación de los medios de subsistencia y urbanización en muchas áreas afectadas por las sequías. Las organizaciones internacionales deben intentar seguir siendo pertinentes ante los cambios en las comunidades de pastores y no centrarse exclusivamente en las intervenciones en el ganado (IFRC, 2011).

## ENSEÑANZA .2

**La alerta temprana es esencial para responder a situaciones provocadas por la sequía. La alerta temprana eficaz detecta los cambios en los medios de subsistencia de las poblaciones vulnerables y está relacionada con mecanismos de respuesta rápida.**

### **Teniendo en cuenta los largos plazos que suelen ser necesarios para establecer respuestas a emergencias, la alerta temprana es esencial.**

Sin financiamiento flexible y proyectos de ejecución inmediata, transcurren con frecuencia al menos cuatro meses desde la alerta temprana hasta la ejecución (PACAPS, 2009; SCUS, 2009; ODI/CARE, 2010; Grunewald *et al.*, 2006a). La Sociedad de la Cruz Roja de Etiopía tardó de cuatro a seis meses en ponerse a trabajar en regiones afectadas por la sequía de 2008/09 en Etiopía (Majid, 2011). En Afar, el desarrollo de la propuesta y la aprobación de los

donantes tardó cinco meses, e hicieron falta dos meses para contratar y capacitar al personal (Bekele, 2010). En algunos casos, si las alertas no se dan con suficientemente antelación, se perderán medios de subsistencia de manera irreversible – especialmente los medios de subsistencia basados en el ganado. Por otro lado, la intervención temprana puede conservar medios de subsistencia con un costo muy limitado: Save the Children de Estados Unidos (SCUS) observó que costaba 1 dólar norteamericano poner en contacto a un pastor con un comerciante para que vendiera las existencias de ganado y que la transacción le suministraba alimentos para dos meses, lo que habría costado entre 97 y 165 dólares norteamericanos con el uso de un programa de ayuda alimentaria (Abebe *et al.*, 2008).

### Los programas de alerta temprana son cada vez más rigurosos, transparentes y eficaces...

Los sistemas de alerta temprana (SAT) emplean ahora toda una serie de tecnologías de comunicación y vía satélite, y usan indicadores objetivos del resultado relacionados con fases humanitarias claramente definidas. El nivel creciente de consenso en torno a estos indicadores y fases permite la mejora de la toma de decisiones (RHVP, 2007). La introducción de las fases de “inminente” y de “riesgo de empeoramiento” al sistema integrado de clasificación por fases (IPC) debería facilitar una respuesta más temprana. Los sistemas de alerta temprana alertaron del deterioro de las condiciones debido a las sequías graves en el Cuerno de África en 2005/06, 2008/09 y 2010/11 hasta un año antes de que los desastres alcanzaran la proporción de crisis (IFRC, 2011).

### ...aunque en algunos casos siguen careciendo de indicadores adecuados, especialmente para los medios de subsistencia de los pastores.

Es esencial que los SAT se diseñen para entender señales específicamente relacionadas con los medios de subsistencia locales. Las evaluaciones de Níger en 2004/05 y de Malawi en 2002/03 observaron que la infravaloración del impacto de los altos precios sobre los hogares pobres provocó una respuesta tardía (IRAM, 2006). La malnutrición grave no tiene que alcanzar niveles de emergencia o de crisis para desencadenar una respuesta temprana cuando existan suficientes datos históricos o estacionales para detectar desviaciones significativas de la norma. Desafortunadamente, la mayoría de los sistemas no son suficientemente sensibles, y la malnutrición grave y las “pruebas contundentes” de la crisis aparecen cuando es demasiado tarde para prevenirlas. En esta fase tardía, los indicadores nutricionales no constituyen una alerta temprana<sup>4</sup>. En el caso de las comunidades de pastores, los indicadores útiles del seguimiento pueden incluir: condiciones corporales del ganado; tasas de concepción del ganado; producción y disponibilidad de leche; flujos, magnitud y zonas de origen de la población; y conflicto (FEWSNET/FSNAU, 2011a). Cuando los indicadores dependen de los medios de subsistencia y de las condiciones locales, y son capaces de permitir suficiente tiempo para poner en marcha programas, pueden servir de “desencadenantes” de intervenciones no alimentarias (Levine *et al.*, 2009).

Sin embargo, para que sean mecanismos desencadenantes realmente eficaces, estos indicadores tendrían que recabar el mismo nivel de amplio acuerdo que se ha alcanzado en las fases del IPC (basado predominantemente en la alimentación y la nutrición).

### Es esencial que la alerta temprana se relacione sistemáticamente con una respuesta rápida.

Una variedad de restricciones políticas, organizativas y financieras impiden regularmente una respuesta rápida y eficaz a la alerta temprana (Levine *et al.*, 2011; ODI/REGLAP, 2009). En Kenya, la alerta temprana de una sequía que podía amenazar vidas y medios de subsistencia se dio ya en noviembre de 2008 y de 2010, pero el Gobierno de Kenya no hizo un llamamiento público hasta junio de 2009 y de 2011, respectivamente (IRIN, 2011; KRCS, 2011; ODI/REGLAP, 2009). De manera similar, los gobiernos de Tanzania y Kenya no reconocieron los brotes de enfermedad del ganado durante la sequía de 2005/06 en el Cuerno de África, lo que impidió una respuesta puntual y adecuada (Oxfam, 2010; Nicholson *et al.*, 2007). Es posible que los donantes no estén dispuestos a facilitar fondos hasta que existan pruebas de la ocurrencia real de un desastre (Oxfam, 2011b). Incluso cuando se dispone de fondos, la falta de preparación de las organizaciones puede impedir su uso eficaz: aunque la iniciativa de gestión de sequías de Kenya, financiada por la Unión Europea y con fondos de contingencia, era prometedora, las medidas para responder a la sequía de 2008/09 se retrasaron debido a la falta de proyectos de ejecución inmediata para respuestas no alimentarias y la mala coordinación entre instituciones nacionales y locales (ECHO, 2010a).

<sup>4</sup> Aunque los indicadores nutricionales pueden ayudar a determinar la escala o la elección de las intervenciones (Young y Jaspars, 2009; Longley y Wekesa, 2007).

## ENSEÑANZA .3

Está aumentando la coordinación y el rigor de las evaluaciones de necesidades; sin embargo, están demasiado centradas o sesgadas hacia la producción de cultivos, y suelen concentrarse desproporcionadamente en la inseguridad alimentaria.

**Está aumentando la coordinación y el rigor de las evaluaciones de necesidades, lo que incrementa la confianza de los donantes.**

Las evaluaciones rotatorias de los comités de evaluación de la vulnerabilidad (VAC) de África Meridional son un buen ejemplo de lo que es posible. En 2002, los VAC coordinaron a más de 36 organizaciones con experiencia multisectorial (gobierno, ONG locales e internacionales, ONU y donantes) en seis países. Dado que las organizaciones, entre ellas los donantes, consideraron que los resultados eran fiables, la respuesta (en este caso sobre todo ayuda alimentaria) se dotó rápidamente de recursos y se ejecutó, lo que contribuyó a la prevención de un sufrimiento humano generalizado (DEC, 2004; WFP, 2003a).

**Las evaluaciones – como los sistemas de alerta temprana – tienen que prestar atención a las necesidades de los diversos grupos de medios de subsistencia.**

Las referencias básicas distinguen cada vez más entre diferentes zonas de subsistencia e identifican indicadores adecuados de la alerta temprana (LIU, 2008). Sin embargo, aunque el sistema de alerta temprana de Níger analice las vulnerabilidades de diferentes zonas de medios de subsistencia, las estimaciones oficiales de la inseguridad alimentaria se basan en el balance de alimentos del Ministerio de Agricultura, lo que contribuyó a una respuesta inadecuada a las necesidades de los pastores durante la sequía de 2009/10 (Koch, 2010). En la región de Afar de Etiopía (2008), el plazo de las evaluaciones agrícolas no detectó el deterioro de los medios de subsistencia de los pastores, que ya era evidente dos meses antes (SCUK, 2009; 2010). Las organizaciones son cada vez más conscientes de la influencia de los mercados en los medios de subsistencia de la mayoría de las poblaciones urbanas y rurales, y son críticas con las intervenciones basadas en la entrega de dinero en efectivo. Las evaluaciones deben incluir, o respaldarse en estudios rigurosos del mercado, que analicen las funciones del mismo (en lugar de recopilar simplemente datos de precios) a lo largo del tiempo, e incluyan no sólo productos alimentarios, sino también el comercio al que recurren las comunidades para obtener ingresos.

Las evaluaciones deben ocuparse específicamente de grupos demográficos y socioeconómicos marginados. La sequía afecta a todos; sin embargo, los impactos sobre algunos grupos vulnerables, aunque sean sumamente perjudiciales, a menudo quedan ocultos. Entre los grupos especialmente vulnerables a sequías anteriores están las mujeres y los niños pobres, los ancianos, los discapacitados, las personas desplazadas internas y las comunidades que las acogen, las personas que padecen el VIH/SIDA y sus familias y las personas con inseguridad alimentaria que viven en áreas urbanas. En Borana, Etiopía, en 1999/2000, HelpAge International observó que las personas mayores estaban renunciando a comidas para salvar las vidas de otros miembros de la familia rechazando los alimentos, comiendo los últimos o decidiendo quedarse cuando las familias migraban. Dado que las encuestas sobre nutrición sólo medían a los niños menores de cinco años, se subrepresentó el alcance real de la malnutrición. HelpAge promovió con éxito que se incluyera a las personas mayores en las encuestas sobre nutrición. Como resultado, el llamamiento del Gobierno mencionó por primera vez a las personas mayores como objetivo prioritario de la alimentación suplementaria, y se llevaron a cabo al menos cinco intervenciones para abordar las necesidades de las personas mayores (HelpAge International, 2001).

Los estudios también señalan la vulnerabilidad específica de las mujeres y las niñas en muchas economías pastoriles. Las mujeres y las niñas son especialmente vulnerables, ya que las barreras culturales les impiden que controlen los recursos del hogar (WFP, 2010a; Hampshire, 2009), y hay un aumento de la agresión contra las mujeres cuando las comunidades de pastores se desintegran (Grunewald *et al.*, 2006a). Las sequías sucesivas están generando nuevos grupos vulnerables, ya que las familias pierden ganado y se “caen” de la economía pastoril (Akilu y Catley, 2010). Esto provoca un aumento de las personas indigentes, sobre todo mujeres y niños, que viven en el extrarradio de ciudades y asentamientos (Steglich y Bekele, 2009). Es más probable que se tengan en cuenta las necesidades de las mujeres si el equipo de evaluación está formado por ellas (Islamic Relief, 2002; Concern, 2002).

**Las evaluaciones de la seguridad alimentaria generan con frecuencia una estrategia de “alimentos primero”. Las evaluaciones de los medios de subsistencia describen con más precisión el impacto de la sequía sobre toda una serie de necesidades de supervivencia interconectadas, lo que puede contribuir a respuestas más tempranas y adecuadas.**

Incluso las evaluaciones con más éxito, como las evaluaciones de los VAC de África meridional (antes mencionados), siguen teniendo la tendencia a centrarse en la seguridad alimentaria, lo que puede hacer que se elijan intervenciones inadecuadas (Koch, 2010; SADC, 2005; DEC, 2004). Por el contrario, después de utilizar una evaluación de las necesidades basada en los medios de subsistencia en Mandera, Kenya (2009), Save the Children del Reino Unido recomendó un programa para emergencias integrado que abarcó agua, forraje, intervenciones comerciales y nutrición en respuesta al empeoramiento de la sequía. Etiopía también está institucionalizando un enfoque sobre medios de subsistencia en la evaluación a través de la Unidad de Integración de Medios de Subsistencia (LIU, 2007). Las evaluaciones de las necesidades deberían incluir indicadores sobre la salud, o el riesgo de que las intervenciones no alimentarias en salud y nutrición sean inadecuadas. En Etiopía en 2002/03, las organizaciones no estaban bien preparadas para intervenir en cuestiones de salud que salvaran vidas, como tener vacunas contra el sarampión, la distribución de vitamina A, la prevención y tratamiento del paludismo y el agua potable (REDSO, 2004).

## ENSEÑANZA .4

**La sequía tiene efectos múltiples y variados sobre las vidas de las personas. Las organizaciones deben estar preparadas para iniciar respuestas multisectoriales y en múltiples países para atender las necesidades reales de las poblaciones afectadas por la sequía.**

**La sequía presenta múltiples amenazas contra las vidas y los medios de subsistencia, no se trata solamente de una cuestión de “seguridad alimentaria”.**

La sequía se ha considerado con frecuencia un problema predominantemente de “seguridad alimentaria”, y las intervenciones han tendido hacia la provisión de ayuda alimentaria. Sin embargo, las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de planear una gama más amplia de intervenciones (Levine *et al.*, 2011). A medida que evoluciona el entendimiento de los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria, las evaluaciones indican que la ayuda alimentaria no es la única respuesta a los déficits alimentarios y, en muchos casos, no es la respuesta más rentable ni la más eficaz (Harvey y Bailey, 2011; Pantuliano y Wekesa, 2008; WFP, 2007a; Banco Mundial, 2005). Sin embargo, la respuesta humanitaria sigue dominada por la asistencia alimentaria, que constituyó el 50% – 70% de los llamamientos humanitarios en el Cuerno de África (por coste) desde 2005, mientras que las intervenciones en medios de subsistencia fueron menos del 15% (GHA, 2011; DRMFSS, 2011). La evaluación del programa Decisión Regional sobre la Sequía (RDD) de la ECHO durante la sequía del Cuerno de África de 2008/09 señaló que, aunque los beneficiarios estaban agradecidos por los alimentos, lo que necesitaban realmente era agua y semillas para forraje y cosechas (ECHO, 2010b). Sin embargo, aunque la experiencia y la documentación crecientes demuestran que existen alternativas rentables, el sistema humanitario general, gobiernos incluidos, no acaba de cambiar las respuestas a la sequía basadas en la ayuda alimentaria, ya que las decisiones durante las sequías están influidas con frecuencia por lo familiar y la aversión al riesgo (Grunewald *et al.*, 2006a).

**El impacto de la sequía sobre los medios de subsistencia puede disminuir significativamente la capacidad de las poblaciones para sobrevivir episodios presentes y futuros de sequía: salvar medios de subsistencia es una respuesta que salva vidas.**

Cuando se sabe con suficiente antelación que la sequía amenaza medios de subsistencia, la manera más eficaz de salvar vidas es intervenir para salvar activos, proteger los ahorros y apoyar las redes sociales, que faciliten el acceso de las personas a los alimentos (Jaspars, 2006). Al proteger los medios de subsistencia de las personas en tiempos de crisis, la respuesta humanitaria puede salvar vidas (Sadler *et al.*, 2009; VSF, 2009; Burns *et al.*, 2008; ODI, 2006). Las respuestas enfocadas a los medios de subsistencia también impiden que las personas se vuelvan más vulnerables a conmociones futuras, una consideración importante cuando la sequía es un fenómeno recurrente y cada vez más regular. Además, estas intervenciones son generalmente más rentables que las distribuciones a gran escala de productos básicos en una fase más tardía de la sequía.

Sin embargo, aunque se ha producido un aumento significativo del número de intervenciones en medios de subsistencia en la última década, especialmente en las zonas de pastores, no existe un área temática sobre “medios de subsistencia”. No se considera que las intervenciones en medios de subsistencia salven vidas y, por lo tanto, se suelen relegar a la categoría de recuperación temprana y no son una prioridad dentro del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) de la ONU (Pantuliano y Wekesa, 2008).

Cuando tienen lugar intervenciones para apoyar los medios de subsistencia en las primeras fases de la emergencia, son generalmente a pequeña escala y no se corresponden con las necesidades de las poblaciones afectadas. El problema sigue siendo la pequeña escala de las intervenciones tempranas, en comparación con la demanda (Koch, 2010; Longley y Wekesa, 2007).

### **Las intervenciones eficaces en las sequías son con frecuencia multisectoriales y requieren la colaboración de una variedad de organizaciones.**

Una manera de aumentar la colaboración es la formación de consorcios, que trabajen juntos para alcanzar una masa crítica, aprovechar las fortalezas de cada uno, mejorar la coordinación y facilitar el aprendizaje (Nicholson y Desta, 2010; Koch, 2010; Steglich y Bekele, 2009). Los consorcios de ONG para responder a la sequía en el Cuerno de África y Níger facilitaron la programación transfronteriza, ampliaron el alcance de las intervenciones basadas en la entrega de dinero en efectivo y contribuyeron a integrar cuestiones técnicas, al asignar una responsabilidad a cada agencia dentro del consorcio, como la protección social, la rendición de cuentas o las intervenciones sobre ganado (Nicholson y Desta, 2010; Majid *et al.*, 2007). Sin embargo, hace falta tiempo para desarrollar consorcios con éxito, que sólo funcionan cuando las organizaciones integrantes tienen responsabilidades claramente definidas, buenos protocolos de comunicación y una gestión adaptable. Los breves plazos de los proyectos de emergencia generan una alta rotación del personal, que debilita el proceso de aprendizaje (Nicholson y Desta, 2010). El uso creciente de sitios web<sup>5</sup> para compartir enseñanzas es un comienzo, pero para pasar más activamente del aprendizaje a la práctica es necesario contar con más tiempo y compromiso por parte del personal (RELPA, 2010).

