EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN HUMANITARIA

GUÍA PILOTO

ALNAP

ENTRAR ▶

Acerca de ALNAP

ALNAP, como red única de miembros que promueven el aprendizaje activo en todo el sector, está dedicada a la mejora de la calidad y la rendición de cuentas de la acción humanitaria.

Los miembros de ALNAP trabajan, de forma conjunta, para identificar enfoques comunes que mejoren el desempeño; explorar nuevas formas de mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas a través de evaluaciones y otros mecanismos; y compartir ideas, lecciones e innovaciones. Nuestro objetivo general es contribuir, de manera activa, a resolver los desafíos de larga data a los que se enfrenta el sector.

Nuestros miembros son organizaciones y expertos procedentes del sector humanitario: donantes, ONG, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja/ Media Luna Roja, Naciones Unidas, consultores independientes e institutos académicos y de investigación.

www.alnap.org/EHA

Diseñado por Deborah Durojaiye
Editado por Amanda A. Morgan

La versión en español fue traducida por Francisco Rey Marcos, Celia Agulló Pastor y Laura Langa Martínez del Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH)

En virtud de la licencia Creative Commons Reino Unido, usted es libre de copiar, distribuir, exhibir, y usar esta publicación siempre y cuando se dé crédito a los autores; no la utilice con fines comerciales, ni altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra. Más información en **www.creativecommons.org**

Acerca de los autores

Margie Buchanan-Smith es investigadora asociada Senior del Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI, por sus siglas en inglés), y tiene su sede en Londres. Lleva trabajando en el sector de la ayuda humanitaria desde hace más de 25 años como evaluadora, investigadora y asesora de políticas, así como responsable de programas humanitarios, formadora y *coach*. En la actualidad, es profesora visitante del Centro Internacional Feinstein, de la Universidad de Tufts.

John Cosgrave es un evaluador independiente que reside en Irlanda. Cuenta con más de 30 años de experiencia en acción humanitaria y desarrollo en más de 60 países. Fue el asesor y coordinador de la evaluación de la Coalición de Evaluación del Tsunami, así como co-autor del informe de síntesis. También fue el autor principal de la guía piloto de ALNAP sobre las evaluaciones en tiempo real de la acción humanitaria, publicada en 2009.

Margie y John son co-facilitadores de cursos anuales de formación sobre “Evaluación de la Acción Humanitaria” para Channel Research en Europa y el Programa Internacional para la Capacitación en Evaluación para el Desarrollo (IPDET, por sus siglas en inglés) patrocinado por el Banco Mundial en América del Norte.

PRÓLOGO

John Mitchell
ALNAP Director

Dado que la práctica de la evaluación humanitaria se está convirtiendo en un tema de creciente importancia en un sistema cada vez más diverso y complejo, la presente guía ofrece apoyo necesario urgente tanto a especialistas como a no especialistas en materia de evaluación. La práctica de la evaluación ha evolucionado considerablemente y ya existe mucha orientación técnica al respecto. Sin embargo, de manera excepcional, esta guía piloto de ALNAP consolida gran parte del conocimiento actual sobre cada etapa de la evaluación humanitaria: desde la decisión inicial hasta la difusión final.

La guía presenta un formato interactivo en PDF accesible y de fácil manejo. Contiene ejemplos de la vida real, consejos prácticos, definiciones y recomendaciones paso a paso sobre los componentes específicos de la evaluación en las diferentes etapas del proceso.

Queremos asegurarnos de que sea lo más práctica posible, tanto para los especialistas de la evaluación como para los lectores en general y, por ello, nos comprometemos a realizar las pruebas necesarias de forma exhaustiva. Como siempre hemos hecho, vamos a aprovechar el potencial de la red ALNAP invitando a las agencias que la componen a que nos ayuden a poner a prueba la Guía en su labor de evaluación. Así, sabemos que podemos mejorar la calidad, la pertinencia y la utilidad de este documento y, en última instancia, contribuir al logro de mejores resultados para las personas afectadas por las crisis.

John Mitchell.

CÓMO USAR ESTA GUÍA INTERACTIVA

A lo largo del presente documento se utilizan una serie de iconos. Pase el cursor por encima de los iconos que aparecen a continuación para conocer su significado.

Comentarios

En la parte inferior de cada página del PDF, verá una serie de iconos.

Ir a la página anterior

"Cómo utilizar" la página

Ir a la página siguiente

Volver a la pantalla anterior

Esta guía interactiva se visualiza mejor con Adobe Reader. Puede descarga la última versión de forma gratuita en la siguiente dirección: http://get.adobe.com/uk/reader/

El contenido de esta guía se puede visualizar en dispositivos tablets y smartphones, aunque es posible que algunas funciones de navegación estén inhabilitadas.

Trabajo sin conexión – No se requiere conexión a Internet para usar esta guía. Le recomendamos que descargue este PDF interactivo y utilice Adobe Reader. Para comentarios y referencias de visualización es preciso conexión a Internet.

La Guía de EAH es también disponible en inglés y francés. Pueden ser descargadas aquí: **www.alnap.org/eha**

SEIS RAZONES POR LA QUE USAR ESTA GUÍA

He aquí seis motivos por los que creemos que es momento de crear una guía exhaustiva sobre EAH:

1. **La asistencia oficial de los donantes para la acción humanitara ha aumentado** casi seis veces en términos reales durante el período 1990- 2011.
2. **Hay un mayor interés e inversión en las evaluaciones,** debido a una creciente preocupación por la eficacia de la ayuda al desarrollo y la ayuda humanitaria.
3. **En la actualidad, existe una masa crítica construida con el conocimiento colectivo.** Sólo la base de datos de evaluaciones ALNAP contiene más de 500 evaluaciones correspondientes a la última década.
4. **El encargo de las evaluaciones ha cambiado del personal de las sedes centrales de las agencias a los trabajadores sobre el terreno,** ya que las agencias se descentralizan. No obstante, los responsables sobre el terreno suelen tener poca experiencia en la planificación y la gestión de las evaluaciones, en especial en EAH.
5. **Hay pocas evidencias que muestren que los resultados de la evaluación generan un cambio o una reflexión sobre la política y la práctica.** Unas evaluaciones mejor diseñadas podrían proporcionar pruebas claras para el cambio de políticas así como promover su uso.
6. **Existe una creceinte demanda de orientación acerca de la EAH**. Una encuesta realizada en 2009 a los miembros de la Red de Prácticas Humanitarias puso de manifiesto que el material de orientación más demandado fue la EAH.

Esta guía de ALNAP ofrece orientación práctica y exhaustiva, así como ejemplos de buenas prácticas a las personas involucradas en la planificación, el diseño, la ejecución y el uso de las evaluaciones de la acción humanitaria. Se presta especial atención a la utilización: considerar la manera de garantizar el uso de una evaluación desde el principio.

Este documento pretende servir de apoyo para las evaluaciones de alta calidad que contribuyan a mejorar el desempeño, proporcionando las mejores evidencias posibles de lo que está funcionando bien, lo que no y por qué. El objetivo final no es otro que satisfacer las necesidades de las personas afectadas por crisis humanitarias, a las que nos referiremos a lo largo de esta guía como población afectada.

Población afectada
Todas las personas que sufren (por lo general, de forma negativa) una crisis humanitaria. Es un término más neutral que el concepto de beneficiario, que implica que la población meta recibió un beneficio de la intervención humanitaria. Desafortunadamente, esto no es siempre el caso.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA ESTA GUÍA?

Esta guía está dirigida principalmente a todas aquellas personas que participan directamente en la realización de la EAH.

Índice

Pase el cursor por los números y las imágenes que aparecen a continuación para ver cómo una sección se aplica a usted.