### **Con frecuencia, para ser eficaces, las organizaciones – especialmente las que se ocupan de poblaciones nómadas o trashumantes de pastoreo – tienen que trabajar más allá de las fronteras.**

Las organizaciones están participando cada vez más en programas transfronterizos, que permiten intervenciones paralelas y coordinadas y la réplica de buenas prácticas de un lado al otro de la frontera. Un enfoque transfronterizo es especialmente importante para la gestión de enfermedades del ganado y la prevención de conflictos. Save the Children de Estados Unidos (SCUS) observó que la mala coordinación y comunicación entre los servicios veterinarios estatales limitaron el impacto de las campañas de vacunas en Kenya y Etiopía (Beyeda y Bereda, 2009).

## ENSEÑANZA .5

**Una combinación de estrategias de selección de objetivos funciona, pero no todas las estrategias funcionan en todas las circunstancias. Es necesario hacer un seguimiento de los resultados de la selección de objetivos, y las organizaciones tienen que estar preparadas para cambiar de estrategia en función de este seguimiento.**

En algunos casos, la estrategia de selección de objetivos dependerá de las características de la intervención. Por ejemplo, las intervenciones en nutrición y salud evaluarán las necesidades y técnicas de selección de objetivos prescritas y estandarizadas. Sin embargo, con frecuencia, cuando las intervenciones requieran la provisión de bienes como alimentos, semillas o ganado, habrá una variedad más amplia de opciones. La selección de objetivos puede ser por áreas (objetivos geográficos) o por grupo (objetivos administrativos). Puede conllevar que las propias personas o familias decidan si quieren participar (autoselección), o que la comunidad decida quién va a beneficiarse y quién no va a beneficiarse de una intervención (selección basada en la comunidad).

<sup>5</sup> Para ver algunos ejemplos de intercambio de enseñanzas en intervenciones en pastoreo y ganado, puede consultar [www.lmt-relpa.org/aesito/hoapn](http://www.lmt-relpa.org/aesito/hoapn), [www.disasterriskreduction.net/](http://www.disasterriskreduction.net/), [www.pastoralists.org/](http://www.pastoralists.org/) y el informe *Livelihoods-based Programming and Impact Assessment in Pastoral Areas of the Horn of Africa*.

### **El mejor método suele ser una combinación de estrategias de selección, dependiendo de la información disponible y de los recursos de tiempo y dinero que tenga la organización.**

(WFP, 2006b; WB/IFPRI, 2002). Si se hace bien, la selección geográfica identifica (GT) correctamente el mayor número de hogares necesitados. Si se hace mal, puede provocar la inclusión de gran número de hogares menos necesitados. Es más, la selección geográfica utiliza con frecuencia datos secundarios que no representan a pueblos u hogares particulares, por lo que pueden ocultar bolsas de necesidad, como ocurrió en Malawi en 2002/03 (WFP, 2006b).

### **La selección y la distribución basada en la comunidad (CBTD) tiene ciertas ventajas claras, pero no funciona bien en todas las circunstancias.**

Con frecuencia, las comunidades tienen más información acerca de sus miembros de la que pueden recopilar las organizaciones externas, y puede usarse para seleccionar a los que tienen necesidad. Al involucrar a las comunidades en la toma de decisiones, puede mejorarse la apropiación y el seguimiento del proceso y los resultados (CARE, 2011; Concern, 2006). En algunos casos, la creación de mecanismos comunitarios puede generar capital social y aumentar la cohesión, que a su vez puede contribuir a salvar vidas y proteger medios de subsistencia (WFP, 2006b; Oxfam, 2002a). La CBTD también puede reducir los costes de las organizaciones asociados con la selección administrativa y la distribución de alimentos (WFP, 2006b; WFP, 2004a).

Sin embargo, hay casos en los que la CBTD no funciona. Las comunidades pueden resistirse a la idea de seleccionar a algunos de sus miembros y no a otros (como suele ocurrir en las comunidades de pastores – WFP, 2007a); o considerar que, si toman ellos mismos estas decisiones, socavarán las redes existentes de intercambio y redistribución (WFP, 2004a). En algunos casos, las comunidades pueden ignorar las necesidades de los marginados sociales, a pesar de que suelen ser las personas más necesitadas. Por ejemplo, no se seleccionó a las mujeres ni a los discapacitados para que participaran en programas de vacunación de ganado durante la sequía de 2010 en el Cuerno de África (ECHO, 2010b).

### **El éxito de los resultados de la selección se asocia con la participación pública, la claridad de los criterios empleados y la capacidad de apelar.**

Incluso cuando la decisión final sobre la selección no dependa de la comunidad, las organizaciones deben consultar y comunicarse con la población afectada para asegurar el éxito de la misma. Cuando sea posible, las organizaciones deben iniciar la comunicación y la movilización social para establecer confianza, transparencia y maneras responsables de operar antes de que empiece la intervención (Majid *et al.*, 2007; Ali *et al.*, 2005). Las organizaciones deben consultar antes de adoptar decisiones sobre la selección, y deben ofrecer una explicación pública y transparente acerca de los criterios empleados para seleccionar, identificar y registrar a los beneficiarios (CARE, 2011). También deben establecer un proceso de apelación que deben comunicar claramente a las comunidades mediante una variedad de mecanismos, como asambleas generales (CARE, 2011): a quién apelar, cómo deben llevarse a cabo las apelaciones y qué trato deben esperar los apelantes (DFID, 2006b). El acceso de las mujeres y de otros grupos marginados al proceso de apelación es muy importante, ya que las mujeres, sometidas con frecuencia a la presión social, no se quejan. Es necesario documentar las apelaciones con el fin de hacer un seguimiento de casos individuales y comprobar si se excluyen o favorecen sistemáticamente a ciertos grupos.

### **Las organizaciones deben hacer un seguimiento de la eficacia de la selección y estar preparadas para cambiar el mecanismo de selección si fuera necesario.**

El seguimiento debe empezar antes de la distribución, con la verificación de una muestra de los receptores de ayuda seleccionados (VSF, 2009; Brewin, 2010), y debe continuar a lo largo de la intervención. Las organizaciones deben estar preparadas para cambiar la estrategia de selección cuando el seguimiento demuestre que las estrategias existentes no son eficaces. Se debe fomentar (no penalizar) la adaptación de las directrices, que debe documentarse bien para promover la transparencia (DFID, 2006b; Oxfam, 2002a).



## ENSEÑANZA .6

**Los humanitaristas están demostrando cada vez más responsabilidad ante un grupo cada vez mayor de partes interesadas. Estas estrategias de rendición de cuentas pueden mejorar la eficacia de los programas, pero todavía queda mucho camino por recorrer.**

La rendición de cuentas humanitaria consiste en el diseño y la ejecución de programas que aseguren que se tienen en cuenta las opiniones de las partes interesadas, y que estas partes pueden exigir cuentas a la agencia ejecutora por sus acciones<sup>6</sup>. Este proceso ha recibido una atención creciente en los últimos años, y ha aumentado el número de iniciativas lideradas por miembros relacionadas con diferentes aspectos de la rendición de cuentas. Más organizaciones cuentan con mecanismos de queja (CDA, 2011), y ha aumentado el número de evaluaciones<sup>7</sup>. Aunque no es representativo, el Proyecto sobre el Impacto Participativo de Tufts ha facilitado la evaluación participativa del impacto (PIA) de intervenciones en emergencias sobre salud humana y ganado (VSE, 2009; Abebe *et al.*, 2008; Bekele y Abera, 2008).

El impulso de reaumentar la rendición de cuentas procede de distintas direcciones. Anecdóticamente, muchos trabajadores humanitarios consideran que han aumentado las expectativas de los donantes con respecto a la supervisión y la rendición de cuentas (Buchanan Smith y Scriven, 2011). Al mismo tiempo, muchas organizaciones, para las que la rendición de cuentas es un “valor” importante (Davis, 2007; Bainbridge, en prensa), están acumulando más experiencia en el establecimiento de sistemas y aumentando sus operaciones. Las evaluaciones de la respuesta a las sequías indican que, cuando se ejecutan de manera eficaz, las estrategias, que aumentan la inclusión y la rendición de cuentas frente a las personas afectadas por los desastres, mejoran las relaciones con la población local (UNOCHA, 2011b; Ali *et al.*, 2005) y aumentan la eficacia de las operaciones humanitarias (FAO/Cordaid, 2010; ECHO, 2006a). Sin embargo, con frecuencia, los beneficiarios se muestran menos positivos acerca de la eficacia de estos mecanismos (Banos Smith, 2009).

**Los donantes deben asegurarse de que la necesidad de las organizaciones de rendir cuentas por los fondos no disminuya el impacto de la respuesta humanitaria.**

Las organizaciones humanitarias tienen múltiples responsabilidades, y siempre existe el peligro de que la rendición de cuentas “hacia arriba” pueda marginar la rendición de cuentas a otras partes interesadas, especialmente los beneficiarios (SCHR, 2009). Las agencias operativas han sugerido que el exceso de requisitos de rendición de cuentas y presentación de informes para el financiamiento de donantes hace que el personal operativo dedique una cantidad de tiempo desproporcionada a los “plazos, marcos lógicos y presupuestos” (Banos Smith, 2009). Además del tiempo que se dedica a ello, en algunos casos, la rendición de cuentas a los donantes – o más bien, la expectativa de que el fracaso reducirá el financiamiento – puede disminuir la capacidad de los líderes para introducir métodos innovadores y arriesgarse (Buchanan Smith y Scriven, 2011). Los donantes podrían abordar estos obstáculos mediante la contribución a fondos conjuntos/mancomunados para reducir los requisitos de presentación de informes, y la aclaración de su actitud con respecto al riesgo y el fracaso. En algunos casos, puede ser más eficaz que los donantes adopten una “estrategia de cartera” y consideren el impacto combinado de varias acciones relacionadas, en lugar de esperar que cada medida tenga éxito por su cuenta.

**El aumento de la acción coordinada requiere que las organizaciones humanitarias desarrollen mecanismos de rendición de cuentas colectivos y que engloben múltiples organismos.**

Los programas humanitarios con éxito – y especialmente los que se ocupan de las sequías – exigen altos niveles de cooperación entre las organizaciones. Con frecuencia, incluso en las situaciones en las que las organizaciones intervienen por separado, las poblaciones afectadas no las diferencian (Featherstone, 2011). Como consecuencia, hay una necesidad creciente de mecanismos colectivos de rendición de cuentas, por los que todas las agencias en conjunto sean responsables ante los beneficiarios y entre ellas (CDA, 2011; Featherstone, 2011). Aunque es sumamente complicado, la comunidad internacional está reconociendo cada vez más la necesidad de estructurar la rendición conjunta de cuentas dentro de consorcios y otros grupos que aborden la respuesta a las sequías. El programa Decisión Regional sobre la Sequía de ECHO y la Iniciativa sobre Medios de Subsistencia Pastorales de la USAID incluyen la rendición de cuentas y el aprendizaje como temas transversales y dedican recursos a lograrlos.

<sup>6</sup> Adaptado a partir de las directrices de HAP de 2010.

<sup>7</sup> Durante la preparación de este documento de enseñanzas, el autor principal examinó más de un centenar de documentos sobre evaluaciones y enseñanzas escritos entre 2006 y 2010, la gran mayoría de los cuales se ocupaban de una región: el Cuerno de África.

## Está surgiendo un conjunto coherente de buenas prácticas acerca de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas por desastres.

Las enseñanzas fundamentales de las iniciativas en marcha para mejorar la rendición de cuentas incluyen la importancia de:

- Aclarar a los beneficiarios qué organizaciones son responsables de que: ejerzan sus derechos, todos los miembros de la comunidad sepan cuáles son sus derechos, quién va a recibir ayuda y por qué, y durante cuánto tiempo (IFRC, 2005; CARE, 2004).
- Asegurar el consentimiento informado: cuando las personas aporten información y opiniones, deberían entender todo el proceso por el cual debería pasar esa información. También deberían ser conscientes de cualquier recomendación o decisión que se adopte basada en su aportación (CDA, 2011).
- Asegurar que los mecanismos de rendición de cuentas sean culturalmente adecuados (Bainbridge, en prensa): las agencias deberían intentar armonizar sus propios mecanismos con los mecanismos internos de rendición de cuentas de una cultura, con el fin de prevenir la confusión y la duplicación. Las agencias deberían procurar no duplicar los procesos legales eficaces existentes (Banos Smith, 2009).
- Los mecanismos de rendición de cuentas existentes o nuevos tienen que ser accesibles a todos, y no excluir inadvertidamente a secciones de la población, especialmente a las mujeres (Concern, 2006; SCUK, 2005a). Por ejemplo, cuando estos mecanismos se basan en la capacidad de leer o escribir, o en el uso de foros comunitarios, algunas estrategias pueden aumentar la marginación de ciertos grupos. Se pueden lograr mecanismos más inclusivos si se pide a los miembros de grupos marginados que participen en su desarrollo, y se agreguen elementos para garantizar el acceso equitativo (SCHR, 2009).
- Instituir mecanismos congruentes y holísticos de rendición de cuentas: las organizaciones deberían ser internamente responsables, y deberían rendir cuentas a los beneficiarios y a otras partes interesadas (SCHR, 2009; Featherstone, 2010).
- Capacitar al personal de la organización y a los socios en la gestión y el uso de mecanismos de rendición de cuentas: la rendición de cuentas debería contar con el apoyo y la participación de la administración (CDA, 2011).

## Para que la rendición de cuentas sea un instrumento eficaz para mejorar la programación humanitaria, las organizaciones tienen que mejorar la incorporación de pruebas de sus operaciones a todos los niveles, desde la programación sobre el terreno hasta la estrategia organizativa.

Aunque cada vez más experiencias y documentos, como los que se consideran en este informe, demuestran que existen maneras rentables de salvar vidas y medios de subsistencia, el sistema humanitario en general, gobiernos incluidos, no acaba de cambiar las respuestas tradicionales a la sequía basadas en la ayuda alimentaria. A pesar de la retórica sobre la “base empírica” y la “rentabilidad”, las decisiones acerca de las sequías en 2009 (y según algunos en 2011) siguen estando influidas por la familiaridad y la aversión al riesgo (Grunewald *et al.*, 2006a).

## ENSEÑANZA .7

### Las organizaciones humanitarias deben trabajar más en colaboración con los gobiernos, asumir la responsabilidad de influir en la política de gestión de desastres y convertirla en una práctica eficaz.

#### Las acciones del gobierno influyen esencialmente en la manera en que la sequía afecta a las poblaciones vulnerables.

Cuando un gobierno no está dispuesto a actuar en respuesta a una información de alerta temprana, la sequía puede provocar hambruna (OCHA, 2011b; IRAM, 2006). El hecho de que las milicias locales no quisieran reconocer la hambruna en Somalia y limitaran los movimientos de la población es una de las causas citadas de la hambruna en 2011 (OCHA, 2011b). Por otro lado, el cambio de gobierno en Níger en 2010, al que siguió una rápida solicitud de ayuda

para la sequía, influyó considerablemente en una respuesta positiva y mayor al Proceso de llamamientos unificados (ACF, 2011). De manera similar, el papel proactivo del gobierno, que incluye la protección social preexistente, y la buena coordinación con la comunidad humanitaria en Etiopía han generado una respuesta más puntual y adecuada, y menos pérdida de vidas (Carr, 2011). Aunque la función del gobierno es esencial en la mayoría de las respuestas humanitarias, es especialmente importante en la respuesta a las sequías, que exige una programación multisectorial y a más largo plazo. La ausencia de altos niveles de comunicación entre agentes internacionales y nacionales hizo que las actividades transfronterizas del proyecto de mejora de los medios de subsistencia en el Triángulo Mendera se vieran socavadas en última instancia (Nicholson y Desta, 2010).