Gestor de la evaluación

Responsable de programas

Consultor

Figura 1: El ciclo de la evaluación del proyecto

Este diagrama muestra cómo la guía sigue las fases de la evaluación: planificación, ejecución y difusión de los productos.

La decisión de hacer o no una evaluación
¿Es una evaluación apropiada? – 1.1
¿Qué se busca conseguir? – 1.2
Desafíos comunes – 2.5

Planificación de la evaluación
La planificación para el uso – 2
¿Por qué centrarse en el uso? – 2.2
Factores que afectan al uso – 2.4
Participación de los usuarios primarios – 2.7
Términos de referencia – 3
Tipos de evaluación – 4.4
Criterios – 3.5
Marcos – 3.6

El comienzo de la ejecución
Fase inicial – 4.1
Consultas a la población afectada – 4.3
Ética – 5.5

Ejecución de la evaluación
Diseño de la evaluación – 5.1
Enfoques de la investigación – 5.2
Métodos de gabinete – 5.3
Métodos de campo – 5.4
Métodos de aprendizaje – 5.5
Evaluaciones a distancia – 6.1
Evaluaciones conjuntas – 6.2
Evaluaciones en tiempo real – 6.3
Evaluaciones de impacto – 6.4

Productos y divulgación
Productos clave – 7.1
Informe de la evaluación – 7.2
Divulgación – 7.4

Evaluaciones futuras
Los resultados de una evaluación pueden sugerir temas para futuras evaluaciones

Circuito de retroalimentación
Los hallazgos en la fase inicial pueden dar lugar a cambios en la planificación

PILOTO Y COMPONENTE ADICIONAL DE PROTECCIÓN

Con la finalidad de fortalecer aún más las dimensiones centradas en el uso (y en el usuario) de la presente guía sobre Evaluación de la Acción Humanitaria (EAH), nos comprometemos, durante los años 2013 y 2014, a **llevar a cabo de forma activa un proceso piloto de este borrador actual**.

Estamos trabajando con un grupo principal de organizaciones piloto procedentes de todo el sistema humanitario para utilizar la guía en una serie de actividades de EHA: desde la gestión y la realización de ejercicios integrales de evaluación (o de etapas individuales del proceso como parte de una amplia iniciativa de EAH) para facilitar las actividades de fortalecimiento de capacidades y de formación en EAH.

Si no forma parte de esta red de organizaciones del proyecto piloto, le animamos a que nos cuente su experiencia en el uso de la guía. No se precisa inscripción para participar; tan sólo rogamos que quien descargue esta versión comparta sus comentarios sobre la utilización de cualquier sección o de una parte, en su trabajo. Sólo tiene que hacer clic en el botón de comentarios situado en la parte inferior de cada página.

Si desea participar de manera más activa como organización piloto (lo que implicaría encuestas en línea, conversaciones telefónicas y debates de mesa redonda), la forma más sencilla de contactarnos es a través de la siguiente dirección de correo electrónico: eha@alnap.org

www.alnap.org/EHA

Durante el proceso piloto, ALNAP trabajará para completar la guía con más percepciones de los evaluadores, así como con ejemplos de buenas prácticas relacionados con la **evaluación de los resultados sobre protección humanitaria**. El objetivo es contribuir a la elaboración de unas directrices para fortalecer la calidad de las evidencias en evaluación humanitaria centrada en protección. Si está interesado en colaborar con esta iniciativa, o si tiene alguna experiencia en evaluación que desee compartir, en concreto sobre cómo aplicar un enfoque de protección en la evaluación humanitaria, contáctenos por favor en la siguiente dirección: eha@alnap.org

Esta es una traducción al español de la versión piloto de la Guía de EAH. Los traductores trabajaron con diligencia para garantizar que este documento transmite el contenido original, que se ha empezado a poner a prueba desde junio de 2013. Esto se ha hecho para asegurar la coherencia en todas las versiones de la Guía durante la fase piloto. Así, le pedimos su colaboración en la identificación de las mejores fórmulas y términos en materia de EAH para esta versión en español de la Guía. Si observa partes o fragmentos de texto que se pueden mejorar, no dude en hacérnoslo saber utilizando el botón de comentarios. Gracias de antemano por su ayuda.

Agradecimientos:

Los autores agradecen la valiosa información proporcionada por los miembros de un grupo consultivo que representan a las partes interesadas en materia de evaluación en el sector de la ayuda humanitaria; en particular, a Jock Baker, Tony Beck, Hana Crowe, Stefan Dahlgren, Wendy Fenton, Enrique García, Josse Gillijns, Saul Guerrero, Babar Kabir, Peter Klansoe, Caroline Loftus, Rob McCouch, Joakim Molander, Jonathan Patrick, Nicoletta Pergolizzi, Riccardo Polastro, Hannah Reichardt, Peta Sandison, Vivien Walden.

El secretariado de ALNAP ha facilitado el desarrollo de esta guía: John Mitchell, Paul Knox-Clarke, Francesca Bonino y, anteriormente, Yuka Hasegawa. Patricia Curmi y Alexandra Warner han brindado apoyo en materia de comunicación.

ÍNDICE

CÓMO USAR ESTA GUÍA INTERACTIVA 4

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA ESTA GUÍA? 7

¿CUÁNDO USAR ESTA GUÍA? 8

PILOTO Y COMPONENTE ADICIONAL DE PROTECCIÓN 9

1 LA DECISIÓN DE HACER O NO UNA EVALUACIÓN 14

1.1 La acción humanitaria 15

1.2 La evaluación de la acción humanitaria 16

1.3 Considerar la realización de una evaluación y otras opciones 20

1.3.1 La evaluación orientada a la rendición de cuentas 20

1.3.2 La evaluación orientada al aprendizaje 22

1.4 La evaluación en el ciclo de respuesta 24

1.5 Desafíos comunes 26

2 PROMOVER SU USO Y ASEGURAR SU CALIDAD 34

2.1 La evaluación centrada en la calidad y el uso desde el inicio 35

2.2 ¿Qué se entiende por evaluación centrada en el uso? 35

2.3 Cómo se usan las evaluaciones de la acción humanitaria. 36

2.4 Los factores que afectan al uso 38

2.5 Las partes interesadas 41

2.6 ¿Qué deben saber las principales partes interesadas? 42

2.7 Involucrar a los potenciales usuarios de la evaluación 43

2.8 Factores que afectan a la calidad de la evaluación 44

3 LA PLANIFICACIÓN Y EL DISEÑO 48

3.1 La evaluación orientada al aprendizaje y a la rendición de cuentas 49

3.2 Tipos de evaluación 51

3.2.1 La evaluación con diferentes alcances 52

3.2.2 Las evaluaciones de impacto o de proceso 53

3.2.3 La evaluación en función del tiempo 54

3.2.4 La evaluación de y por diferentes actores 56

3.2.5 Las evaluaciónes basadas en la teoría 57

3.2.6 Otros tipos de evaluación 58

3.3 Determinar las necesidades de conocimiento 60

3.4 Los criterios de evaluación. 62

3.5 Los marcos de evaluación 67

3.6 Los métodos de evaluación 74

3.6.1 Los enfoques cuantitativos y cualitativos 74

3.6.2 Consultas a la población afectada. 75

3.6.3 La revisión documental. 76

3.7 Gestión y gobernanza 76

3.7.1 Los grupos consultivos 76
3.7.2 La gestión de los conflictos 78
3.8 La selección de un equipo de evaluación. 80
3.9 La identificación de consultores externos 84
3.10 El presupuesto de una evaluación . . 87
3.11 La negociación de los términos de referencia 90