### **Cuando el gobierno asume el liderazgo en la respuesta a desastres, la ONU y otros agentes humanitarios internacionales deben redefinir su papel o corren el riesgo de crear estructuras paralelas e incoherentes.**

Aunque las organizaciones internacionales creen con frecuencia estructuras de coordinación para cubrir sus propias necesidades (GPPi/URD, 2010b; USAID, 2003; DEC, 2004), la primera prioridad de los agentes internacionales en una respuesta a la sequía debe ser reforzar estas estructuras nacionales ya existentes y cubrir los vacíos cuando sea necesario (GPPi/URD, 2010a; Grunewald *et al.*, 2006a). Los agentes humanitarios también pueden añadir valor ofreciendo coordinación y apoyo en áreas técnicas específicas, como la entrega de dinero en efectivo, y recabando la atención del gobierno sobre las poblaciones desfavorecidas mediante el asesoramiento conjunto (véase más adelante).

### **Cuando los gobiernos no actúan (o no actúan eficazmente) para responder a la sequía, los agentes humanitarios deben promover una respuesta adecuada y, cuando sea necesario, desarrollar la capacidad de sus contrapartes en el gobierno.**

En algunos casos, la falta de respuesta del gobierno refleja prejuicios sociales ampliamente compartidos contra grupos marginados. Ciertos grupos étnicos o de medios de subsistencia, como las comunidades de pastores, pueden verse afectadas desproporcionadamente por la sequía debido a que no se han beneficiado del desarrollo (Mousseau y Morton, 2010). Como consecuencia, es posible que los agentes humanitarios tengan que presionar a los gobiernos para garantizar no sólo una respuesta de emergencia adecuada en áreas con poblaciones marginadas, sino también que se aborden problemas subyacentes, relacionados con frecuencia con las políticas gubernamentales, que provocaron el aumento de la vulnerabilidad a la sequía (Nicholson y Desta, 2010; DEC, 2004). Tanto el programa Decisión Regional sobre sSquías financiado por la ECHO como la mejora regional de los medios de subsistencia en áreas de pastoreo financiada por la USAID a través del Proyecto Regional de Medios de Subsistencia e Incidencia dedican especial atención a la promoción de políticas e intervenciones adecuadas sobre pastoreo en el Cuerno de África, que influyen tanto en los donantes como en las prácticas de los gobiernos (Mousseau y Morton, 2010). Las agencias del Comité de Emergencia para Desastres (DEC) han reconocido que se desaprovecharon oportunidades de asesoramiento en la crisis de África meridional de 2002/03. El equipo de evaluación del DEC recomendó que el asesoramiento se incluyera en la descripción de las funciones de cualquier intermediario del DEC movilizado sobre el terreno en un caso de emergencia (DEC, 2004). Aunque existen pocas evaluaciones de la eficacia del asesoramiento, parece que el asesoramiento eficaz requiere objetivos claros, claridad en torno a los destinatarios de los mensajes de asesoramiento y una estrategia coordinada que implique a diferentes partes interesadas (Nicholson y Desta, 2010).

En algunos casos, el problema no es la falta de voluntad, sino una falta de capacidad. Las intervenciones en los medios de subsistencia ofrecidas mediante el apoyo directo a los gobiernos en 2008/09 se vieron obstaculizadas por las deficiencias de la planificación centralizada y la comunicación inadecuada con el control estatal. Esto generó intervenciones tardías e inadecuadas sobre ganado y redujo la confianza de los pastores en sus gobiernos (ECHO, 2010a). Ya que estas instituciones se encargan cada vez más de la gestión del riesgo de sequías, las evaluaciones recomiendan que los organismos internacionales adopten cada vez más un papel de capacitación (Mousseau y Morton, 2010; ECHO, 2009).

### **Las organizaciones deben entablar una comunicación a todos los niveles, incluso con los líderes tradicionales y los comandantes militares locales, basada en los principios humanitarios.**

La preparación y la respuesta a la sequía requiere desarrollar relaciones basadas en la participación, la colaboración y las actividades conjuntas (ACCORD/Cordaid, 2010). Horn Relief, que lleva mucho tiempo trabajando en Somalia, pudo distribuir dinero en efectivo a decenas de miles de víctimas de la sequía al obtener el consentimiento de los comandantes militares locales y negociar cuidadosamente con los líderes tradicionales para que no impusieran un gravamen sobre la ayuda. Esto demuestra que, incluso cuando los gobiernos son débiles y los riesgos para la seguridad son altos, la entrega de ayuda monetaria basada en las necesidades es posible.

**Cuando las restricciones de seguridad lo exigen, la gestión a distancia hace posible que las organizaciones sigan prestando asistencia humanitaria, aunque es necesario gestionar los riesgos de este método.**

La gestión a distancia requiere fuertes relaciones basadas en la confianza y la buena comunicación con los socios nacionales y los miembros del personal que suelen quedarse en entornos muy inseguros para distribuir la ayuda (Ali *et al.*, 2005). Existe el riesgo de que los responsables internacionales que ya no se encuentran en el país puedan tener una perspectiva sesgada de la inseguridad, y que el equipo, que no está formado para la gestión a distancia, no ofrezca orientación suficiente a los homólogos nacionales sobre el terreno. Es más, el aumento de la importancia en la rendición de cuentas hacia arriba orientada a los donantes puede conllevar una rendición de cuentas hacia abajo orientada a los beneficiarios inferior a lo habitual (Humanitarian Outcomes, 2010). Se consideró que la ayuda en dinero en efectivo distribuida a través de socios locales en Somalia en 2006 había tenido éxito gracias a la intensa capacitación inicial, la solidez de los responsables nacionales en puestos clave y la buena colaboración (Majid *et al.*, 2007).

## ENSEÑANZA .8

**La coordinación es fundamental para la respuesta a las sequías y es eficaz cuando están claros los objetivos, participan los agentes correctos y se comprometen recursos para que funcione.**

**La coordinación fortalece la capacidad de las organizaciones de responder de manera adecuada.**

La evaluación de la coordinación, el análisis y el asesoramiento permiten que múltiples agentes obtengan una interpretación coherente y sólida de la situación. Cuando no es así, como en Sudán en 1999 y en Níger en 2005, puede haber una falta de acuerdo acerca de la respuesta más adecuada, lo que genera retrasos en la ejecución. Esto puede provocar que las agencias se vean forzadas a responder de manera inadecuada (CARE *et al.*, 2005; DEC, 1999).

**La coordinación mejora las respuestas integradas que son especialmente importantes en las sequías.**

Las características de muchas respuestas a la sequía – especialmente las destinadas a proteger los medios de subsistencia y prevenir y reducir la malnutrición – hacen que la coordinación sea especialmente importante. Estas intervenciones deben estar integradas y cubrir múltiples sectores (agua, salud y alimentación tanto para niños como animales), ser sólidas técnicamente y lograr una buena cobertura sin sacrificar la calidad (ECHO, 2004; Duffield *et al.*, 2004). Una intervención conjunta de Vétérinaires Sans Frontières (VSF) y SCUUK en nutrición durante la sequía en Mandera (2008/09) exigió la coordinación con el Ministerio de Salud para que las madres pudieran acceder a paquetes tanto sanitarios como nutricionales. Un proyecto de cupones para carne, leche y alubias no habría tenido el mismo éxito sin las intervenciones en los mercados por parte de las organizaciones Socorro Islámico y Acción Contra el Hambre; en el forraje de CARE; o el apoyo a la producción, gestión y comercio de leche ofrecido a los pastores por VSF (SCUUK, 2010; Shuria, 2010).

**La coordinación requiere una dedicación significativa de personal, tiempo y compromiso. Las organizaciones deberían tener objetivos claros de coordinación.**

Es necesario dar prioridad a la coordinación en los planes de trabajo y en las propuestas de financiamiento (GOK/KFSM, 2001). En Kenya en 1999/2000, el administrador del programa de Oxfam dedicó más del 50% de su tiempo a la coordinación. Como consecuencia, Oxfam pudo influir en las políticas y los programas de alerta temprana, la coordinación y la respuesta a la emergencia (Jaspars, 2006).

## ENSEÑANZA .9

**Un conjunto creciente de pruebas subraya que las respuestas basadas en la entrega de dinero en efectivo son una alternativa creíble y preferible a la asistencia en especie cuando los productos básicos están disponibles**

y son asequibles. Cada vez más, aunque de ninguna manera siempre y en todas partes, las organizaciones y los donantes están adoptando una respuesta de “primero dinero en efectivo” a las crisis de medios de subsistencia y alimentos.

### **El dinero en efectivo tiene toda una serie de aplicaciones en la respuesta a las sequías.**

(Harvey y Bailey, 2011; NORAD, 2011). El uso de dinero en efectivo en las respuestas de emergencia se ha multiplicado por cien durante la última década y se ha empleado en la respuesta a las sequías para aumentar el acceso a agua, semillas y alimentos, y para facilitar conexiones innovadoras entre productores y consumidores, por ejemplo, a través de cupones para leche y carne, o a cambio de animales para apoyar los métodos tradicionales de reposición de ganado (NORAD, 2011; Abebe et al., 2008). Después de la crisis, cuando las donaciones de dinero efectivo son lo suficientemente grandes, es más probable que se gaste el dinero en la recuperación, como por ejemplo: la reposición de ganado, el pago de deudas o la inversión en actividades que generen ingresos para obtener una fuente de ingresos alternativa (CARE et al., 2005). Existen más pruebas de que el dinero en efectivo sirve de incentivo para participar en programas de salud y nutrición, y que la provisión de dinero en efectivo a beneficiarios de programas puede reducir mecanismos de defensa tradicionales que limitarían de otro modo la eficacia de estos programas, como por ejemplo: compartir alimentos suplementarios o terapéuticos (Bailey y Hedlund, en prensa; Brewin, 2010; Poulsen y Fabre, 2010) (véase la información adicional más adelante sobre nutrición y salud).

### **El análisis cuidadoso de los mercados es esencial para una respuesta alternativa adecuada relacionada con la entrega de dinero en efectivo.**

Las respuestas en forma de dinero en efectivo sólo deben aplicarse cuando se disponga de productos básicos. El análisis preciso y el seguimiento del mercado, y el ajuste del valor de transferencia o el cambio a la distribución en especie cuando sea necesario son esenciales para asegurar que el dinero suministrado cubra las necesidades como estaba previsto y no afecte negativamente el precio o la disponibilidad de productos básicos (Oxfam, 2006b; Banco Mundial, 2006a). La disponibilidad y los precios de los alimentos, las semillas o el ganado pueden variar considerablemente entre estaciones y lugares, y especialmente entre zonas rurales y urbanas (Oxfam, 2005). Entender la dinámica de las importaciones y el consumo, e identificar indicadores de los productos básicos, pueden contribuir a interpretar los precios fluctuantes y estar al corriente de la elección de respuestas (FEWSNET/FSNAU, 2011a). Durante la sequía en Somalia, la ONG Cash Consortium trabajó con FEWSNET/FSNAU para hacer un seguimiento del precio del arroz rojo como indicador de la estabilidad de la oferta y la demanda (Ali *et al.*, 2005).

### **Para asegurar el acceso a los alimentos, el dinero en efectivo puede ser una intervención más pertinente para los pastores que la ayuda alimentaria en especie.**

Las comunidades nómadas y trashumantes de pastoreo, que constituyen con frecuencia una gran proporción de las poblaciones afectadas por la sequía, tienen una relación bien desarrollada con los mercados de canje y venta de productos ganaderos y compra de alimentos. Es fácil transportar dinero (Oxfam, 2006a; ECHO, 2002b), y – cuando los mercados disponen de alimentos – el uso de dinero en efectivo y de cupones permite a los pastores seguir moviendo sus rebaños y salvaguardar la salud y la nutrición de sus familias (ECHO, 2010b). Dado que el dinero en efectivo es más flexible, se puede usar de manera compleja e imprevista para reforzar las comunidades de pastores, como el apoyo a comerciantes, productores y consumidores, e incluso la revitalización de la beneficencia y los préstamos tradicionales (Mattinen y Ogden, 2006).

### **Con frecuencia, las transferencias de efectivo pueden ser el tipo de respuesta rentable, ya que benefician directamente a los receptores y sus comunidades.**

Cuando se suministra con suficiente antelación, el dinero en efectivo puede reducir la necesidad de intervenciones más costosas en el futuro (véase anteriormente el apartado sobre la alerta/respuesta temprana) (Pantuliano y Wekesa, 2008). Cuando los mercados pueden suministrar suficientes alimentos, y la inseguridad alimentaria es una consecuencia de la falta de poder de compra, el dinero en efectivo puede ser una manera más rentable o de mejorar el consumo de alimentos y la diversidad de la dieta (Bailey y Hedlund, en prensa; Oxfam, 2006b; Concern, 2006). La reducción de existencias ganaderas, otra forma de intervención monetaria, beneficia directamente a las comunidades a través de efectos multiplicadores. La organización SCUS observó que cuando se suministraba dinero en efectivo a los pastores gastaban el 70% en los mercados locales o en servicios locales (Bekele y Abera, 2008). La organización Horn Relief observó que la provisión de dinero en efectivo aliviaba la presión sobre el sistema de créditos y también era positivo para los no beneficiarios (Majid *et al.*, 2007; Abebe *et al.*, 2008). Según SCUK y ACF, cuando se entregaron cupones para alimentos frescos a los refugiados de los campamentos de Dadaab (2008-2011), aumentaron los

suministros de alimentos frescos en los mercados locales, lo que fue ventajoso más allá de los beneficiarios previstos (SCUK, 2011b; Dunn, 2010).

**Se debe consultar a los beneficiarios, especialmente a las mujeres, acerca de su preferencia por el dinero en efectivo o las distribuciones en especie, y recabar su opinión sobre las maneras más seguras y eficaces de transferir la asistencia.**

(Ali *et al.*, 2005). Aunque con frecuencia la gente prefiere lo habitual (WFP, 2010b), existe una demanda creciente de dinero efectivo. Cuando vieron los camiones de ayuda alimentaria atascados en el barro durante la respuesta de la Federación Internacional de la Cruz Roja a la sequía en Etiopía (2008/09), los beneficiarios preguntaron: “¿Por qué no traen simplemente dinero?” (Majid, 2011).

**La combinación de alimentos y dinero en efectivo puede aportar todas las ventajas de ambos métodos y las limitaciones de cada uno de ellos, y/o pueden intercambiarse en función de los cambios en las condiciones del mercado.**

Después de las sequías de Suazilandia y Lesoto de 2007/08, la mayoría de los beneficiarios prefirieron dinero en efectivo y alimentos, en lugar de únicamente efectivo o alimentos (SCUK, 2008a; Devereaux y Mhlanga, 2008). Esto puede aplicarse también a otros productos básicos, como las semillas y el ganado. En Malawi en 2005/06, la provisión de alimentos cubrió las necesidades de subsistencia, mientras que la provisión de dinero en efectivo atendió necesidades no alimentarias importantes, como el jabón, las medicinas y las tasas escolares (Concern, 2006). En Turkana, donde los precios eran altos, Oxfam proporcionó alimentos a cambio de trabajo, en parte con la intención de hacer bajar los precios. Posteriormente, cuando los precios bajaron, Oxfam volvió a la entrega de dinero en efectivo (Oxfam, 2002b).

**El dinero en manos de las mujeres puede aumentar las probabilidades de que se gaste en el hogar.**

(Brewin, 2010; CARE, 2011). El seguimiento del impacto de las distribuciones de efectivo sobre las dinámicas de género es esencial, ya que las decisiones acerca de la manera de gastar el dinero y quién toma la decisión pueden generar conflictos en los hogares. Al entregar los cupones de alimentos a las mujeres indígenas en Bolivia durante la sequía de 2009, las mujeres (más que los hombres) fueron con más frecuencia al mercado e influyeron más en las compras de alimentos (ACF, 2011).

## ENSEÑANZA .10

**La ayuda alimentaria en especie se ha usado en la respuesta a la sequía en detrimento de otras intervenciones a menudo más adecuadas. Sin embargo, cuando la respuesta llega tarde o no se dispone de alimentos, la ayuda alimentaria es importante para salvar vidas.**

**La ayuda alimentaria no debe ser una respuesta “por defecto” a la sequía.**

En su examen de la respuesta a la sequía de 1999-2001 en Kenya, Akilu y Wekesa (2001) señalan que “en lugar de ser la primera respuesta, la ayuda alimentaria debería considerarse el último recurso [...] cuando todo lo demás haya fracasado o cuando no se haya hecho nada más para abordar la crisis de emergencia”. Los humanitaristas deben resistirse a la “dependencia” institucional de la ayuda alimentaria (Grunewald *et al.*, 2006b). Cuando el gobierno local solicitó alimentos para responder al aumento de la malnutrición, la Sociedad de la Cruz Roja de Etiopía tuvo que hacer un esfuerzo considerable para demostrar que se trataba de hecho de un problema de agua (IFRC, 2011). La ayuda alimentaria no cubre muchas de las necesidades alimentarias provocadas por la sequía (ECHO, 2010b), y no suele ser la manera más eficaz de salvar medios de subsistencia. La ayuda alimentaria requiere una capacidad considerable de abastecimiento y logística, lo que conlleva por lo tanto el riesgo de retrasos en las entregas (IFRC 2011; Dunn, 2010; IRAM 2006), y puede distorsionar los mercados locales de alimentos (Mauder, 2006), lo que constituye un desincentivo para el sector privado (Banco Mundial, 2005).