4 HACER UNA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN HUMANITARIA 98

4.1 La fase inicial. 99
4.1.1 La preparación del informe inicial 99
4.1.2 La matriz de evaluación 103
4.1.3 Uso de un modelo lógico 105
4.1.4 La revisión documental 110
4.1.5 La evaluación del informe inicial 110
4.2 Los desafíos de liderazgo y trabajo en equipo 114
4.3 La participación de la población afectada. 117
4.4 Cuestiones éticas. 119

5 DISEÑO Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN 126

5.1 El diseño de la evaluación 127
5.1.1 Los diseños experimentales . . . 128
5.1.2 Los diseños estadísticos 131
5.1.3 Los diseños basados en la teoría 132
5.1.4 Los diseños basados en casos . 133
5.1.5 Los diseños participativos 133
5.1.6 Los diseños excepcionales versus los diseños longitudinales. 134
5.1.7 La elección del diseño 134
5.2 Los enfoques de investigación 134
5.2.1 Los métodos 134
5.2.2 El muestreo 137
5.2.3 El control de calidad en la investigación 142
5.2.4 La construcción de una base de evidencias 146
5.2.5 El uso de la triangulación 147
5.2.6 De la recolección de datos al análisis. 148
5.2.7 Contrafactual 150
5.3 Los métodos de revisión documental 150
5.3.1 La investigación de la documentación clave 150
5.3.2 El uso de grandes conjuntos de documentos 152
5.3.3 La elaboración de una cronología 154
5.3.4 El análisis del contenido y de las palabras clave 157
5.3.5 El análisis numérico 160
5.3.6 La relación coste – eficacia y la eficiencia 161
5.3.7 Valoración de la atención prestada al enfoque de género en los estudios de gabinete . . . 163
5.3.8 Las encuestas en línea 165

5.4 Los métodos de campo 166

5.4.1 Las entrevistas con informantes clave 166

5.4.3 La observación. 176

5.4.4 Los métodos de evaluación rápida participativa 177

5.4.5 Las encuestas sobre el terreno . 181

5.5 Los enfoques orientados al aprendizaje 186

5.5.1 La revisión después de la acción 187

5.5.2 Las narraciones 188

5.5.3 Las indagaciones apreciativas. . 191

6 LA EVALUACIÓN A DISTANCIA, CONJUNTA, EN TIEMPO REAL Y DE IMPACTO 195

6.1 La evaluación cuando el acceso es restringido. 196

6.2 Las evaluaciones conjuntas 198

6.2.1 Ventajas de la evaluación conjuntas. 198

6.2.2 ¿Cómo planificar y gestionar una evaluación conjunta? 199

6.2.3 ¿Qué enfoque y qué método usar? 200

6.2.4 ¿Cómo garantizar el seguimiento? 201

6.3 La evaluación en tiempo real 202

6.3.1 Ventajas. 202

6.3.2 Las características principales. . 203

6.3.3 Los métodos 207

6.4 La evaluacion de impacto. 209

6.4.1 La evaluación conjunta de impacto 210

6.4.2 ¿Cómo hacer una evaluación de impacto?. 210

7 PRODUCTOS, DIVULGACIÓN Y ADOPCIÓN DE LA EVALUACIÓN 215

7.1 Los productos clave 216

7.2 El informe de la evaluación 220

7.2.1 Las páginas preliminares 220

7.2.3 Recomendaciones 226

7.2.4 Los anexos. 227

7.3 Distribuir y comentar el borrador del informe 229

7.4 Aprobar y finalizar la evaluación . . . 231

7.5 La divulgación 231

7.6 Facilitar la adopción e incorporación de las recomendaciones de la evaluación 234

7.7 Síntesis de la evaluación, revisiones temáticas y meta-análisis 235

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

LA DECISIÓN DE HACER O NO UNA EVALUACIÓN

Contenidos de esta sección

1.1 La acción humanitaria 15

1.2 La evaluación de la acción humanitaria 16

1.3 Considerar la realización de una evaluación y otras opciones 20

1.4 La evaluación en el ciclo de respuesta 24

1.5 Desafíos comunes 26

Cómo usar esta sección

Esta sección resulta especialmente útil para los gestores de la evaluación y los responsables de programas que deciden si iniciar una evaluación o no. Las secciones **1.1** y **1.2** explican los conceptos clave en la evaluación de la acción humanitaria, en general, y en EAH, en particular. La Sección **1.3** revisa los tipos de objetivos para los que una evaluación es (y no) la mejor opción. La Sección **1.4** explica cómo la evaluación guarda relación con el seguimiento y cómo encaja en el ciclo de respuesta a emergencias; por último, la Sección **1.5** analiza cómo la EAH difiere de otros tipos de evaluación, así como destaca los desafíos comunes y las soluciones posibles.

Tablas, figuras y cuadros

Cuadro 1: Los conceptos clave de la evaluación 18

Tabla 1: La evaluación y otros procesos de rendición de cuentas 21

Tabla 2: La evaluación y los tres pilares básicos de de una organización que incorpora los aprendizajes 23

Figura 2: El seguimiento y la evaluación en el ciclo de respuesta a emergencias 25

Figura 3: Ejemplo de una matriz de respuesta de la gestión 31

Índice
1
2
3
4
5
6
7

1.1 La acción humanitaria

Existe un gran número de definiciones del concepto "acción humanitaria". Una de las más completas y comúnmente utilizadas fue proporcionada por la iniciativa de la Buena Donación Humanitaria (2003):

Acción humanitaria
Medidas adoptadas con el objetivo de salvar vidas, aliviar el sufrimiento y mantener la dignidad humana durante y después de las crisis provocadas por el hombre y los desastres naturales, así como prevenir y reforzar la capacidad de respuesta para cuando sobrevengan tales situaciones.

Las dimensiones de lo que se denomina acción humanitaria se han ampliado de forma gradual. Antes, el concepto se asociaba simplemente al hecho de salvar vidas, pero ahora también cobra especial relevancia la necesidad de proteger los medios de vida. Nuestra definición de trabajo hace referencia a mantener la dignidad humana y, en este sentido, la capacidad de sobreponerse constituye una parte importante.

La protección de los civiles es ahora considerada como una responsabilidad de toda la comunidad humanitaria y no sólo de la Cruz Roja y de Naciones Unidas; significa algo más que el suministro de recursos de socorro, tales como alimentos, agua y saneamiento, refugio y servicios de salud.

La acción humanitaria incluye no sólo la respuesta a una crisis, sino también el apoyo a la preparación y la reducción del riesgo de desastres antes de que suceda tal situación, y la rehabilitación y la recuperación después de la misma. Esto último es un terreno desconocido que, a menudo, se encuentra a caballo entre la ayuda humanitaria y la ayuda de desarrollo. Hay una percepción, cada vez mayor, de la importancia de responder a las necesidades de recuperación de forma inmediata después de un desastre natural. En los conflictos y otras crisis prolongadas no suele quedar claro cuándo la emergencia finaliza y cuándo la recuperación comienza; en la práctica, a menudo se precisa y se proporciona, de manera simultánea, ambos tipos de apoyo.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

La acción humanitaria debería regirse por los principios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia[1]. Resulta a la vez *complicada* (con muchas partes diferentes interrelacionadas) y *compleja* (no es lineal y tiene lugar en un entorno dinámico con tensiones significativas que a menudo requieren juicios de valor) (Glouberman 2002). La presente guía utiliza el término complejidad para referirse a ambos aspectos.

1.2 La evaluación de la acción humanitaria

La EAH se puede definir como 'el examen sistemático y objetivo sobre dicha acción, que pretende extraer conclusiones para mejorar tanto la política como la práctica, así como aumentar la rendición de cuentas'. Un análisis detenido de algunos de los conceptos clave en dicha definición pone de manifiesto lo siguiente:

- Sistemático, implica un enfoque planificado y coherente.
- Objetivo, supone dar un paso atrás respecto a la inmediatez de la AH y conseguir algo de perspectiva sobre la misma.
- Examen, alude a la investigación o análisis para determinar el valor o la importancia de la acción.
- Extraer conclusiones para mejorar tanto la política como la práctica, así como aumentar la rendición de cuentas constituyen los motivos por los que realizar una evaluación, es decir, el uso que se le va a dar.