**La ayuda alimentaria sigue siendo el tipo de ayuda humanitaria mejor dotada, en detrimento de otras respuestas, especialmente cuando la respuesta humanitaria llega tarde.**

(Pantuliano y Wekesa, 2008; Steering Committee, 2004; WFP, 2006a; C-SAFE, 2007). Un análisis de las intervenciones en forma de alimentos en comparación con otras intervenciones en los procesos de llamamientos unificados de 2010/2011 en el Cuerno de África revela que, mientras se financió un promedio del 75% de la ayuda alimentaria y

los programas de nutrición, sólo se financió el 37% y el 32% de las intervenciones en medios de subsistencia y agua, respectivamente (OCHA, 2011a). Al mismo tiempo, con un coste significativo, el aumento de las intervenciones nutricionales con alimentos altamente energéticos, como la alimentación suplementaria general y el uso preventivo de alimentos terapéuticos preparados para el consumo inmediato, previnieron un deterioro de la situación nutricional en Níger en 2005/06 y 2009/10, en este último caso hasta que una epidemia de paludismo provocó un aumento de la malnutrición (SCUK, 2010; Poulsen y Fabre, 2010).

### **La minimización de las posibles desventajas y la maximización de las ventajas depende de la manera en que se programe la ayuda alimentaria y dónde se compre.**

Para salvar vidas, las raciones generales deben tener una calidad y cantidad adecuadas y conservarse prolongadamente (Duffield et al., 2004). Las distribuciones de ayuda alimentaria tienen que asignarse y programarse bien para que no coincidan con las cosechas (Jere, 2007; Hammond y Maxwell, 2002). Además, el origen de la ayuda alimentaria es importante: la compra local de la ayuda alimentaria ha tenido impactos positivos sobre los mercados locales y regionales. Como ocurre con el dinero en efectivo, la coordinación y el análisis cuidadoso del mercado reducen el riesgo de que las compras locales empujen los precios al alza (REDSO, 2004; WFP, 2003a). Se deberían tener en cuenta los imprevistos, dinero en efectivo incluido, cuando las interrupciones del suministro amenacen la continuación del consumo. Esto sucedió en los campos de refugiados de Dadaab en 2008/09, cuando la ACF usó las interrupciones del suministro para justificar la provisión de cupones para alimentos frescos (Dunn, 2010).

### **En la fase de crisis, los debates acerca de la idoneidad de la ayuda alimentaria no deben impedir una respuesta (de ayuda alimentaria o de otro tipo) necesaria para salvar vidas.**

Esta es una de las razones mencionadas del retraso de la respuesta en Níger en 2005 (WFP, 2006a; CARE *et al.*, 2005). Aunque el retraso de la discusión perpetúa el estatus quo, estos debates no deben producirse cuando hay vidas en juego.

## ENSEÑANZA .11

### **El dinero por trabajo (DPT) y los alimentos por trabajo (APT) pueden ser mecanismos de distribución eficaces, cuando el trabajo requerido sea adecuado y cuando no alteren las estrategias exitosas de subsistencia.**

Con frecuencia, en los desastres que se desarrollan lentamente, se realizan transferencias de alimentos a cambio de trabajo. Las ventajas y las desventajas del DPT son similares a las de los APT (Harvey, 2007).

### **Es probablemente mejor que cualquier actividad que requiera un trabajo de alto nivel sea complementaria, más que una condición previa para recibir socorro.**

Entre los factores necesarios para el éxito de los programas de DPT y APT están los altos niveles de participación comunitaria en todas las fases del diseño y la implementación, la orientación técnica adecuada y el control de la calidad. No se puede negar el socorro necesario solamente porque la calidad del trabajo no alcance al nivel esperado (URD, 2007; WFP, 2007b).

### **Los programas de DPT/APT pueden ofrecer un incentivo de inversión en intervenciones en recursos naturales no sostenibles, como la gestión del suelo y el agua.**

El proyecto de Mejora de los Medios de Vida en el Triángulo Mendera observó que los programas de DPT/APT ofrecían a los pastores un “incentivo perverso” para que llevaran a cabo trabajo en sistemas insostenibles relacionados con el agua. Probablemente, si estos sistemas no se hubieran apoyado con dinero y alimentos, la comunidad no los habría respaldado (Nicholson y Desta, 2010; Nassef y Belayhun, 2011). En cambio, las estrategias más sostenibles requieren una contribución en forma de trabajo o dinero por parte de las comunidades (Nassef y Belayhun, 2011).

### **Los programas de trabajo corren el riesgo de impedir que los hogares pobres sigan con sus propias actividades productivas.**

SCUK (2010) usó los calendarios estacionales para evitar la planificación de DPT/APT durante los períodos de máxima ocupación. En Etiopía, en lugar de tener que participar en programas de DPT/APT, las mujeres recibieron educación sobre nutrición: la conexión del dinero con la educación no sólo logró mejorar la diversidad de la dieta, sino

también las prácticas de alimentación de los niños (SCUK, 2005c). Una evaluación de los programas de DPT/APT en Etiopía recomendó enérgicamente que se limitara el número de horas al día y los días que una persona tenía que trabajar para recibir su ración (DFID, 2006b).

## ENSEÑANZA .12

### Las comunidades dependen cada vez más de los mercados durante la sequía. Las intervenciones innovadoras para maximizar las posibilidades de que los mercados atiendan las diversas necesidades de la población puede tener beneficios de gran alcance.

La sequía, en combinación con los precios elevados de los alimentos y el conflicto, puede causar inestabilidad en los mercados y hacer más difícil la situación de las personas que dependen de los mismos para los alimentos y el comercio. Los pastores concretamente quieren mercados estables (ODI/CARE, 2010). Las intervenciones en el mercado incluyen el aumento del poder de compra de la población a través de la entrega de dinero y créditos, la creación de demanda mediante la provisión de cupones, la venta de alimentos y otros productos básicos subvencionados, como los productos ganaderos, o la provisión de incentivos al sector privado para que aumente la asequibilidad a los alimentos. Otro ejemplo de estrategias comerciales son los seguros basados en índices. India y Bangladesh tienen una larga historia de intervenciones comerciales con éxito para estabilizar los precios, mediante una combinación de grandes existencias públicas, importaciones comerciales del gobierno y liberalización del comercio, además de imponer límites a las existencias privadas (Banco Mundial, 2005).

La combinación de la sequía (que lleva a la disminución de la producción local de alimentos y a la rebaja de los precios del ganado y otros productos básicos) y los precios elevados de los alimentos hace que los alimentos básicos estén fuera del alcance de grandes sectores de la población. Durante el período 2010/11, en algunas áreas de Somalia, la cantidad de sorgo que podía comprarse con un día de trabajo se redujo un 82% (FEWSNET/FSNAU, 2011b). En Níger, se usa regularmente el fondo común de donantes para vender decenas de miles de toneladas de alimentos con precios subvencionados, lo que contribuyó a estabilizar los precios en algunas partes del país durante la sequía de 2009/10 (ACF, 2011; FEWSNET, 2010). A menor escala, los cupones para leche fueron un incentivo para mantener la oferta de leche durante la sequía de Kenya de 2008/09, lo que mantuvo los precios a un nivel razonable incluso para los no beneficiarios (Shuria, 2010).

#### Si se aplican puntualmente y a una escala suficientemente grande, las estrategias basadas en el mercado pueden reducir la necesidad de otras intervenciones.

En Namibia y Botswana en 2002/03, la ayuda alimentaria requerida por el gobierno se adquirió y distribuyó a través de proveedores comerciales normales, lo que mitigó la necesidad de que estos países hicieran un llamamiento internacional para solicitar asistencia (Mano *et al.*, 2003). Incluso en la dura sequía de 2010/11, los mercados continuaron ofreciendo alimentos frescos a cambio de cupones en los campamentos de refugiados de Dadaab, lo que cubrió las necesidades importantes de alimentación suplementaria para los bebés (SCUK, 2011b).

#### Las intervenciones comerciales a gran escala requieren el apoyo del gobierno y la participación del sector privado.

Este apoyo y participación incluyen el comercio de existencias ganaderas, lo que requiere una planificación cuidadosa y una buena comunicación con los pastores (en contraste con los problemas descritos en la siguiente Enseñanza 13). Los gobiernos tienen autoridad para regular los precios y los mercados, los movimientos de alimentos y los subsidios o tarifas/impuestos. Las políticas comerciales restrictivas, en combinación con programas de ayuda alimentaria a gran escala, han impedido que las importaciones del sector privado contribuyan significativamente a los suministros de alimentos en Etiopía (Banco Mundial, 2005). La coordinación con los consejos de comercio de grano y las asociaciones de productores, molineros y vendedores al por menor es importante para evaluar la capacidad, la voluntad de cooperar y los mecanismos de distribución (C-Safe, 2004). El sector privado sólo participará si se puede beneficiar de algún modo (Mano *et al.*, 2003).



## **El crédito es una parte integral de muchos medios de subsistencia, y especialmente de los medios de subsistencia de los pastores.**

Existe la necesidad de instituciones financieras adecuadas, en función del grupo específico, que también cumplan con la sharia. Los grupos de producción de pastores carecían de capital para comprar animales y cumplir los compromisos de producción (Nicholson y Desta, 2010; Bekele, 2010). Los préstamos que se concedieron a los comerciantes les permitieron pagar el ganado a los pastores al contado, en lugar de pagarles más adelante como se había hecho tradicionalmente (Catley, 2007).

## ENSEÑANZA .13

**Cuando se realizan correctamente, las intervenciones en el agua pueden ser extremadamente eficaces. Sin embargo, para que cumplan las normas mínimas y sean rentables, requieren una pronta intervención, una buena planificación y la participación de las comunidades de usuarios – que no son características de las intervenciones humanitarias actuales.**

**Las sequías repercuten significativamente en la disponibilidad y la calidad del agua. Con frecuencia se necesita intervenir en el agua, pero lo más frecuente es que la intervención llegue tarde y se recurra a la opción costosa del transporte de agua en camiones.**

Las intervenciones en el agua en situaciones de sequía – especialmente cuando se aplican en combinación con otras intervenciones– pueden afectar significativamente la salud y los medios de vida. La prevalencia de enfermedades transmitidas a través del agua como la diarrea, el tífus y los parásitos intestinales se redujo un 85% después de las intervenciones en el agua de Agri-Service Ethiopia (ECHO, 2010b). En ausencia de agua, el ganado ya débil sucumbió hasta morir durante las intervenciones mal planeadas de reducción de existencias en 2005/06 (ECHO, 2010a). Sin embargo, es raro que las intervenciones puntuales en el agua cuenten con suficientes fondos o se ejecuten con éxito (Nassef y Belayhun, 2011; Wekesa y Kanani, 2009; Schimann y Philpott, 2007; URD, 2007; COOPI, 2002). En cambio, las organizaciones están recurriendo cada vez más al transporte costoso de agua en camiones, que tiene un impacto limitado debido al bajo nivel de calidad del agua suministrada (Wekesa y Kanani, 2009). Las intervenciones bien seleccionadas de transporte de agua en camiones han abastecido a escuelas, hospitales y personas desplazadas internas en Kenya (Wekesa y Kanani, 2009).

**Idealmente, en una emergencia las medidas deben centrarse en la rehabilitación de los puntos de agua existentes.**

(Nassef y Belayhun, 2011; Schimann y Philpott, 2007). En general, estas intervenciones llevan más tiempo, pero son más baratas (Wekesa y Kanani, 2009) y evitan los riesgos asociados con nuevos desarrollos.

**Cuando se requiere el transporte de agua en camiones para responder a la sequía, las organizaciones deben intentar encontrar soluciones más sostenibles antes de que se produzca otra sequía.**

En 2010, la Cruz Roja de Kenya terminó un sistema de abastecimiento de agua que conectó el pueblo de Takaba con un pozo a 13 km. Durante las sequías de 2005/06 y 2008/09, Takaba requirió el transporte de agua en camiones desde fuentes a 140 km. Durante la sequía de 2010/11, el pueblo ya no necesitó esta costosa intervención (IFRC, 2011).

**Las intervenciones en el agua mal planeadas pueden tener consecuencias perjudiciales inmediatas y a largo plazo. En las tierras áridas, el agua es un activo valioso y su distribución tiene importantes consecuencias políticas, económicas y ecológicas.**

Durante la sequía de Kenya de 2008/09, World Vision suministró agua corriente a varios puntos de un pueblo con la intención de descongestionar los puntos de origen del agua. La intervención fue criticada por los pobres, ya que el agua se canalizó a los miembros más influyentes de la comunidad (ECHO, 2010a). En términos más generales, una historia de intervenciones mal ubicadas geográficamente y centradas en la oferta de soluciones de “hardware”<sup>8</sup> para

<sup>8</sup> Se considera cada vez más que las intervenciones sobre agua requieren intervenciones de “hardware” o físicas, como la construcción de pozos, estanques y sistemas de riego, e intervenciones de “software” como la planificación y la gestión participativas, y la educación sobre higiene y saneamiento.

las necesidades urgentes de agua ha provocado un uso insostenible del agua en tierras áridas (REGLAP/FAO, 2011; Schimann y Philpott, 2007). En algunos casos, los proyectos sobre agua han fomentado inadvertidamente nuevos asentamientos en áreas inadecuadas. Las intervenciones mal planeadas también pueden generar conflictos por los recursos hídricos, especialmente cuando el desarrollo del agua no tiene en cuenta los sistemas tradicionales de gestión de gobierno (Nassef y Belayhun, 2011). En Etiopía, los proyectos de emergencia sobre agua emprendidos por ONG y gestionados después por funcionarios del gobierno provocaron conflictos entre los grupos étnicos boran y somalíes, y dentro de ellos (Nassef y Belayhun, 2011).

#### **Los impactos negativos pueden prevenirse mediante el entendimiento del contexto local.**

Las evaluaciones deben incluir los posibles impactos ambientales sobre las capas freáticas, los patrones de asentamiento y el uso de recursos del entorno como pastos (REGLAP/FAO, 2011; C-SAFE, 2007; COOPI, 2002), así como el entendimiento de los sistemas existentes de gestión del agua y las instituciones tradicionales (Nassef y Belayhun, 2011).

#### **Los usuarios del agua, especialmente las mujeres, deben participar en las evaluaciones, la planificación y la ejecución.**

El “software” – participación en la selección del emplazamiento, el diseño, la gestión sostenida y el mantenimiento a través de comités sobre el uso del agua, así como la determinación de actividades complementarias significativas sobre salud y saneamiento – es tan importante como el “hardware” (Oxfam, 2004; COOPI, 2002). Se debe buscar de forma proactiva la comprensión de los papeles, las necesidades y las oportunidades de las mujeres a través de su implicación; no es algo que vaya a ocurrir de forma natural. (ECHO, 2010b).

## ENSEÑANZA .14

**La malnutrición aguda se asocia con la sequía. La respuesta humanitaria no necesita esperar para saber que va a ocurrir. La mejor manera de lograr mejorar la situación nutricional es una respuesta integrada basada en un sólido entendimiento de las causas locales de la malnutrición.**

(WFP, 2011; DEC, 2004; USAID, 2003). Las emergencias de lento desarrollo en el Cuerno de África, Níger, Etiopía y África meridional se han caracterizado por niveles de malnutrición aguda equivalentes a los de una crisis. La respuesta humanitaria suele ser demasiado tardía para prevenir la malnutrición; por consiguiente, la respuesta predominante es la ayuda alimentaria, que incluye alimentos preparados para el consumo inmediato. Sin embargo, las evaluaciones destacan que las intervenciones parecen más eficaces cuando tienen en cuenta las múltiples causas de la malnutrición. Son necesarias más pruebas para decidir la intervención adecuada, o la combinación de intervenciones, que se debe usar cuando la malnutrición es un problema estructural o crónico. Esto se atribuye no sólo al consumo inadecuado de alimentos, sino también a los bajos niveles de salud pública y al acceso a servicios y cuidados de salud como sucedió en el caso de Níger (WFP, 2010a; FEWSNET 2006; IRAM, 2006; CARE *et al.*, 2005).