Una evaluación es más o menos independiente según su finalidad (véase la Sección 4.2) y esto es más crítico en el caso de las evaluaciones orientadas a la rendición de cuentas. Puede ser menos viable en aquellas orientadas al aprendizaje si aquellos que deben incorporarlas están involucrados en la evaluación y fueron los responsables de poner en práctica la acción humanitaria que se estaba evaluando. Sin embargo, incluso en estos casos, se debería incluir un cierto nivel de objetividad en el proceso, por ejemplo, mediante un facilitador externo o personas independientes y competentes con experiencia que estén implicadas o que dirijan el equipo. La reducción del sesgo debería ser un objetivo en todas las evaluaciones.

[1] Se puede acceder a la perspectiva de la Cruz Roja sobre los principios humanitarios en Wortel (2009); Leader (2000).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Dos tipos clave de evaluaciones que a menudo se contraponen son las orientadas a la rendición de cuentas y al aprendizaje.

Rendición de cuentas
Proceso por el cual se assume la responsabilidad de una intervención y la justificación de la misma a las diferentes partes interesadas, incluyendo aquellas que se ven afectadas por la intervención, las que las financian y otros actores humanitarios.

Aprendizaje
Proceso a través del cual las experiencias y la reflexión provocan cambios en el comportamiento o adquisición de nuevas habilidades.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Cuadro 1: Los conceptos clave de la evaluación

Productos
Resultados definidos proprocionados por el actor o los actores objeto de evaluación.

Los productos son el resultado de los insumos recibidos y las actividades desarrolladas por el actor. Un producto debe ser totalmente atribuible a un actor o colectivo de actores: por ejemplo, los puntos de agua distribuidos en un campo de desplazados internos.

Resultados
Uso que se hace de los productos por parte de la población afectada.

Un resultado es sólo en parte atribuible a un actor: por ejemplo, el uso que se hace del agua procedente de los puntos de distribución recién instalados (para el consumo doméstico, consumo animal u otras actividades de medios de vida, tales como la fabricación de ladrillos).

Impacto
Efectos sociales, económicos, técnicos o medioambientales de un proyecto sobre los individuos, los grupos de edad y de género, las comunidades y las instituciones.

Los impactos pueden ser positivos o negativos, macro (a nivel sectorial) o micro (a nivel doméstico), intencionados o no. Por ejemplo, proporcionar ayuda alimentaria puede prevenir la malnutrición (un impacto positivo, intencionado) pero, en algunos casos, también puede desalentar la producción local de alimentos (un impacto no intencionado).

Impacto en la cadena de resultados
Efectos a largo plazo del uso de los productos por parte de los beneficiarios.

Dicho término presenta una definición más limitada que la de impacto. Por ejemplo, el impacto que causa el agua potable de libre acceso puede reducir la aparición de enfermedades en la población desplazada interna o atraer a otros grupos de población al campo. Los actores que inician una intervención contribuyen al impacto en la cadena de resultados, pero también debe atribuirse a la variedad de factores externos ajenos al control de los actores.

Atribución
Afirmación de que un insumo concreto ha provocado un impacto específico.

En las intervenciones humanitarias complejas y complicadas, rara vez es posible atribuir un resultado a una causa específica. Una agencia alimentaria puede asociar la reducción de la malnutrición a la distribución de alimentos, pero también puede ser debido a la mejora de la calidad del agua, las prácticas de cuidado infantil, la higiene, la atención sanitaria, el saneamiento, el control de vectores o, incluso, a los cambios estacionales normales.

Contribución
Hasta qué punto se piensa que un determinado insumo ha contribuido al logro de un impacto.

Por lo general, resulta mucho más sencillo evaluar la contribución que la atribución en la evaluación de la acción humanitaria.

Considere el alcance de su evaluación detenidamente. ¿En qué quiere centrarse? ¿Le preocupa más la primera fase de la respuesta de emergencia o la última? ¿Quiere centrarse también en la preparación, así como en la recuperación y en la rehabilitación? Cuanto más centrada esté su evaluación, mayor probabilidad habrá de que sus resultados sean más útiles.

La rendición de cuentas y el aprendizaje resultan difíciles de separar en la vida real. Las auditorías, que tienen una gran importancia en materia de rendición de cuentas, pueden dar lugar también al aprendizaje. Del mismo modo, es probable que un mejor comportamiento a través del aprendizaje aumente la rendición de cuentas.

1.3 Considerar la realización de una evaluación y otras opciones

El objetivo principal de una evaluación, ya sea orientada a la rendición de cuentas o al aprendizaje, contribuirá a determinar la selección del diseño de la evaluación (Sección 4.2).

1.3.1 La evaluación orientada a la rendición de cuentas

La evaluación constituye uno de varios procesos que puede asumir la responsabilidad de una organización para informar al resto (como a su junta directiva, donantes o población afectada) y, para ello, necesita decidir si es la opción más adecuada y rentable.

Evaluación orientada a la rendición de cuentas
Evaluación que refleja de qué forma los recursos se han aplicado (también llamada evaluación sumativa).

La **Tabla 1** resume los diferentes tipos de rendición de cuentas así como sugiere otras opciones además de la evaluación. El reto de la EAH es equilibrar la obligación de rendir cuentas a diferentes actores, con intereses y objetivos distintos y grandes variaciones en los niveles de poder. Por ejemplo, se considera muy importante rendir cuentas a la población afectada. Sin embargo, en muchos entornos de conflicto, ésta apenas tiene poder y su participación en la vida pública es escasa; en la práctica, las organizaciones donantes se encuentran entre los actores más poderosos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 1: La evaluación y otros procesos de rendición de cuentas

Tipos de rendición de cuentas	¿Es apropiada la evalaución?	Otros procesos de rendición de cuentas
Rendición de cuentas estratégica (por ejemplo, sobre el mandato y los objetivos de la agencia)	Sí	Revisión estratégica
Rendición de cuentas de gestión (por ejemplo, para el uso de recursos dentro de una agencia)	Sí	Gestión del desempeño y otras herramientas de gestión
Rendición de cuentas financiera (por ejemplo, a los donantes)	Sí, especialmente si el equilibrio coste-eficacia y eficiencia constituyen las principales preocupaciones	Auditoría (podría ser más apropiada si el control financiero y el cumplimiento fueran las principales preocupaciones)
Rendición de cuentas contractual (por ejemplo, para llevar a cabo tareas regidas por un contrato)	Sí, especialmente si existe la obligación contractual de realizar una evaluación	Auditoría; otros procesos especificados en el contrato
Rendición de cuentas relacional (por ejemplo, a otras agencias involucradas en una operación)	Sí, si está incluido en los términos de referencia para la evaluación	Revisión institucional
Rendición de cuentas legal (por ejemplo, a la legislación local o internacional)	No	Revisión del cumplimiento legal (por ejemplo, legislación laboral)
Rendición de cuentas a la población afectada	Sí, si se ha diseñado la evaluación de forma adecuada	

Índice
1
2
3
4
5
6
7

La rendición de cuentas suele presentar ambas dimensiones, externas e internas. La gestión de una organización debería rendir cuentas del uso que hace de los recursos, no sólo a los donantes sino también al consejo de la organización, ya que una utilización deficiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización. Del mismo modo, la rendición de cuentas a la población afectada puede reflejar las obligaciones que la dirección y el consejo han asumido (véase **HAP, 2010**). Si ésta constituye el objetivo principal de la evaluación, plantéese las siguientes cuestiones:

- ¿Qué tipo de rendición de cuentas le preocupa principalmente?
- ¿Es la evaluación la mejor manera de cumplir con esto?