#### **Las intervenciones de emergencia en salud que refuerzan los servicios públicos de salud han resultado exitosas, especialmente la gestión comunitaria de la malnutrición aguda.**

(Deconinck *et al.*, 2011). Las evaluaciones de la gestión comunitaria en emergencias entre 2006 y 2010 subrayan la importancia del liderazgo político y técnico de los ministerios de salud, la garantía de los suministros y la dotación de personal, y la integración de la respuesta humanitaria a la infraestructura y el personal sanitario existente (Deconinck *et al.*, 2011). La prestación de apoyo del ministerio de salud keniano durante la sequía de 2005/06 ayudó a institucionalizar la gestión comunitaria en todo el país (ECHO, 2005b). En Níger, la comunidad humanitaria promovió que el gobierno ofreciera atención sanitaria gratuita a los niños malnutridos (MSF, 2005). De manera similar, las distribuciones de dinero en efectivo, especialmente cuando se realizan en clínicas, han provocado el aumento de la utilización de los servicios de salud existentes durante las emergencias, como las vacunaciones (Brewin, 2010; CRS, 2006). Sin embargo, con frecuencia, diferentes fuentes y mecanismos de financiamiento pueden impedir la plena integración de las intervenciones sanitarias de emergencia con los programas de salud en curso (Schimann y Philpott, 2007).

**Aunque existan algunas evidencias de que la alimentación terapéutica general puede prevenir la grave malnutrición aguda, no existen pruebas fiables de que la alimentación suplementaria prevenga la malnutrición moderada y reduzca por lo tanto los niveles globales de malnutrición aguda durante las emergencias.**

(Hall *et al.*, en prensa; Navarro *et al.*, 2008; WFP, 2007a; Duffield *et al.*, 2004; USAID, 2003). La decisión de ejecutar programas de alimentación suplementaria (PAS) se basa en el mejor de los casos en los resultados de una encuesta sobre nutrición, pero rara vez en un análisis de las causas de la malnutrición. Como consecuencia, la alimentación suplementaria se ha usado casi en total detrimento de otras intervenciones complementarias y necesarias (USAID, 2003). En su lugar, puede ser más eficaz expandir las distribuciones generales o las transferencias de dinero en efectivo, especialmente cuando sea probable que las tasas de incumplimiento sean altas (Navarro *et al.*, 2008).

**En respuesta al mal desempeño de algunos programas específicos de alimentación suplementaria, las agencias están experimentando respuestas complementarias, como la entrega de dinero en efectivo, con cierto éxito.**

En Somalia en 2009, la recepción de transferencias de dinero en efectivo aumentó la velocidad con la que los niños de un programa de alimentación terapéutica de SCUK ganaban peso: los niños de hogares que recibieron las transferencias ganaron peso 45% más rápidamente que los de hogares no receptores, lo que se atribuyó a que las familias podían atender mejor las necesidades alimentarias adicionales de los niños malnutridos (Brewin, 2010). ACF suministró cupones para alimentos frescos a las familias de los campamentos de refugiados de Dadaab que participaron en PAS específicos, lo que sirvió de incentivo y aumentó la cobertura (Dunn, 2010). En Etiopía en 2005/06, Tearfund observó que los PAS tenían un efecto limitado porque las raciones se compartían generalmente dentro de las familias, y había generalmente muy pocos otros alimentos “suplementarios” (Tearfund, 2006). Por razones similares, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y UNICEF proporcionaron dinero en efectivo o “raciones de protección” de comida a familias que recibieron alimentación suplementaria general en Níger (WFP, 2011). Los PAS deben ir acompañados de una ración general adecuada para las familias y actividades de salud y educación complementarias, como la alimentación de niños malnutridos y las prácticas de alimentación infantil y de bebés (IYCF). Se ha pedido que se presenten informes más sólidos sobre el desempeño de los PAS para justificar la continuación de su uso como una manera rentable de prevenir o reducir la malnutrición aguda (Hall *et al.*, en prensa; Sphere, 2010).

**Se han producido avances en el seguimiento y la mejora de la situación nutricional de los niños de las comunidades de pastores.**

ACF ha demostrado un método innovador para ejecutar estudios sobre la nutrición de los niños de comunidades de pastores (Dunn, 2010). Cada vez hay un reconocimiento mayor de las causas complejas de la malnutrición dentro de los medios de subsistencia de pastores, especialmente en las prácticas de cuidado de los niños (Hampshire, 2009). Las organizaciones también han experimentado con clínicas móviles para los pastores, aunque con resultados desiguales (Longley, 2010; Grunewald *et al.*, 2006a). Se corre el riesgo de que las clínicas móviles dupliquen esfuerzos, sean insostenibles y no generen una mayor capacidad de desarrollar una relación entre el personal sanitario y las comunidades (Grunewald *et al.*, 2006b).

## ENSEÑANZA .15

**Dados los problemas graves de los mercados de semillas, la intervención directa en las semillas está dando paso a estrategias que permiten una mayor participación de los beneficiarios y garantizan la idoneidad y la calidad de las mismas.**

**Debería prepararse lo antes posible y ejecutar rápidamente la distribución de semillas resistentes a la sequía o de ciclo corto como medida para mitigar la sequía o apoyar la recuperación.**

En Ukambani, Kenya, en 2009, la Sociedad de la Cruz Roja de Kenya pudo distribuir semillas para aprovechar una buena estación de lluvias, gracias a la planificación previa durante el período de sequía anterior a las lluvias (IFRC, 2011). En contraste, cuando la FAO distribuyó semillas demasiado tarde para su plantación en Somalia, los beneficiarios las consumieron (Nicholson *et al.*, 2007).

### **Las evaluaciones no deberían suponer que hay una necesidad de semillas.**

Las evaluaciones deberían determinar si existe una necesidad real (no supuesta) de semillas, y analizar la capacidad de los mercados locales para cubrirla (FAO, 2005; Levine y Chastre, 2004). La suposición de que no hay semillas disponibles puede dañar los mecanismos de distribución locales, más sostenibles. Los estudios de EMMA en Sudán observaron que los comerciantes habían dejado de almacenar oca porque las organizaciones de ayuda la distribuían con tanta frecuencia (EMMA, 2011).

### **Siempre que sea posible, las organizaciones deben adquirir las semillas a nivel local...**

En Kenya en 2000, Catholic Relief Services organizó 14 ferias de semillas en tres semanas, que suministraron semillas preferentes para su plantación puntual a más de 8000 familias. Otras organizaciones, que hicieron pedidos de semillas a empresas, no recibieron los suministros a tiempo para su plantación (CRS, 2004).

### **... y confiar en que las personas sepan lo que es mejor para ellas.**

Una evaluación de las ferias de semillas durante la sequía en Etiopía, Gambia y Zimbabue observó que el personal de las ONG mantiene una clara desconfianza en los mercados y en la capacidad de que las personas tomen decisiones acertadas (CRS, 2005). Sin embargo, el análisis de las ferias de semillas en diferentes contextos sugiere que, para que las intervenciones en las semillas tengan éxito, deben imponerse mínimas restricciones sobre la inclusión de proveedores y semillas, y la elección de los agricultores (ODI, 2006).

## ENSEÑANZA .16

**Cuando se hacen bien, las intervenciones en el pastoreo y el ganado ofrecen enseñanzas valiosas para la comunidad humanitaria, aunque su integración sigue dificultada por los obstáculos institucionales.**

### **Está creciendo la conciencia sobre las buenas prácticas en las intervenciones en el pastoreo, pero alcanzar un buen nivel conlleva el compromiso de un cambio sistémico en la respuesta humanitaria.**

A base de probar y cometer errores, las intervenciones con éxito en el pastoreo han reforzado la importancia de: colaborar con los gobiernos locales y las comunidades para la planificación avanzada y la gestión del ciclo de las sequías; aumentar la capacidad y la participación, especialmente de las mujeres; intervenciones en los medios de subsistencia integrados y rentables; no salvar vidas sino aumentar la resistencia mediante la valoración de las instituciones tradicionales que funcionan; y diversificar los medios de subsistencia. Sin embargo, como señaló un proyecto de examen interno de la Coordinación, Análisis y Apoyo a Políticas en Áreas de Pastoreo, “las iniciativas a pequeña escala de un único donante, departamentos gubernamentales u ONG nunca serán adecuadas para cumplir la tarea” (Levine *et al.*, en prensa, 2011: 36). En cambio, existe la necesidad de comprometerse a rediseñar el sistema actual y trazar un mapa de un proceso para reformarlo (Levine *et al.*, en prensa, 2011; Mousseau y Morton, 2010; Pantuliano y Pavenello, 2010).

### **Se debe procurar que las intervenciones en el ganado se destinen a los que más las necesitan.**

Por ejemplo, durante la sequía del Cuerno de África de 2009/10, resultó eficaz aumentar la disponibilidad de forraje mediante la creación de reservas para la sequía y la producción de heno y piensos complementarios (Boku, 2010; Nicholson y Desta, 2010). Sin embargo, no todos los pastores son pobres, y algunas intervenciones en el ganado pueden beneficiar desproporcionadamente a los ricos (por ejemplo, véase la Enseñanza 3 anterior acerca de las evaluaciones de necesidades). Los riesgos de un acceso desigual se pueden minimizar mediante recintos públicos o comunales (no privados) y reservas de forraje establecidas y gestionadas conjuntamente por el gobierno e instituciones tradicionales (ECHO, 2010b; Nicholson y Desta, 2010; Steglich y Bekele, 2009). La participación de las mujeres en la gestión de las reservas de forraje puede generar mayor sostenibilidad y una distribución más equitativa de los beneficios (Boku, 2010).

### **Para maximizar el posible impacto, se deben adoptar normas mínimas como las dispuestas en las Directrices y Normas de Emergencia para el Sector Ganadero.**

CARE Etiopía ejecutó un programa de alimentación suplementaria que redujo la mortalidad al 4%. Sin embargo, en Abala, un distrito vecino, donde se alimentó a diez animales con la ración prevista para solo tres, la mortalidad fue del 24%. La ejecución eficaz repercute sobre la rentabilidad, por ejemplo el programa de alimentación de Borana tuvo un

índice de rentabilidad de 91 a 1, mientras que en Afar fue de 1,5 a 1 y en Abala de 0,03 a 1 (Bekele, 2010). Las vacunas tuvieron un impacto limitado sobre la mortalidad del ganado en la sequía de 2005/06 y 2008/09, debido sobre todo al incumplimiento de normas mínimas relacionadas con el uso de vacunas adecuadas, los niveles de cobertura y la dosis de las vacunas, el momento de su aplicación y el almacenamiento correcto, así como las diferencias en las estrategias transfronterizas de vacunación (Boku, 2010; Nicholson y Desta, 2010; Catley *et al.*, 2009; CARE, 2009; ECHO, 2010a).

### **Dado que los pastores utilizan mucho los mercados, el reforzamiento de las conexiones entre los agentes comerciales y los pastores tiene beneficios tanto inmediatos como a largo plazo.**

Los pastores están dispuestos a pagar por servicios esenciales de gran calidad y, cuando el acceso resulta un problema, las organizaciones pueden suministrar dinero en efectivo o cupones. SCUS observó que la muerte de ganado por enfermedad durante la sequía se redujo un 50% cuando se garantizó la disponibilidad a cuidados y medicinas mediante trabajadores de salud animal de la comunidad (CAWH), que obtuvieron a su vez un 20% de beneficios sobre la venta de medicinas que habían comprado a farmacias privadas locales mediante un sistema de cupones (Bekele y Akumu, 2009). La prestación de servicios del sector privado funciona mejor cuando los mercados y los servicios ya existen, especialmente en el caso de la disminución de existencias comerciales (Bekele y Abera, 2008).

### **El uso innovador de mercados para atender las necesidades de pastores que siguen trashumando, han abandonado el pastoreo y otras personas desfavorecidas de la periferia de las ciudades puede reforzar las conexiones entre estos grupos de manera positiva para todos.**

La miseria y el abandono del pastoreo son problemas crecientes (Nicholson y Desta, 2010; Beyeda y Bereda, 2009). VSF trabajó con pastores desfavorecidos del medio urbano en el norte de Kenya para facilitar la reducción de existencias y mejorar el procesamiento de productos ganaderos y el apoyo al sector (producción de forraje) (Shuria, 2010; Nicholson y Desta, 2010). La combinación de una generación aumentada de productos ganaderos con cupones para leche y carne ofreció unos ingresos muy necesarios y alimentos con alto contenido de nutrientes. Es más, estas intervenciones tienen beneficios a más largo plazo en términos de diversificación de los ingresos y creación de una infraestructura para el procesamiento y la comercialización de productos ganaderos (SCUK, 2010; Shuria, 2010).

### **Las estrategias que tienen en cuenta el género repercuten a más largo plazo en la situación de las mujeres en las economías de pastores.**

Las trabajadoras de salud animal han demostrado una mayor capacidad y compromiso con su trabajo, y son especialmente valoradas por las mujeres que crían a pequeños rumiantes en caseríos, pero han sufrido discriminación por parte de sus compañeros varones (Nicholson y Desta, 2010). Las asociaciones de mujeres demostraron que podían cumplir las normas de calidad, higiene y longevidad en la producción de leche, incluso en entornos rurales con escasa tecnología (Shuria, 2010; VSF, 2009).

## ENSEÑANZA .17

### **La sequía aumenta con frecuencia el riesgo de conflicto por los escasos recursos naturales. La prevención y la mitigación proactivas de conflictos no sólo hacen que los pastores tengan más acceso a recursos, sino también que las agencias humanitarias tengan más acceso a comunidades beneficiarias.**

Cada vez más, las agencias están incorporando con éxito la prevención y la mitigación de conflictos a sus estrategias programáticas (ECHO, 2010b; Steglich y Bekele, 2009). Oxfam estableció centros de alerta temprana sobre conflictos adaptados a las condiciones locales en Wajir, Kenya, con observadores de paz capacitados y conectados a la Red de Alerta Temprana y Respuesta Rápida ante los Conflictos de la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (CEWARN). Esta red observa los conflictos transfronterizos e internos entre pastores, y facilita información relacionada con conflictos que pueden ser violentos, su estallido y su escalada (Nicholson y Desta, 2010; CEWARN, 2007). En enero de 2006, la CEWARN facilitó una reunión de los guerreros turkana que querían reconciliarse con la tribu dodoth de Uganda, para poder compartir agua y pastos con los dodoth, que se habían visto menos afectados por la sequía. Después de alcanzar un acuerdo de paz, los turkana y los dodoth empezaron a comerciar a través de la frontera,

principalmente con el intercambio de ganado por cereal, lo que benefició considerablemente a los turkana, que estaban experimentando pérdidas significativas de ganado y altos niveles de inseguridad alimentaria. Los planes de contingencia deben incluir la mitigación de conflictos (Nicholson y Desta, 2010).

## LO QUE LAS EVALUACIONES NO NOS ENSEÑAN

**La perspectiva más amplia:** Para este informe se examinaron no sólo evaluaciones de proyectos específicos, sino también críticas generales de la respuesta a las sequías. Esto se debe en parte a que las organizaciones tienen tendencia a centrarse en las recomendaciones para mejorar los programas, en lugar de en los factores más generales o subyacentes o en los problemas sistémicos. Como señaló un observador, “una solución técnica no puede resolver un problema sistémico” (Levine, 2011).

**En la acción humanitaria no se reconoce mucho de lo que no es local o no occidental:** los mecanismos de subsistencia de las comunidades, el universo paralelo que salva vidas con la beneficencia, la migración y las remesas. Estos son los flujos de asistencia no registrados de grupos y países que no forman parte del sistema humanitario dirigido por los países septentrionales (Donini *et al.*, 2008; Grunewald *et al.*, 2006a).

**No hay evaluaciones de las ONG locales o de otras iniciativas de la sociedad civil en la bibliografía general sobre evaluaciones:** ya sea porque las organizaciones/los donantes internacionales no las conocen o no las apoyan, o porque se atribuyen el trabajo que han subcontratado a organizaciones locales de la sociedad civil. Aunque la participación de las comunidades afectadas en las actividades de las organizaciones esté aumentando aparentemente, parece que las organizaciones no facilitan muchas veces las iniciativas de las comunidades afectadas (Telford y Cosgrave, 2006).

**Rentabilidad:** Finalmente, aunque parece estar aumentando tanto el número como la calidad de las evaluaciones de la respuesta a las sequías, muy pocas veces miden rigurosamente el impacto o la mejor relación entre coste y eficacia, es decir, comparar el coste relativo para lograr impactos similares. El aumento del uso de la rentabilidad en lugar de la relación coste eficacia dentro del PMA es un paso en la dirección adecuada (WFP, 2010b), al igual que las evaluaciones del impacto realizadas como parte de la Intervención sobre Medios de Subsistencia de los Pastores (Akilu y Catley, 2010). Incluso cuando se tiene en cuenta el impacto, la información de las evaluaciones no forma aparentemente la base de la toma de decisiones. En la actualidad, las decisiones están influenciadas más bien por la familiaridad, en lugar de las pruebas contundentes de la eficiencia (Hall *et al.*, en prensa; Navarro *et al.*, 2008; Grunewald *et al.*, 2006a).