1.3.2 La evaluación orientada al aprendizaje

Evaluación orientada al aprendizaje
Evaluación diseñada para facilitar el aprendizaje individual, colectivo u organizacional (también llamada evaluación formativa).

Las evaluaciones orientadas al aprendizaje pueden ser muy eficaces a la hora de analizar lo que funcionó y lo que no, y de qué manera el desempeño puede mejorar. Sin embargo, no es ni el único proceso de aprendizaje disponible ni el más rentable. Algunas de éstas son revisadas en la Sección **5.5**. Estas tareas pueden ser realizadas por sí misma o integradas en una evaluación orientada al aprendizaje.

Una evaluación por sí sola no conducirá al aprendizaje por parte de la organización, aunque los que participan de forma activa en la misma pueden aprender como individuos. Lo más probable es que una *organización que incorpora los aprendizajes* (**Tabla 2**) se beneficie de una evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 2: La evaluación y los tres pilares básicos de una organización que incorpora los aprendizajes

Pilares básicos	Características distintivas	Implicaciones para la evaluación
Ambiente de apoyo al aprendizaje	El personal se siente seguro al discrepar, hacer preguntas ingenuas, reconocer los errores cometidos y representar puntos de vista minoritarios. Admiten el valor de la confrontación de ideas y están dispuestos a asumir riesgos y explorar lo desconocido.	Utilice los métodos de evaluación que promueven la apertura: tales como la indagación apreciativa, la técnica de cambio más relevante y los exámenes a posteriori.
Procesos de aprendizaje concretos	Existen procesos formales para generar, recopilar, interpretar y difundir la información.	Pregunte al personal que forma parte del equipo de evaluación. Determine un proceso formal para implicar al personal en el análisis de los hallazgos y en la obtención de conclusiones.
Liderazgo que refuerza el aprendizaje	Los líderes de la organización demuestran su buena voluntad para considerar puntos de vista alternativos; señalan la importancia de dedicar tiempo a la identificación del problema, la transferencia del conocimiento y la reflexión, así como se comprometen a participar de forma activa en el debate y la escucha.	Proporcione un sólido apoyo a la gestión de la evaluación. Dedique el tiempo necesario para realizar la evaluación. Cree un espacio para la retroalimentación y la discusión de los resultados logrados con la dirección de la organización.

Fuente: Garvin et al., (2008).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

1.4 La evaluación en el ciclo de respuesta

La EAH constituye una actividad única, emprendida en un punto clave en el ciclo de respuesta a la emergencia humanitaria, con el fin de informar acerca de dicho ciclo así como de las respuestas futuras[2]. En algunos casos, se puede planificar una serie de evaluaciones para las diferentes etapas del ciclo de respuesta, como en la evaluación de Darfur (Broughton et al., 2006). El seguimiento, por otro lado, debería ser continuo a lo largo de todo el ciclo de la acción humanitaria. Ambos, tanto el seguimiento como la evaluación, constituyen herramientas complementarias que contribuyen a determinar la manera en la que se está ejecutando una intervención.

Seguimiento
Proceso continuo de recopilación y análisis de datos para examinar en qué medida un proyecto, programa o política está logrando los resultados previstos y cómo se está ejecutando. Los insumos y los productos son los ejes centrales.

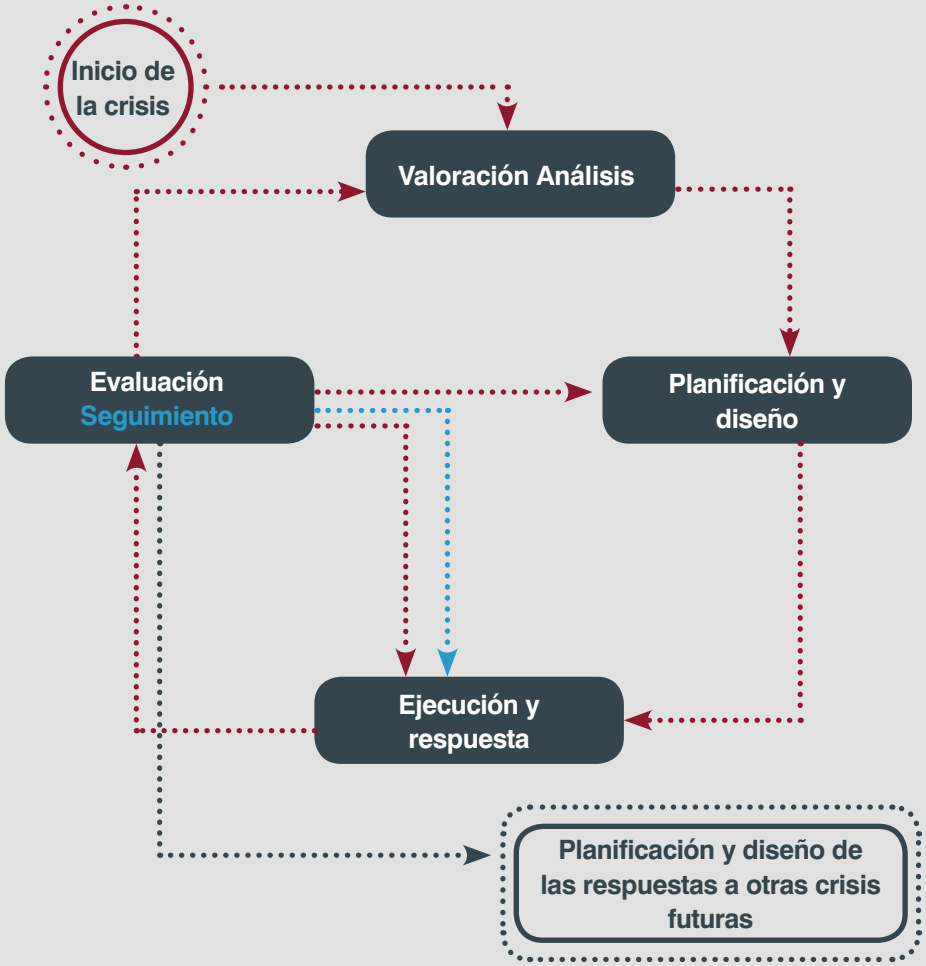
En general, el seguimiento se lleva a cabo por aquellos que llevan a cabo un programa para asegurarse de que todo sigue su curso[3]. Por ejemplo, probablemente el seguimiento de un programa de ayuda alimentaria de emergencia se centraría en los insumos, tales como la cantidad de ayuda alimentaria entregada, y en los productos, tales como el número de personas que reciben dicha ayuda. De vez en cuando, también incorpora resultados como, por ejemplo, las tasas de malnutrición y los precios de los alimentos en el mercado. Un dato relevante es que apenas se suele hacer seguimiento en acción humanitaria y la falta de datos de seguimiento de calidad suele causar problemas para realizar la evaluación.

Evaluación
Apreciación episódica del desempeño de un programa o proyecto que contribuye a dar respuesta a las preguntas de qué y por qué y se centra en los resultados y en el impacto.

[2] La presente sección se basa en Imas Morra and Rist (2009) y Hallam (2011).

[3] Existen formas externas de seguimiento, tales como las Tarjetas de Calificación Ciudadana (World Bank, 2004), pero en general se encuentran más en contextos de desarrollo que en humanitarios.

Figura 2: El seguimiento y la evaluación en el ciclo de respuesta a emergencias



Para asegurar que una evaluación es útil así como utilizada, se debería planificar cuándo es el mejor momento en que los resultados pueden servir de ayuda en la toma de decisiones dentro del ciclo de respuesta (**Figura 2**).

No conviene encargar una evaluación por cada proyecto o programa, si con esto cabe la posibilidad de sobrecargar la organización y si ya existen sistemas de seguimiento efectivos. Probablemente, las evaluaciones estratégicas satisfagan las necesidades de conocimiento clave de manera oportuna.

Las evaluaciones seleccionadas de forma estratégica son, en esencia, diferentes del enfoque cíclico contemplado en la **Figura 2**.

Cuestiones clave que hay que tener en cuenta:

- ¿Cómo puede el proceso de evaluación dar un valor añadido a la organizaicón en su conjunto?
- ¿Cuántas evaluaciones estratégicas tiene la organización capacidad de asimilar?

Índice
1
2
3
4
5
6
7

La unidad de evaluación de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA, por sus siglas en inglés) ha experimentado con éxito dicho enfoque.

Ejemplo 1 de buenas prácticas

Selección estratégica de las evaluaciones
El ciclo de planificación de la evaluación de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo comienza con las conversaciones que mantiene la unidad de evaluación con todas las unidades operativas, para decidir lo que les gustaría saber y de qué forma podría contribuir la evaluación. En un primer momento, se elabora una lista de aproximadamente 100 ideas en materia de evaluación, de las cuales el departamento en funciones elige 15. Estas se suman a las cerca de 80 evaluaciones realizadas cada año a nivel operativo (**SIDA, 2011**).

Tal vez sea adecuado realizar una evaluación:

- Para un programa con resultados desconocidos o controvertidos
- Para intervenciones a gran escala y costosas
- Para iniciativas piloto
- En los casos en los que la agencia tenga un interés estratégico
- Cuando las partes interesadas deseen llevar a cabo una evaluación

La evaluación no es adecuada:

- Cuando es poco probable que añada nuevos conocimientos
- Cuando los problemas de seguridad o la falta de datos puedan socavar su credibilidad

1.5 Desafíos comunes

Las mismas circunstancias de crisis que hacen necesaria la acción humanitaria también hacen a la EAH diferente de otras formas de evaluación, en particular la evaluación del trabajo de desarrollo que, con frecuencia, la hacen más desafiante[4]. Los evaluadores deberían dejar claras las limitaciones a las que se enfrentan desde el inicio de la evaluación, y cómo van a lidiar con ellas desde una perspectiva de gestión del riesgo. El informe final debería indicar cómo estas restricciones afectaron al proceso de la evaluación y a los hallazgos. La lista que aparece a continuación señala los desafíos comunes de la EAH así como sus posibles soluciones.

[4] El material de esta sección es una adaptación de **Beck (2006)**.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- **La urgencia y el caos de las emergencias humanitarias.** Una respuesta humanitaria rápida es, por definición, una planificación veloz y, a menudo, llevada a cabo *in extremis*. Puede que la planificación y el seguimiento de los documentos sean deficientes, que los objetivos sean confusos y los planes iniciales queden rápidamente obsoletos a medida que el contexto cambia o se clarifica.

  Posible solución: Considere elaborar una cronología de la crisis y de la acción humanitaria objeto de evaluación. Use entrevistas con miembros de la agencia para identificar los objetivos reales o implícitos y cómo éstos podrían haber cambiado con el transcurso del tiempo.

- **La escasez de datos de base.** Puede que los datos hayan sido destruidos durante el desastre o que se hayan vuelto irrelevantes: por ejemplo, en el caso de que una gran parte de la población haya sido desplazada.

  Posible solución: Realice entrevistas para preguntar a los beneficiarios e informantes locales clave hasta qué punto las condiciones han cambiado y cuáles han sido los motivos de dichos cambios. Incluya preguntas similares en las encuestas. Consulte la Sección 5.4 y **Cuadro 7**.

- **Rotación de personal.** La alta rotación del personal que trabaja en acción humanitaria, especialmente el extranjero, puede complicar a los evaluadores la tarea de encontrar y entrevistar a informantes clave.

  Posible solución: Invite al personal y a los informantes clave ex empleados que no están presentes a participar en una entrevista telefónica o una encuesta en línea (véase la Sección 5.3.8).

- **Perspectivas polarizadas.** Los conflictos, a menudo, intensifican los diferentes puntos de vista y están sujetos a interpretaciones muy dispares, dificultando la realización de una evaluación 'objetiva'.

  Posible solución: Recopile tantas opiniones como sea posible y asegúrese de que todas aparecen contempladas en el informe de evaluación final, aunque se puede instar al equipo de evaluación a que valore los aspectos de la respuesta humanitaria a partir de la información recopilada. Véase la Sección 5.2.5.

- **La pérdida de confianza, debido a la politización o al trauma.** En los conflictos y en otras crisis humanitarias que se politizan, donde

Índice
1
2
3
4
5
6
7

hay abusos, traumas y miedos generalizados, se pierde la confianza entre la población afectada, lo que hace más difícil conseguir respuestas exhaustivas y precisas a las preguntas.

Posible solución: Diseñe métodos de recopilación de datos y formas de relacionarse con la población afectada que sean sensibles al trauma y al miedo. Considere la perspectiva de género a la hora de hacer parejas con un/una entrevistador/a y un/a entrevistado/a. Consulte las Secciones 4.3 y 4.4.

- **La inseguridad y la falta de acceso.** Los problemas de seguridad pueden dificultar o hacer imposible que los evaluadores accedan a la población afectada, sobre todo en entornos de conflicto.

  Posible solución: Explorar maneras creativas de realizar una evaluación a distancia. Véase la Sección 6.1.

- **La escasez de tiempo del personal para hablar con los evaluadores.** Puede que tanto las organizaciones humanitarias como su personal se estén esforzando para ejecutar programas en entornos complejos y, en este contexto, dedicar tiempo a los evaluadores puede constituir una prioridad baja. La cultura operacional de la acción humanitaria puede que sea un impedimento para la reflexión.

  Posible solución: Algunos ejercicios breves de reflexión y aprendizaje pueden aportar buenas ideas si se facilitan de forma adecuada. Para ello, consulte la Sección 5.5.1. Pregunte al personal lo que quiere saber acerca de su funcionamiento, así como en qué áreas está dispuesto a cambiar la manera en la que la organización aborda una tarea.

- **La falta de directrices claras sobre la responsabilidad.** La falta de responsabilidades claramente definidas entre los actores humanitarios puede obstaculizar la rendición de cuentas y la atribución del impacto, sobre todo en una crisis a gran escala en la que hay un gran número de actores humanitarios involucrados.

  Posible solución: Céntrese en la contribución más que en la atribución. Considere la posibilidad de realizar una evaluación conjunta para analizar el doble impacto procedente de una serie de agencias o de toda la respuesta humanitaria internacional, en lugar de tratar de aislar el impacto de cualquier agencia. Véase la Sección 5.1.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- **Carga de trabajo poco realista.** Los términos de referencia pueden establecer tareas para dos personas – año con un presupuesto de cuatro personas - mes.

  Posible solución: Utilice un informe inicial para concretar la tarea de evaluación, de manera que se pueda finalizar dentro del período asignado. Es una forma útil de gestionar las expectativas desde el principio. Consulte la Sección 4.1.1.

Inicio
Fase inicial de una evaluación durante la cual el equipo intenta comprender la tarea que va a desarrollar y, para ello, elabora un informe detallado en el que quede contemplado la planificación de la misma.

- **Ubicación remota e infraestructuras dañadas.** Estos retos pueden complicar el acceso.

  Posible solución: Planifique cuidadosamente el trabajo de campo con alguien que esté familiarizado con la situación actual, incluyendo los potenciales tiempos de desplazamiento y las restricciones de acceso. Otra opción es dejar que el socio planifique las visitas de trabajo de campo sujetas a los criterios establecidos por el equipo de evaluación

- **La presión del tiempo sobre la población afectada.** Las personas pueden disponer de poco tiempo para participar en una evaluación debido a que tienen una necesidad inmediata de supervivencia.