## AGRADECIMIENTOS

Kerren Hedlund y Paul Knox Clarke escribieron este documento de enseñanzas. Está basado en: *Slow-onset Disasters: Drought and food and livelihoods insecurity*, producido originalmente por ALNAP y el ProVention Consortium en 2007. Queremos dar las gracias a todos los que hicieron observaciones del documento original: Steve Collins, Justin Corbett, Stephen Devereux, Gary Eilerts, Tim Frankenberger, Nick Haan, Paul Harvey, Julius Holt, Hisham Khogali, Jeffrey Marzilli, John Mitchell, Michael O'Donnell, Kassoum Ouattara, Buzz Sharp, Tenna Shitareck, Jeremy Shoham y Mija Ververs. También queremos dar las gracias a Andy Bastable, Justin Corbett, Adrian Cullis, Jeremy Shoham y Cathy Watson por sus comentarios a esta versión revisada.

# ORIENTACIONES Y RECURSOS

Existen toda una serie de documentos de orientación, normas y mejores prácticas –con frecuencia en la red– para apoyar el diseño y la ejecución de programas. A continuación se mencionan algunos de los documentos esenciales:

## Generales

The Sphere Project (2010). Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response. Practical Action Publishing, Rugby. Se puede descargar en: [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org).

## Rendición de cuentas

HAP (2010). The 2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management. HAP Internacional. Se puede descargar en <http://www.hapinternational.org/>.

ECB (2007). Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The good enough guide. Oxfam GB. Oxford.

## Evaluaciones

Existe una amplia variedad de orientaciones específicas para agencias y sectores. Uno de los métodos multisectoriales que se utiliza más habitualmente es el de CICR/FICR:

ICRC/IFRC (2008). Guidelines for Assessment in Emergencies. ICRC/IFRC. Ginebra. Se puede descargar en [www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-for-emergency-en.pdf](http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-for-emergency-en.pdf)

## Programas de dinero en efectivo

Véase la página web de Cash Learning Partnership (CALP) <http://www.cashlearning.org/resources/library> para obtener una lista exhaustiva de orientaciones, entre ellas las de ACF, DG-ECHO, HelpAge International, Horn Relief (específica para Somalia), IFRC/ICRC, Oxfam y WFP.

## Cultivos agrícolas, semillas y ferias de semillas

Shihemi, AM; Berloff, A. (2010). Minimum Guidelines for Agriculture and Livelihoods Interventions in Humanitarian Settings. IASC Agriculture and Livelihoods Cluster, Nairobi. Se puede descargar en [http://www.disasterriskreduction.net/fileadmin/user\\_upload/drought/docs](http://www.disasterriskreduction.net/fileadmin/user_upload/drought/docs)

CRS, ICRISAT y ODI (2002). Seed Vouchers and Fairs: A manual for seed-based agricultural recovery after disaster in Africa. Catholic Relief Services, Nairobi. International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics, Nairobi; Overseas Development Institute, Londres. Se puede descargar en [http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual\\_guide\\_proced/wfp142691.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp142691.pdf)

## Gestión de recursos humanos

People in Aid (2003). People in Aid Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel. People in Aid, Londres. Se puede descargar en [www.peopleinaid.org/code/](http://www.peopleinaid.org/code/)

## Medios de subsistencia e intervenciones a más largo plazo

Shihemi, AM; Berloff, A. (2010). Minimum Guidelines for Agriculture and Livelihoods Interventions in Humanitarian Settings. IASC Agriculture and Livelihoods Cluster, Nairobi. Se puede descargar en [http://www.disasterriskreduction.net/fileadmin/user\\_upload/drought/docs](http://www.disasterriskreduction.net/fileadmin/user_upload/drought/docs)

IIRR / Acacia Consultants / Cordaid (2008). Drought Cycle Management: A toolkit for the drylands of the Greater Horn. International Institute for Rural Reconstruction, Nairobi.

## Ganado

LEGS Project (2009). Livestock Emergency Guidelines and Standards. Practical Action Publishing, Rugby. Se puede descargar en <http://www.livestock-emergency.net/userfiles/file/legs.pdf>

## Mercados

Albu, M (2010). The Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit. Practical Action Publishing, Rugby. Se puede descargar en <http://emma-toolkit.org/get/download/>

### Nutrición

Global Nutrition Cluster (2008). A Toolkit for Addressing Nutrition in Emergency Situations. IASC Global Nutrition Cluster. UNICEF, Nueva York. Se puede descargar en <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources>

### Participación

ALNAP (2006). Guide on Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A handbook for practitioners. Se puede descargar en [www.alnap.org/publications/guide\\_on\\_participation/index.htm](http://www.alnap.org/publications/guide_on_participation/index.htm).

### Selección de beneficiarios

Aunque estas orientaciones sean específicas para la ayuda alimentaria, muchos de los principios son comunes a otras formas de asistencia:

Taylor, A.; Seaman, J. (2005) Targeting Food Aid in Emergencies. ENN supplement series, N.º 1, julio. Se puede descargar en <http://www.enonline.net/pool/files/ife/supplement22.pdf>

### Trabajo transfronterizo

ACTED/CARE (2011). 'Good practice guidelines for cross border programming in the drylands of Horn of Africa' (borrador). Se puede descargar en: [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/reliefweb\\_pdf/briefingkit-8fa2c43376f434f51c4311567e788f0a.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/reliefweb_pdf/briefingkit-8fa2c43376f434f51c4311567e788f0a.pdf)

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Abebe [et al.] (2008)**. 'Livelihoods impact and benefit-cost estimation of a commercial destocking relief intervention in Moyale district, southern Ethiopia'. *Disasters* 32(2): 167–86.
- ACF (2011)**. The Pastoralist Survey Method (PSM) and its Application in Mali and Ethiopia. Case Study Summary. Case Study No. 7. ALNAP Innovations
- ACORD/Cordaid (2010)**. DPP2 Report Drought Preparedness Project, Dire Woreda, Borana Zone. Action for Development (AFD). Drought Preparedness Program for Pastoral Communities in Ethiopia, Pre-Final Report, julio 2009 – abril 2010.
- Adams, L.; Harvey, P. (2006)**. Analysing Markets: Learning from cash responses to the tsunami. Issues Paper 1. Humanitarian Policy Group. ODI.
- Akilu y Catley (2010)**. Livestock Exports from the Horn of Africa: An analysis of benefits by pastoralist wealth group and policy implications. Feinstein International Center. Tufts University
- Aklilu, Y.; Wekesa, M. (2001)**. Livestock and Livelihoods in Emergencies: Lessons learnt from the 1999–2001 emergency response in the pastoral sector in Kenya. OUA IBAR, Feinstein International Famine Centre, School of Nutrition Science and Policy. Tufts University.
- Ali [et al.] (2005)**. Cash Relief in a Contested Area: Lessons from Somalia. Horn Relief. ODI/HPG N.º 50, Marzo.
- Bailey y Hedlund (en prensa)**. The impact of cash on nutrition in emergency response, encargado por GTZ.
- Banco Mundial (2005)**. Food Aid and Food Security in the Short- and Long Run: Country experience from Asia and Sub-Saharan Africa.
- Banco Mundial (2006a)**. Ethiopia Productive Safety Nets Programme, APLII, project concept note.
- Banco Mundial (2006b)**. Hazards of Nature, Risks to Development, An IEG Evaluation of the World Bank's Response for Natural Disasters. Independent Evaluation Group.
- Banco Mundial (2010)**. Evaluation of Ethiopia's Productive Safety Net, Rachel Slater et al., IED.
- World Bank / IFPRI (2002)**. The Targeting of Transfers in Developing Countries: Review of experience and Lessons. D. Coady, M. Grosh y J. Hoddinott.
- Banos Smith, H. (2009)**. The Right to a Say and the Duty to Respond- Humanitarian Accountability Partnership International.
- Barrett, C.; Bell, R.; C Lentz, E. [et al.] (2009)**. 'Market information and food insecurity response analysis'. *Food Security*, n.º 1:151–168.
- Barrett, C.; Binder, A.; Gaus, A.; [et al.] (2011a)**. Uniting on Food Assistance, Action paper. Barrett, C.; C Lentz, E.; Barrett, C. [et al.] (2011b). Misconceptions about Food Assistance. GPPi Policy



Brief N.º 2.

- Bekele (2010)**. Review of Save the Children US's Livestock Marketing Initiative in Southern Ethiopia, Save the Children USA.
- Bekele y Abera (2008)**. Livelihoods-based Drought Response in Ethiopia: Impact Assessment of Livestock Feed Supplementation. Save the Children USA.
- Bekele y Akumu (2009)**. Impact Assessment of the Community Animal Health System in Mandera West District, Kenya. Veterinaires Sans Frontieres.
- Bekele, G.; Catley, A.; Napier, A.; Cullis, A. (2007)**. Impact assessment of the Save the Children USA LEAP Health Program. Afdher and Dolobay Woredas, Somali Region, Ethiopia.
- Beyeda y Bereda (2009)**. Assessment of Veterinary Service Delivery, Livestock Disease Reporting, Surveillance Systems, and Prevention and Control Measures across Ethiopia/Kenya Border. CARE International. Enhanced Livelihoods In Southern Ethiopia (Else) Project.
- Boku (2010)**. Participatory Impacts Assessment of Drought Reserve Areas in Guji and Borana Zones, Oromia Region. Informe preparado para Save the Children USA.
- Brewin (2010)**. Independent Evaluation of the Hiran Food Security and Livelihoods Project. Save the Children UK.
- Buchanan-Smith, M.; Scriven, K. (2011)**. Leadership in Action: Leading Effectively in Humanitarian Operations, ODI/ALNAP.
- Burns, J. C.; Suji, O.W.; Reynolds, A. (2008)**. Impact Assessment of the Pastoralist Survival and Recovery Project, Dakoro, Niger. Lutheran World Federation and Feinstein International Center.
- CAFOD (2007)**. East Africa Drought Response Programme, abril. D Ekuam.
- CARE (2000)**. Lessons Learned from Different CARE Offices in Design, Monitoring and Evaluation. Conferencia de la IFAD sobre Enfoques Participativos para un Ciclo de Proyectos Orientados hacia el Impacto, celebrada el 14–16 noviembre de 2000.
- CARE (2004)**. The Story of RBA in CARE Sierra Leone – Demonstrating why a ‘rights-based approach’ is a better way of conducting humanitarian endeavors. A. Napier.
- CARE (2007)**. CARE Somalia Evaluation of Emergency Water Supply in Gedo Region, octubre 2007. W. Ndirangu y D. Kimenye.
- CARE (2009)**. Existing Approaches and Best Practices in Cross Border Peace Building and Conflict Mitigation and Strengthened CSOs across the Ethio-Kenya Border. ELSE/CARE Ethiopia. Integrated Agriculture Development Consult (IADC). Diciembre, Adis Abeba.
- CARE (2011)**. ‘Lessons learned in community based targeting in Niger’. Presentado a la the CaLP.
- CARE [et al.] (2005)**. Joint Independent Evaluation of the Humanitarian Response of CARE, CRS, Save the Children and World Vision to the 2005 Food Crisis in the Republic of Niger. J. Wilding, I. Mossi, D Edwards et al. Encargada por CARE International, Catholic Relief Services, Save the Children Fund y World Vision, noviembre.
- Carr (2011)**. ‘Drought does not equal famine’ [www.edwardrcarr.com](http://www.edwardrcarr.com).
- Catley, A. (2000)**. Community-based Animal Health Care in Somali Areas of Africa: A review, prepared for the Participatory Community based Vaccination and Animal Health Project (PARC-VAC) of the Organisation of African Unity/Interafrican Bureau for Animal Resources (OAU/IBAR).
- Catley, A. (2007)**. Impact Assessments of Livelihoods-based Drought Interventions in Moyale and Dire Woredas. A Pastoralist Livelihoods Initiative, Feinstein International Center.
- Catley, A. (2008)**. Drought, Policy and Practice Towards Evidence-based and Livelihoods-based Approaches in the Horn of Africa. Tercer Foro africano de adaptación a la sequía. The African Drought Risk & Development Network, Adis Abeba, 17-19 de septiembre. ECA, UNDP, ISDR.
- Catley, A.; Abebe, D.; Admassu, B. [et al.] (2009)**. Impact of drought-related vaccination on livestock mortality in pastoralist areas of Ethiopia. Save the Children US. Tufts University.
- CDA (2011)**. Feedback Mechanisms in International Assistance Organizations. Listening Project.
- CEWARN (2007)**. Success Stories from the Conflict Early Warning and Response Mechanism.
- Chalinder, A. (1994)**. Water and Sanitation in Emergencies: Good practice review. ODI.
- Chastre, C.; Gostelow, L.; Blariaux, D. [et al.] (2011)**. Addressing Undernutrition with External Assistance (borrador). Europe Aid, preparado por el Nutrition Advisory Service, enero.
- Collins, S. (2001)**. ‘The dangers of rapid assessment’. Field Exchange ENN, n.º 13: 18–19.
- Collins, S. [et al.] (2006)**. ‘Key issues in the success of community-based management of severe malnutrition’. Food and Nutrition Bulletin, 27(3) (suplemento). The United Nations University.
- Concern (2002)**. Forgotten Crisis and Swift Response: An evaluation of Concern Worldwide’s emergency operations in Afghanistan, September 2001 – April 2002. N. Crawford y P. Harvey.
- Concern (2006)**. After the FACT: An evaluation of Concern Worldwide’s food and cash transfers project in three districts in Malawi, 2006. S. Devereux, P. Mvula y C. Solomon.

- Concern (2010).** Cash Transfers and Emergency Response in Niger.
- COOPI (2002).** Emergency Programme to Assist the Vulnerable People in Liban Woreda, Borena Zone of Oromia Regional State and Filtu Woreda, Liben Zone of Somali Regional State. C Marconi. proyecto financiado por USAID/OFDA.
- CRED (2007).** EM-DAT: The OFDA/CRED International Disaster Database. Universidad Católica de Lovaina, Bruselas, consulta creada el 2 abril, versión de los datos v06.06, www.em-dat.net.
- CRED (2011).** EM-DAT Emergency Events Database WHO Centre for Research and Epidemiology of Disasters.
- CRS (2004).** CRS Seed Vouchers and Fairs: Using markets in disaster response. P. Bramel, T. Remington y M. McNeil. CRS África Oriental.
- CRS (2005).** CRS Seed Fairs and Vouchers: A meta-evaluation of their use in Ethiopia, Gambia and Zimbabwe. ODI/HPG, n.º 30, Julio.
- CRS (2006).** Kenya Drought Emergency Response (KDER). Kenya, Catholic Relief Services.
- CRS (2010).** Real Time Evaluation Project ADVANCE Niger. Dolphin et al., Catholic Relief Services.
- C-SAFE (2004).** Market Assistance Pilot Programme (MAPP): Zimbabwe, external evaluation report. Consortium for the Southern Africa Food Security Emergency. Vedma Consulting Group.
- C-SAFE (2005).** What we Know about Exit Strategies: Practical guidance for developing exit strategies in the field, a product of the C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative. A. Gardner, K. Greenblott y E. Joubert, septiembre.
- C-SAFE (2007).** End of Programme Evaluation, synthesis report. TANGO International.
- CTC Research Programme (2006).** Community-based Therapeutic Care: A field manual (primera edición). Valid International y Concern Worldwide.
- Danida/Nissan-Petersen [et al.] (2006).** A Series of Publications on Water and Dry Land Technologies for the Dry Lands.
- Davis, A. (2007).** Concerning the Accountability of Humanitarian Action. Network Paper 58. ODI/HPN.
- DEC (1999).** Evaluation of Expenditure of Sudan Appeal Funds. M. Corbett, E. Keji, J. Kirkby et al., junio.
- DEC (2004).** A Stitch in Time? Independent Evaluation of the Disasters Emergency Committee's (DEC) Southern Africa Crisis Appeal July 2002 to June 2003. Valid International. enero.
- Deconinck, H. [et al.] (2007).** Review of Community-based Management of Acute Malnutrition in the post-emergency context: Synthesis of lessons on the integration of CMAM into national health systems. FANTA.
- Deconinck, H. [et al.] (2011).** Review of Community-Based Management of Acute Malnutrition Implementation in Niger octubre 13–28, 2010. FANTA.
- Demeke, F. (2008).** Guideline for conflict sensitive programming. For the Running Dry Initiative: Empowering poor people to manage water in arid and semi-arid lands.
- Desta, S.; Berhanu, W.; Gebru, G.; Amosha, D. (2008).** Pastoral Dropout Study in Selected Woredas of Borana Zone Oromia Regional StateI. CARE International Etiopía.
- Devereux, S (2004).** Challenges of Targeting Safety Nets in Pastoral Areas of Ethiopia: A discussion note. Institute for Development Studies.
- Devereux y Mhlanga (2008).** Cash Transfers in Lesotho: An evaluation of World Vision's Cash and Food Transfers Pilot Project. Institute of Development Studies y Concern Worldwide.
- DFID (2004).** Review of the Government of Lesotho Emergency Response and Suggestions for Future Programming to Address Food Insecurity in Lesotho. R. Van der Boogaard, R. Slater, M. Gugushe y M Phakoana, febrero. Acacia Consultants Ltd y ODI.
- DFID (2006a).** Ethiopia's Productive Safety Net Programme (PSNP): Trends in transfers within targeted households. S. Devereux, R. Sabates-Wheeler, M. Tefera y H Taye. IDS y Indak.
- DFID (2006b).** Targeting Ethiopia's Productive Safety Net Programme (PSNP). K. Sharp, B. Taylor y A Teshome. ODI, el grupo IDL y A-Z Capacity Building Consultants.
- DFID (2006c).** Ethiopia Productive Safety Net Programme (PSNP): Study on Policy, Programme and Institutional Linkages. R. Slater, S. Ashley, Mulugeta Tefera et al. ODI, el grupo IDL e Indak International.
- Donini [et al.] (2008).** Humanitarian Agenda 2015: Principles, power, and perceptions. Tufts University.
- DRMFSS (2011).** Humanitarian Requirements 2011. Joint Government and Humanitarian Partners Document. Department of Risk Management and Food Security Sector, Etiopía.
- Duffield, A [et al.] (2004).** Review of the Published Literature for the Impact and Cost-effectiveness of Six Nutrition Related Emergency Interventions. Informe preparado por la ENN, diciembre.
- Dunn (2010).** Independent evaluation of the Dadaab refugee camps fresh food voucher programme. ACF-UK, Kenya.
- ECB/ACAPS (2011).** Secondary data review on Horn of Africa Drought. ECB/ACAPS, Ginebra.
- ECHO (2002a).** ECHO-funded Drought Relief Programme in Central America. S. Pellegrini y D Wendt. GFE Consulting Worldwide, octubre.
- ECHO (2002b).** Evaluation of ECHO's Reaction to Serious Drought Situations. S. Pellegrini, P. Kormoss y D Wendt. GFE Consulting Worldwide, octubre.