  Posible solución: Evite métodos que requieran mucho tiempo, como los grupos focales y, en su lugar, utilice evaluaciones grupales. Consulte con los beneficiarios mientras esperan a que lleguen los suministros y el transporte. Recurra a la observación directa del comportamiento de los beneficiarios procedentes de las poblaciones afectadas. Véase la Sección 5.4.3.

- **Las limitaciones éticas de los enfoques experimentales.** La hipótesis de “si la gente afectada por la sequía no hubiera recibido ayuda alimentaria, gran parte habría muerto”, a menudo se denomina contrafactual, ya que (suponiendo que hubieran conseguido alimentos) iría en contra de los hechos. Las consideraciones éticas prohibirían, por supuesto, probar esta hipótesis mediante la retirada de asistencia a algunas personas.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- **Posible solución:** Compare diferentes medios de ayuda (por ejemplo, donaciones en efectivo, bonos y asistencia alimentaria directa) y aproveche cualquier situación que se pueda haber dado, como la de un grupo que no recibió asistencia debido a su aislamiento.
- **La falta de aprendizaje en la comunidad humanitaria.** Las revisiones de ALNAP en materia de acción humanitaria se encuentran con los mismos obstáculos año tras año, a pesar de identificarlos en las evaluaciones.

  Posible solución: Incluya el enfoque del uso de la evaluación desde el inicio. Para ello, consulte a los potenciales usuarios y utilice métodos creíbles. Véase la Sección 2. Asimismo, fomente el desarrollo de una matriz de respuesta de gestión (**Figura 3**) con un seguimiento regular por parte de los gestores senior.

Matriz de respuesta de gestión
Registro de la respuesta de los gestores a cada recomendación de la evaluación y los pasos que pretender dar para abordarla, estableciendo una fecha límite y una parte responsable de cada una de las fases.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Figura 3: Ejemplo de una matriz de respuesta de la gestión

	¿Requiere más financiación?		Respuesta de los gestores			Comentarios	Medidas que deden adoptarse	Tiempo	Unidad responsable
	Sí	No	Aceptación	Aceptación parcial	Rechazo				
Recomendación 1									
Recomendación 2									

Fuente: FAO.

Algunos de estos retos se pueden afrontar realizando un examen anticipado de la evaluabilidad, con el fin de determinar si la evaluación es viable y cuál sería la mejor manera de llevarla a cabo.

Evaluación de la evaluabilidad
Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble.

Resulta más fácil organizar una respuesta de la gestión cuando las recomendaciones están dirigidas a unos responsables concretos o a unos niveles de gestión.

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

NOTAS

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

PROMOVER SU USO Y ASEGURAR SU CALIDAD

Contenidos de esta sección

2.1 La evaluación centrada en la calidad y el uso desde el inicio **35**

2.2 ¿Qué se entiende por evaluación centrada en el uso? **35**

2.3 Cómo se usan las evaluaciones de la acción humanitaria **36**

2.4 Los factores que afectan al uso **38**

2.5 Las partes interesadas **41**

2.6 ¿Qué deben saber las principales partes interesadas? **42**

2.7 Involucrar a los potenciales usuarios de la evaluación **43**

2.8 Factores que afectan a la calidad de la evaluación **44**

2

Cómo usar esta sección

Esta sección explica qué se entiende por una evaluación centrada en el uso y las diferentes formas en las que una evaluación puede ser utilizada (desde la Sección **2** a la **2.3**). Desde la Sección **2.4** a la **2.8** se proponen maneras para promover el uso mediante la identificación de las principales partes interesadas, haciéndolas partícipes del proceso de la evaluación así como adoptando medidas para que se utilice de la mejor forma posible. Éstas constituyen consideraciones importantes para los gestores que encargan y gestionan las evaluaciones y deben tenerse en cuenta al comienzo del proceso de evaluación para lograr buenos resultados[5].

[5] Esta sección está basada en Patton (2008), Sandison (2007), y Hallam (2011).

Tablas, figuras y cuadros

Tabla 3: Diferentes formas de usar las evaluaciones de la acción humanitaria **37**

Figura 4: Factores que afectan al uso de una evaluación de la acción humanitaria **39**

Cuadro 2: Mapeo de actores **41**

2.1 La evaluación centrada en la calidad y el uso desde el inicio

Aunque muchas EAH han valorado con éxito el mérito y la importancia de los diferentes programas y proyectos, así como han identificado las principales lecciones de aprendizaje, no han logrado todavía conseguir grandes cambios. El motivo principal es que tienden a estar algo desconectadas de la cultura y la mentalidad de las organizaciones humanitarias y esto amenaza con minar su credibilidad. Por ello, resulta de vital importancia prestar especial atención a la utilización que se hace de las evaluaciones para que puedan desarrollar todo su potencial:

Hay una seria intención de usar una evaluación mediante una planificación cuidadosa, un tiempo adecuado y unos mecanismos de seguimiento apropiados que se adapten y resulten útiles a los usuarios. *(Sandison, 2007)*

La calidad de todo el proceso de evaluación, no sólo del informe final, constituye un factor crítico para determinar su utilidad y la posibilidad de que se utilice (véase la Sección 2.8). Hay otros factores que son también esenciales para garantizar el uso (véase la Sección 2.4), pero la calidad constituye el factor sobre el cual el equipo de evaluación posee el mayor control.

2.2 ¿Qué se entiende por evaluación centrada en el uso?

Hace referencia a una evaluación que se realiza con los usuarios primarios para usos específicos, declarados y prácticos. Al planificar una evaluación, resulta esencial identificar desde el principio dichos usuarios y ayudarles a decidir lo que quieren lograr con ella. Si esto no se ha realizado para cuando el equipo de evaluación haya sido nombrado, que a menudo suele suceder, es entonces cuando el equipo debe hacerlo. Con el fin de lograr una mayor efectividad, este proceso debería implicar interacciones repetidas entre los usuarios y el equipo. Los objetivos de los usuarios deberían guiar la selección del enfoque y los métodos, que también deberían considerar las restricciones existentes, tales como el tiempo y los recursos. El enfoque del uso y la colaboración con los principales usuarios debería continuar para guiar el proceso de la evaluación, desde la planificación hasta la ejecución y esta forma de pensar y trabajar requiere compromiso y tiempo.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 2 de buenas prácticas

Ayudar a que las principales partes interesadas clarifiquen sus objetivos

En 2006, Diakonie, una organización eclesiástica alemana (**Welch and Otto, 2006**) realizó una evaluación orientada al aprendizaje. Los evaluadores involucraron a sus socios locales sobre el terreno y alentaron a Diakonie a implicarlos en la preparación de un informe inicial con el fin de identificar los objetivos y los métodos de la evaluación. Dicho enfoque de aprendizaje compartido se introdujo en la investigación realizada sobre el terreno, así como quedaron reflejadas las percepciones conjuntas. Se organizaron talleres participativos en las etapas iniciales (orientación conjunta) y finales (interpretación compartida) de cada una de las fases.