- ECHO (2002c).** Evaluation of ECHO's 2000 and 2001 Funded Actions in Cambodia – Synthesis Report. C. Schuftan y JP. Mahe. SHER Ingenieurs-Conseils sa, septiembre.
- ECHO (2003).** Evaluation of ECHO's 1999–2002 funded operations in Sudan – Synthesis Report. C. Schuftan y JP. Mahe. SHER, Ingenieurs-Conseils s.a., septiembre.
- ECHO (2004).** Evaluation of the ECHO Operations in Zimbabwe (2002–2003) – Synthesis Report. A. Dorelmann. Germax Gerli GmbH, marzo.
- ECHO (2005a).** Evaluation of DG-ECHO's Actions in Zimbabwe – Final Report. M. Chisvo, A. Musa y J Gillespie. Agrer Consulting.
- ECHO (2005b).** End of Project Evaluation of the ECHO Funded Gok/UNICEF Response to the Kenya Drought Emergency 2004-2005. Acacia Consultants Ltd.
- ECHO (2009).** Mid Term Evaluation of DG ECHO's Regional Drought Decision in the Greater Horn of Africa March – May 2009, realizado por John Wilding (TL), Jeremy Swift y Hans Hartung. AGEG Consultants eG.
- ECHO (2010a).** Evaluation of the ECHO funded Integrated Emergency Nutrition and Health Program in Shinile Woreda of Shinile Zone, Somali Regional State, Save the Children, número de acuerdo ECHO/ETH/BUD/2009/01003, fecha de evaluación: julio 2010.
- ECHO (2010b).** Drought Preparedness Initiatives among the Humanitarian Partners, Putting the Disaster Risk Reduction Elements Together: Lessons learned from the ECHO – financed Regional Drought Decision (RDD) projects in Ethiopia December 2010.
- EMMA (2011).** Emergency Market and Mapping Analysis: Seeds.
- EU (2010).** Drought Management Initiative. Drought Management Initiative.
- FAO (2005).** The Distribution of Relief Seed and Fertilizer in Zimbabwe: Lessons derived from the 2003/04 Season. D. Rohrback et al.. FAO y ICRISTAT.
- Farawo, M. (2009).** Household & Nutritional Impact Assessment. ECHO Food Aid y Livelihood Recovery Programme. ECHO Funded Support to Local Livestock Production for Food Aid and Reintegration Assistance of Returnees and Vulnerable Residents. Malakal y Aweil 2008. Veterinaires Sans Frontieres, febrero.
- Featherstone, A. (2010).** Fit for the Future: Strengthening the leadership pillar of humanitarian reform. Washington. NGOs for Humanitarian Reform Project.
- Featherstone, A. (2011).** United we Stand? Collective Accountability in the Humanitarian Sector. Humanitarian Exchange magazine 52, Humanitarian Accountability. ODI/HPG.
- FEWSNET (2006).** Understanding Nutrition Data and the Causes of Malnutrition in Niger: A special report by the Famine Early Warning Systems Network (FEWSNET).
- FEWSNET (2010).** Niger: Perspective sur la sécurité alimentaire, Juillet à Décembre 2010.
- FEWSNET/FSNAU (2011a).** Special Brief: Market Functioning in Southern Somalia, 28 July.
- FEWSNET/FSNAU (2011b).** Famine in Southern Somalia: Evidence for an updated declaration.
- FIC (2008).** Impact Assessment of Humanitarian Response: A review of the literature. C. Watson, Feinstein International Centre.
- Global Humanitarian Assistance (2011).** Food Security Crisis in the Horn of Africa, julio.
- GOK/KFSM (2001).** A Mid Term Review of EMOP Structures in Kenya. A. Andersen. FEG. evaluación impulsada por el Gobierno de Kenya y Kenya Food Security Meeting (KFSM).
- Government of Niger (2010).** Rapport general de l'atelier sur les lecons apprises de la gestion de la crise nutritionnelle de 2010. Republique du Niger, Ministere de la Sante Publique, Direction de la Nutrition.
- GPPi/URD (2010a).** Cluster Evaluation II: Synthesis Report. IASC, OCHA.
- GPPi/URD (2010b).** Cluster Evaluation II: Case Study Uganda. IASC, OCHA.
- Grunewald [et al.] (2006a).** Real Time Evaluation of the Drought Response in the Horn of Africa, 13/08/2006 – 20/10/2006. Regional Synthesis. UNICEF, diciembre.
- Grunewald [et al.] (2006b).** Ethiopia: Real Time Evaluation of the 2006 Emergency Response, encargada por UNICEF y OCHA.
- Grunewald [et al.] (2006c).** Kenya: Real Time Evaluation of the 2006 Emergency Response, encargada por UNICEF y OCHA.
- Grunewald [et al.] (2006d).** Somalia: Real Time Evaluation of the 2006 Emergency Response, encargada por UNICEF y OCHA.
- Grunewald [et al.] (2006e).** Somalia: Real Time Evolution of the 2006 Emergency Response 13/08/2006–20/10/2006. Regional Synthesis, diciembre, encargada por UNICEF y OCHA.
- Hall, A.; Blankson, B. y J. Shoham (2011, en prensa).** Un informe con pruebas recientes presentado en revistas con revisión por pares sobre el impacto de las intervenciones durante las emergencias de tipo nutritivo. Centre for Public Health Nutrition, School of Life Sciences, Universidad de Westminster. Londres, Emergency Nutrition Network.
- Hammond, L.; Maxwell, D. (2002).** The Ethiopian crisis of 1999–2000: lessons learned, questions unanswered. Disasters 26(3).

- Hampshire (2009).** The social context of childcare practices and child malnutrition in Niger's recent food crisis. Disasters 33. ODI/HPG.
- Harvey, P. (2007).** Cash-based Responses in Emergencies. ODI/HPG, Report 24.
- Harvey y Bailey (2011).** Good Practice Guidelines for Cash-Based Responses in Emergencies. ODI/HPG.
- Haan, N. (2006).** Integrated Food Security and Humanitarian Phase Classification. Technical Manual, Version 1. Food Security Analysis Unit for Somalia.
- Hellmuth, ME.; Moorhead, A.; Thomson, MC.; Williams, J. (eds) (2007).** Climate Risk Management in Africa: Learning from Practice. International Research Institute for Climate and Society (IRI). Universidad de Columbia.
- HelpAge International (2001).** Field Exchange November 2001: Older People, Nutrition and Emergencies in Ethiopia. Fragmentos de Older People in Disasters and Humanitarian Crises: Guidelines for best practice. Suraiya Ismail y Mary Manandhar. HelpAge International.
- Hoddinott, J.; Gilligan, DO.; Rati, N. [et al.] (2009).** An Impact Evaluation of Ethiopia's Productive Safety Nets Program. International Food Policy Research Institute (IFPRI), 30 junio.
- Hoogendoorn y Boogaard (2010).** Evaluation of DG Echo's Funded Actions in Kenya (2008–2009): Funding nutrition and livelihood support within drought responses, April–June 2010 ECHO.
- Howe, P.; Devereux, S. (2004).** 'Famine intensity and magnitude scales: a proposal for an instrumental definition of famine'. Disasters 28(4): 353–372. ODI.
- Humanitarian Outcomes (2010).** Once Removed: Lessons and challenges in remote management of humanitarian operations for insecure areas. Stoddard, Harmer y Renouf, 25 Febrero.
- Hopkins (2011).** 'Review of programmes for increased pastoral resilience to drought, Oromia Region, Ethiopia. CARE'. Presentación sobre "Developing index-based livestock insurance to reduce vulnerability due to drought-related livestock deaths" en ILRI, Adis Abeba, 2010.
- IFRC (2002).** Southern Africa Food Security Operation – Real-time Evaluation Report. R. Essack-Kauaria, A. Torbjornsen y A. Daudrumez. IFRC, noviembre.
- IFRC (2003).** World Development Report. Federación Internacional de la Cruz Roja.
- IFRC (2005).** World Development Report. Federación Internacional de la Cruz Roja.
- IFRC (2011).** Kenya Drought and Food Insecurity. Emergency Appeal IIRR/Acacia Consultants Ltd/Cordaid (2004) Drought Cycle Management – A toolkit for the drylands for the Greater Horn of Africa.
- IRAM (2006).** L'évaluation du Dispositif de prévention et de gestion des crises alimentaires au Niger coordonnée par J Egg. IRAM, febrero.
- IRIN (2011).** 'Act now to mitigate drought effects, say agencies'. 19 enero 2011.
- Islamic Relief (2002).** Islamic Relief, Afghan Crisis Relief Programme – An External Evaluation. A. Saeed, junio.
- Jaspars, S. (2006).** From Food Crisis to Fair Trade: Livelihoods analysis, protection and support in Emergencies. suplemento especial de la ENN, n.º 3.
- Jere, P (2007).** The Impact of Food Aid on Food Markets and Food Insecurity in Malawi: A case study, Regional Network for Health Equity in Southern Africa (EQUINET). Equinet discussion paper 45.
- King, A.; Mekuria, Z. (2009).** Evaluation of SCUUK/US ECHO-Funded Pillar Project, primer borrador del informe 28 agosto. FEG Consulting.
- KRCS (2011).** 'Kenyan Red Cross urges government to declare drought, 6 January 2011'.
- Lambroschini, S.; Hulufu, H. (2011).** Good Practice Guidelines for Cross Border programming in the Drylands of Horn of Africa. CARE, junio.
- Letai, J. (2011).** The AU Policy Framework for Pastoralism in Africa – Securing, protecting and improving the lives, livelihoods and rights of pastoralist communities. REGLAP Newsletter.
- Levine [et al.] (2009).** Trigger Happy? Signals for timely humanitarian response in pastoralists areas, COMESA. Comprehensive Africa Agriculture Development Programme. Technical Briefing Paper n.º 2, mayo.
- Levine [et al.] (en prensa 2011).** System failure – time to reboot? A new perspective on the problems of timely response to crises in the Horn of Africa (revisado). PACAPS.
- Levine, S.; Chastre, C. (2004).** Missing the Point: An Analysis of Food Security Interventions in the Great Lakes. ODI, Humanitarian Practice Network Paper 47.
- LIU (2006).** Information Sheet Number 1. Livelihood Integration Unit. Government of Ethiopia Disaster Prevention and Preparedness Agency.
- LIU (2007).** Evaluation of Livelihoods Based Needs Assessment Pilot in the SNNP Region. Food Economy Group (FEG). Livelihoods Integration Unit. abril.
- LIU (2008).** Second Annual Report October 1, 2007 – September 30, 2008 & Quarterly Report July 1 – September 30, 2008. Livelihoods Integration Unit.
- Longley (2006).** Seed Vouchers in Emergency Programming: Lessons from Ethiopia and Mozambique. HPG Background paper. HPG/ODI.

- Longley (2010)**. End Evaluation of the Moyale Cross-Sectoral Emergency Response Programme (informe final revisado el 28 Mayo). Concern Worldwide.
- Longley y Wekesa (2007)**. Improving Drought Response in Pastoral Areas of Kenya: Lessons and recommendations. CARE International.
- Majid, N. (2008)**. Improving Early Warning Systems in Somali and Afar Regions; the Final Report by SCUUK of the PLI-EW Project (Noviembre 2008).
- Majid, N. (2011)**. Early Warning, Delayed Response: Lessons learned from IFRC appeals 2008–2010. IFRC.
- Majid, N.; Nicholson (2009)**. Final Evaluation of the Early Warning Component of the PLI (2005–2009), impulsada por Save the Children UK, financiada por USAID.
- Majid, N.; Hussien, H.; Zurría, H. (2007)**. Evaluation of the Cash-consortium in Southern Somalia. Oxfam GB y Horn Relief con AFREC, Development Concern y WASDA.
- Mano, R.; Isaacson, B.; Dardel, P. (2003)**. Identifying Policy Determinants of Food Security Response and Recovery in the SADC Region: The Case of the 2002 Food Emergency Keynote paper prepared for the FANRPAN Regional Dialogue on Agricultural Recovery, Food Security and Trade Policies in Southern Africa, Gaborone, Botswana, 26 – 27 Marzo 2003.
- Mattinen y Ogden (2006)**. Emergency Cash Relief Program, Somalia, 2003–2004. Horn Relief y Norwegian People's Aid.
- Maunder, N. (2006)**. The Impact of Food Aid on Grain Markets in Southern Africa: Implications for tackling chronic vulnerability, a review of the evidence. Regional Hunger and Vulnerability Programme.
- McOyoo (2010)**. Check-list to Test for CMAM Coherence. Save the Children UK.
- Mousseau y Morton (2010)**. Addressing Chronic Food Insecurity in the Horn of Africa: Good practice identified but commitment needed? REGLAP, diciembre.
- MSF (2005)**. Pay or Die: Nutritional crisis in Niger, junio.
- Nassef y Belayhun (2011)**. Synthesis of Existing Knowledge and Experience on the Provision of Water Supplies to Pastoral Communities in Ethiopia. RiPPLE: RELPA, ELSE/ELMT y Global Water Initiative.
- Navarro [et al.] (2008)**. Measuring the Effectiveness of Supplementary Feeding Programmes in Emergencies. ODI/ HPG, septiembre.
- Nicholson, N.; Desta, S. (2010)**. Evaluation of the Enhanced Livelihoods in Mandera Triangle and Southern Ethiopia 2007–2009. ELMT/ELSE, financiada por USAID.
- Nicholson, N.; Majid, N.; Cossée, O. [et al.] (2007)**. Evaluation of FAO's Emergency & Rehabilitation Assistance in the Greater Horn of Africa 2004–2007, octubre, FAO
- NORAD (2011)**. We Accept Cash: Mapping Study on the Use of Cash Transfers in Humanitarian, Recovery and Transitional Response. Norad Report (debate), octubre.
- O'Donnell (2007)**. Project Evaluation of the Cash-Based Emergency Livelihood Recovery Programme, May to November 2006, Isiolo District. Save the Children Canada, UK Department for International Development (DFID), julio.
- OCHA (2011a)**. Financial Tracking System, fecha de consulta: 15 agosto 2011.
- OCHA (2011b)**. Somalia Famine & Drought: Situation report 20 August 2011.
- ODI (1996)**. Seed Provision during and after Emergencies. E. Cromwell, L. Sperling y R Tripp. Good Practice Review 4.
- ODI (2006)**. Saving Lives through Livelihoods: Critical gaps in the response to the drought in the Greater Horn of Africa. HPG Briefing Note, mayo.
- ODI/CARE (2010)**. Working across Borders: Harnessing the potential of cross border activities to improve livelihood security in the Horn of Africa drylands. Sara Pavanello. HPG Policy Brief 41, Humanitarian Policy Group, julio.
- ODI/REGLAP (2009)**. Getting it Right: Understanding livelihoods to reduce the vulnerability of pastoral communities. Synthesis Paper, Humanitarian Policy Group, abril.
- Otter y Cortes (2011)**. Independent Evaluation of the Bolivian-Chaca Fresh Food Voucher in Response to Drought. ACF-Spain, Kenya.
- Oxfam (2002a)**. A Review of the Community Based Targeting and Distribution System Used in Kenya in 2000–2002. Acacia Consultants Ltd, noviembre.
- Oxfam (2002b)**. Review of Cash for Work Component of the Drought Recovery Programme in Turkana and Wajir Districts (September 2001 – June 2002). J. Frize.
- Oxfam (2004)**. Evaluation of Oxfam GB's Food Aid and Food Security Emergency Intervention in Mauritania. Acacia Consultants Ltd.
- Oxfam (2005)**. Evaluation of the Livelihood Programmes in Mapou and Cape Haitian, Haiti. P. Creti. Oxfam, febrero.
- Oxfam (2006a)**. Can Pastoralism be Brought Back to Life? Towards a safety net and a way forward for North East Turkana. S. Levine y A. Crosskey. Oxfam GB.

- Oxfam (2006b).** An Independent Evaluation of Oxfam GB's Zambia's Emergency Cash-Transfer Programme. P. Harvey y N. Marongwe. ODI/HPG.
- Oxfam (2006c).** No Small Change, Oxfam GB Malawi and Zambia Emergency Cash Transfer Projects: Synthesis of Key Learning. P. Harvey y K. Savage. ODI.
- Oxfam (2006d).** 'Cash transfer programming in emergencies'. En: P. Creti y S. Jaspars (eds). Oxfam Skills and Practice. Oxfam, publications.oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?isbn=0855985631.
- Oxfam (2010).** Hunger in the Sahel: A permanent emergency? Ensuring the next drought will not cause another humanitarian crisis. Oxfam Briefing Note 15, diciembre.
- Oxfam (2011a).** Briefing on the Horn of Africa Drought: Climate change and future impacts on food security, agosto.
- Oxfam (2011b).** East African Food Crisis: Poor rains, poor response, documento informativo, julio.
- PACAPS (2009).** System failure – time to reboot? Taking a systems perspective to the problems of timely response to crises in the Horn of Africa, informe de las enseñanzas aprendidas del trabajo de RELPA/PACAPS en Early Response in the Horn of Africa, 2007–9, Septiembre 2009.
- Pantuliano y Pavanello (2010).** Turning Learning in Action: Enabling pastoralist livelihood systems in the Horn of Africa. HPG Policy Brief. Humanitarian Policy Group.
- Pantuliano y Wekesa (2008).** Improving Drought Response in Pastoral Areas of Ethiopia, Somali and Afar Regions and Borena Zone of Oromiya Region, for the CORE group (REGLAP/ELSE/ELMT). HPG/ODI. Enero.
- PARIMA/ENABLE (2007).** 'Determinants of Producer Participation in Primary Livestock Markets: Evidence from Oromia Region, Ethiopia'. Informe presentado a CARE/PLI by PARIMA/ENABLE.
- Pavanello, Sara (2009).** Pastoralists' Vulnerability in the Horn of Africa: Exploring Political Marginalization, Donors' Policies, and Cross-Border Issues. Literature Review. HPG/ODI, abril.
- Pavanello, Sara (2010).** Working across Borders: Harnessing the potential of cross border activities to improve livelihood security in the Horn of Africa drylands, for CARE, HPG Policy Brief 41. HPG/ODI. julio.
- PLI (2009).** Income Generating Groups in Pastoralist Areas and 'Scaling-up', Pastoralists Livelihoods Initiative, Ethiopia. Policy Brief. Tufts University, octubre.
- Poulsen y Fabre (2010).** Cash Transfer for Protection of Blanket Feeding, Maradi and Tahoua Regions. UNICEF.
- Poulsen [et al.] (2007).** Drought and Vulnerability – A review of context, capacity and appropriate interventions with respect to drought and the problem of acute malnutrition in the Sahel Region of West Africa. documento de reflexión (versión final), febrero.
- ProVention Consortium (2007).** Community Risk Assessment Toolkit.
- REDSO (2004).** Retrospective Analysis, 2002/3, Crisis in Ethiopia: Early warning and response. A. Andersen, R. Charloutan, Food Economy Group y FEWSNET, encargado por la Regional Economic Development Services Office for East and Southern Africa (REDSO).
- REGLAP/FAO (2011).** Draft Good Practice Principles for Water Development in the Drylands of the Horn of Africa.
- RELPA (2010).** Working as a Consortium – Benefits and challenges: insights from the Enhanced Livelihoods in the Mendera Triangle Programme, Policy Brief, ELMT/ELSE, enero.
- RELPA/ELMT (2009).** 'Proceedings of the First RELPA-ELMT Open Day', La Mada Hotel, Nairobi, 26 noviembre.
- RHVP (2007).** The Integrated Food Security and Phase Classification (IPC): A review by the Regional Hunger and Vulnerability Programme, abril.
- SADC (2005).** Vulnerability Assessment Methodology Review – Synthesis, estudio encargado por la Southern Africa Development Community: Food, Agriculture and Natural Resources, Regional Vulnerability Assessment Committee (SADC- FANR RVAC). T. Frankenberger, N. Mock y P. Jere.
- Sadler, K.; Kerven, C.; Calo, M. [et al.] (2009).** Milk Matters: A literature review of pastoralist nutrition and programming responses. Feinstein International Center, Tufts University y Save the Children.
- Sahel Working Group (2007).** Beyond Any Drought: Root causes of chronic vulnerability in the Sahel, Trench et al., The Sahel Working Group, junio.
- Sanchez-Montero y Ubach (2011).** Undernutrition: Lessons from Niger, Harmonising proven strategies, the emergency beyond phase Zero Hunger Phase II. ACF International.
- Schimann y Philpott (2007).** Mid-term evaluation of DG ECHO financed actions in the Great Horn of Africa (GHA). Informe final de AGEConsultants para la Comisión Europea (CE).
- SCHR (2009).** Peer Review on Accountability to Disaster-Affected Populations: An overview of lessons learned. Steering Committee for Humanitarian Response.
- SCUK (2004a).** Emergency Nutrition Assessment: Guidelines for field workers. Save the Children UK.
- SCUK (2004b).** Community-Managed Targeting and Distribution of Food Aid: A review of the experience of Save the Children UK in Sub-Saharan Africa. E. Mathys. Save the Children UK.

- SCUK (2005a).** Making Cash Count: Lessons from cash transfer schemes in East and Southern Africa for supporting the most vulnerable children and households. S. Devereux, J. Marshall, J. MacAskill y L. Pelma. Save the Children UK, HelpAge International y IDS.
- SCUK (2005b).** Children's Feedback Committees in Zimbabwe. C. McIvor y K Myllenen, Save the Children UK.
- SCUK (2005c).** Impact of a Cash for Relief Programme on Child Caring Practices in Meket Woreda. Save the Children UK.
- SCUK (2008a).** 'Choice, Dignity and Empowerment': Cash and food transfers in Swaziland: An evaluation of Save the Children's emergency drought response, 2007/08. SC SW.
- SCUK (2008b).** FIK Livelihoods Support and Protection Program (FLLS&PP), end term evaluation report (December 2007 to November 2008), financiado por USAID.
- SCUK (2009).** 'How cash transfers can improve the nutrition of the poorest children: Evaluation of a pilot safety net project in southern Niger'.
- SCUK (2010).** Cash Transfer in Tassaoua (evaluación final). Save the Children.
- SCUK (2011a).** 'Update Contingency Plan for Poor GU Rains 2011'. Harshin Woreda.
- SCUK (2011b).** 'Internal Review of SCUK's fresh food voucher project, Dadaab Camps, Kenya', financiado por ECHO, enero.
- SDC (2006).** Cash Workbook, Swiss Agency for Development and Cooperation.
- Seaman, John [et al.] (2000).** The Household Economy Approach: A resource manual for practitioners. Save the Children UK.
- Shoham, J (1994).** Emergency Supplementary Feeding Programmes: A good practice review. ODI.
- Shuria, H (2010).** Final Impact Evaluation of the Livelihood Component of the ECHO Funded Reducing the Impact of Drought (RID) Programme. Mandera, Kenya, Save the Children UK y Veterinaires Sans Frontieres.
- Slater [et al.] (2011).** 'Ethiopia Productive Safety Net Project, Project Performance Assessment Report', Documento del Banco Mundial, Informe n.º 62549 (CR 4004, IDA Grant H136, TF056013), junio 16.
- Slootweg [et al.] (2010).** 'Mid real-time evaluation of Oxfam International's response to the food crisis in Niger, agosto 2010'.
- SMART (2005).** Measuring Mortality, Nutritional Status and Food Security in Crisis Situations: The SMART Protocol, Versión 1, borrador final (enero).
- SoS Sahel (2006).** Participatory Impact Evaluation of SOS Sahel Activities in Meket Woreda (1995–2005), SoS Sahel, diciembre.
- Sphere (2010).** Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Practical Action Publishing.
- Steering Committee (2004).** An Evaluation of the 2002–2003 Emergency Response in Ethiopia. Steering Committee for the Evaluation of the Joint Government and Humanitarian Partners Response to the 2002–03 Emergency Response in Ethiopia. P. Simkin.
- Steglich y Bekele (2009).** Participatory Impact Assessment of Women Income Generating Groups under CARE Intervention in Borena, Ethiopia. Informe preparado para CARE Etiopía, Pastoralist Programs, septiembre.
- TANGO International (2003).** Evaluation Emergency Programme in Malawi. S. Macauley. Save the Children UK, abril.
- Tearfund (2006).** Ethiopia & Eritrea Appeal 2003–2006. H. Goyder y S. Wigboldus. Evaluación para Tearfund.
- Telford, J.; Cosgrave, J. (2006).** Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean tsunami, informe de síntesis, Tsunami Evaluation Coalition.
- Tilstone, V (2010).** 'REGLAP: Lesson learning and good practice documentation.' REGLAP MEL.
- Twigg (2009).** Good Practice Review: Disaster risk reduction: mitigation and preparedness in development and emergency programming. Overseas Development Institute.
- UNICEF (1990).** Strategy for Improved Nutrition of Children and Women in Developing Countries. A UNICEF policy review, as referenced in the Sphere Guidelines ([www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)).
- URD (2007).** Linking Relief, Rehabilitation and Development in Afghanistan to Improve Aid Effectiveness: Main Successes and Challenges Ahead. A. Banze, C. Bouquet, B. Boyer et al., Group URD.
- USAID (2003).** Risk and Vulnerability in Ethiopia: Learning from the past, responding to the present, preparing for the future. S. Lautze et al.
- USAID (2005).** Assessments & Appeals: Strengthening Non-food Emergency Responses in Ethiopia, The Livelihoods Program: Saving Lives and Livelihoods. S. Lautze, Y. Aklilu y E. Boyd.
- USAID (2011a).** 'Horn of Africa – Drought', Fact Sheet #2, Fiscal Year (Fy) 2011, 14 julio.
- USAID (2011b).** 'Roundtable on Responding to Emergency Food Insecurity through Cash Transfer and Food Voucher Interventions', convocada por la United States Agency for International Development, Bureau of Democracy, Conflict, and Humanitarian Assistance, Office of Food for Peace, reporting note, 8–9 marzo.
- USAID (2011c).** Delivering Improved Nutrition Recommendations for Changes, abril 2011, Food Aid Quality Review, informe a la United States Agency for International Development, preparado por Tufts University.

- Koch, Adamou [et al.] (2010).** An Evaluation of the 2010 Response, Emergency Capacity Building Project (ECB), Niger, noviembre 2010.
- VSF (2009).** 'Meat and Milk Voucher project (IMPACT I and II)'. Clarke y Fison, VSF, Bahr al Gazal, South Sudan.
- Watson, Cathy (2010).** 'Working Locally – Linking Regionally': Recommendations from the ELMT Lessons Bazaars, abril 2010.
- Wekesa y Kanani (2009).** A Review of the Status of Emergency Water Trucking in the Arid and Semi Arid Districts of Kenya, para la FAO y el Gobierno de Kenya, septiembre.
- WFP (2000).** Full Report of the Evaluation of Indonesia EMOP 6006.0: Emergency assistance to drought victims. Office of Evaluation, OEDE.
- WFP (2003).** Full Report of the Real Time Evaluation of WFP's Response to the Southern African Crisis, 2002–2003 (EMOP 10200). Oficina de Evaluación de la OEDE/2003/3.
- WFP (2003b).** Food Aid and Livelihoods in Emergencies: Strategies for WFP, WFP/EB.A/2003/5-A.
- WFP (2004a).** Rapport complet d'évaluation de l'Opération d'urgence régionale au Sahel (EMOP 10249.1), C Bugnion, Oficina de Evaluación de la OEDE/2004/4.
- WFP (2004b).** Exiting Emergencies: Programme options for transition from emergency response, WFP/EB.1/2005/4-B.
- WFP (2005a).** Desk Review: Identification of Factors that Trigger Emergency Needs Assessments in Slow Onset Crisis. S. Devereux, WFP/Emergency Needs Assessment Branch.
- WFP (2006a).** Evaluation de la réponse du PAM à la crise alimentaire au Niger en 2005. Y. Bouarfa, Oficina de Evaluación, OEDE/2006/8.
- WFP (2006b).** Ethiopia Drought Insurance Updates and 2007 Weather Risk Management Workplan, consulta octubre.
- WFP (2006c).** Emergency Needs Assessments and the Impact of Food Aid on Local Markets. C. Donovan, M. McGlinchy, J. Staatz y D Tschirley, SENAC Project, WFP/ Emergency Needs Assessment Branch.
- WFP (2006d).** Desk Review: Identification of Methods and Tools for Emergency Assessments to Distinguish between Chronic and Transitory Food Insecurity and to Evaluate the Various Types of Shocks on these Different Livelihood Groups. S. Devereux, WFP/ Emergency Needs Assessment Branch.
- WFP (2006e).** Full Report of the Thematic Review of Targeting in WFP Relief Operations, J. Bailey, Oficina de Evaluación, OEDE/2006/1.
- WFP (2006f).** Cash and Food Transfers: A. Primer. U. Gentilini, Social Protection and Livelihoods Service.
- WFP (2007a).** 'Full report of the mid-term evaluation of PRRO 10362.0: Enabling livelihood protection and promotion in Ethiopia', J. Shoham (inédito).
- WFP (2007b).** The use of Cash/Vouchers in Response to Vulnerability and Food Insecurity: Case Study Review and Analysis J. Meyer, TANGO International, Special Initiative for Cash and Voucher Programming. WFP South Africa.
- WFP (2009).** Cash and Vouchers Manual, WFP.
- WFP (2010a).** 'Response Analysis for Malnutrition in Niger', taller entre organismos.
- WFP (2010b).** '2nd Global Cash & Vouchers Workshop, 22-24 November, 2010', (Session11\_PartB\_Sandstrom\_impact\_C&V).
- WFP (2011).** Protracted Relief and Recovery Operation in Niger 200051, World Food Programme WHO et al. (World Health Organisation, World Food Programme, United Nations System Standing Committee on Nutrition y United Nations Children's Fund) (2007) Community-based Management of Severe Acute Malnutrition, declaración conjunta.
- Wilding [et al.] (2009).** 'Mid Term Evaluation of DG ECHO's Regional Drought Decision in the Greater Horn of Africa, March– May 2009'. AGE Consultants eG.
- Young, H.; Jaspars, S. (2006).** The Meaning and Measurement of Acute Malnutrition in Emergencies: A primer for decision-makers. ODI/HPN Network Paper 56.
- Young, H.; Jaspars, J. (2009).** 'Review of nutrition and mortality indicators for integrated phase classification, reference levels and decision-making'. Estudio encargado por la SCN Task Force on Assessment, Monitoring and Evaluation y la Integrated Phase Classification Global Partners, septiembre.
- Young, H. [et al.] (2001).** Food Security Assessments in Emergencies: A livelihoods approach. ODI/HPN Network Paper 36.
- Zwaagstra [et al.] (2010).** 'An assessment of the response to the 2008–2009 drought in Kenya, report to the European Union Delegation and the Republic of Kenya'. ILRI.