2.3 Cómo se usan las evaluaciones de la acción humanitaria

Las EAH se utilizan de dos maneras: (1) para fines de rendición de cuentas (también llamadas sumativas) y (2) de aprendizaje. Por lo general, están centradas en un proyecto específico (formativas), aunque a veces se enfocan en conocimientos generales a nivel de todo el sistema (de desarrollo). Normalmente, una evaluación presenta una combinación de varios elementos, aunque suele predominar siempre uno (**Tabla 3**).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 3: Diferentes formas de usar las evaluaciones de la acción humanitaria

Uso	Cuestiones	Ejemplos
Sumativa: Juzgar el mérito o el valor de un programa (por ejemplo, para rendir cuentas a las partes interesadas o informar acerca de las decisiones de financiación)	¿Cumple el programa con las necesidades? ¿Presenta méritos? ¿Cuáles son sus resultados?	El Departamento Británico para el *Informe sobre la Ayuda Multilateral para el Desarrollo Internacional (2011)* examinó cómo el trabajo de las diferentes agencias correspondía a las prioridades de los donantes.
Formativa: Mejorar el aprendizaje (por ejemplo, mejorar un programa)	¿Qué funciona y qué no? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	*La Revisión del Aprendizaje Organizacional de la Respuesta de Cáritas Internacional a la Emergencia del Tsunami* (**Otto et al., 2006**) facilitó el proceso de aprendizaje, haciendo hincapié en la apertura y en la participación de los principales grupos de interés.
De desarrollo: Mejorar el aprendizaje (por ejemplo, incorporar nuevas ideas en una organización o en el sector en su conjunto)	¿El programa tiene en cuenta los acontecimientos y las limitaciones a nivel mundial? ¿Cuáles son los patrones generales de los programas?	La Evaluación Conjunta de Ruanda (**Borton et al., 1996**) introdujo nuevas ideas sobre la rendición de cuentas en las agencias humanitarias e impulsó importantes innovaciones políticas, tales como las normas mínimas para la respuesta humanitaria del Proyecto Esfera.

Nota: basado en **Patton (2008)**.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

A menudo, las evaluaciones no se utilizan con eficacia. Esto puede adoptar diversas formas:

- **Uso ritualista.** La evaluación responde a un objetivo puramente simbólico, por ejemplo, para cumplir con la obligación contractual de la fuente de financiación, pero con poco o ningún compromiso por parte de la agencia de usarlo.
- **Uso indebido.** Los hallazgos son suprimidos, falsificados o distorsionados para responder a un propósito personal o político.
- **No utilización.** Los usuarios ignoran las constataciones porque encuentran poco o ningún valor en ellas, no son conscientes de la importancia que tienen, o el contexto ha cambiado de forma radical. La no utilización puede ser una consecuencia de la falta de interés por parte del personal directivo, una evaluación con un diseño deficiente o incapaz de dar respuesta a sus propias preguntas, o proporcionar evidencias convincentes de sus conclusiones.

2.4 Los factores que afectan al uso

Los factores que afectan a la utilización se dividen en cuatro grandes categorias:

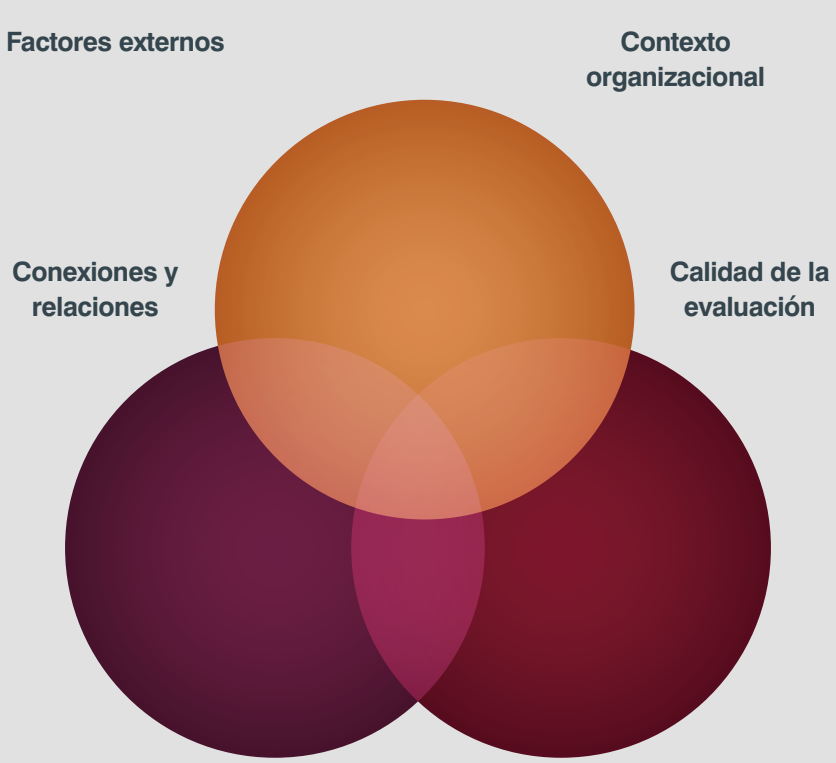
1. **Calidad.** Por ejemplo, la calidad del proceso inicial, la recopilación de datos, el análisis, o el producto final. Este constituye el factor más importante que afecta a la credibilidad.
2. **Contexto organizacional.** Por ejemplo, la cultura organizacional de aprendizaje y la gestión del conocimiento, así como la estructura organizacional en términos de proximidad de las unidades de evaluación para la toma de decisiones. Sería más probable que las evaluaciones fueran utilizadas en una organización que busca de forma activa información sobre el desempeño, con el fin de mejorar la gestión y el desarrollo de los programas. Esto puede venir muy influenciado en función de si los líderes clave apoyan el aprendizaje o si dan poco valor a la toma de decisiones centrada en las evidencias y tienden a estar a la defensiva frente a la evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

3. **Relaciones.** Por ejemplo, entre evaluadores y usuarios de la evaluación. El factor personal (como la presencia de una persona renombrada en una evaluación entre los principales actores con los que es fundamental, para los evaluadores, crear y mantener una relación) puede ser crucial a la hora de decidir si una evaluación se usa o no. La posición formal y la autoridad de dichas personas con renombre pueden importar menos que su entusiasmo e interés.
4. **Factores externos.** Por ejemplo, el público, los medios de comunicación o las partes interesadas indirectas cuyas acciones pueden afectar al uso de una evaluación.

Estas categorías están representadas en un modelo de tres círculos, que se puede observar en la **Figura 4**. La parte sombreada alrededor de los círculos refleja las circunstancias externas.

Figura 4: Factores que afectan al uso de una evaluación de la acción humanitaria



Este modelo está basado en el marco RAPID que evalúa los vínculos existentes entre la evaluación y las políticas. Véase http://www.odi.org.uk/rapid/tools/Documents/Framework.pdf.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 3 de buenas prácticas

Elementos de una evaluación muy influyente

La Evaluación Conjunta de la Ayuda en Emergencia a Ruanda en 1996 (**Borton et al., 1996**) constituye una de las evaluaciones más influyentes de la acción humanitaria hasta la fecha. Su éxito se puede explicar atendiendo al modelo de tres círculos (**Figura 4**):

- Fue una evaluación de alta calidad, debido a la rigurosidad del trabajo, la envergadura del equipo y la forma en la que hizo las recomendaciones. Tuvo una alta credibilidad con usuarios competentes.
- En cuanto a la cultura y la estructura organizacional, el sistema humanitario internacional abrió sus puertas para cambiar en aquel momento, en parte debido a una inquietud generalizada acerca del rendimiento tan variable existente entre las agencias humanitarias. Un número de individuos bien posicionados defendió el uso de la evaluación y creó y explotó hábilmente alianzas o redes en su nombre.
- En términos de relaciones, los evaluadores tenían fuertes vínculos con los principales formuladores de políticas en el sector.
- Los factores externos también fueron relevantes. Después del conflicto derivado de la crisis de Ruanda y la intensa cobertura mediática, los formuladores de políticas fueron menos reacios al cambio.

Cuando se planifica una evaluación centrada en el uso, merece la pena plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo podemos asegurar que la evaluación realice preguntas cuyas respuestas probablemente se lleven a cabo?
- ¿Cómo podemos garantizar que la evaluación tenga suficiente calidad para tener credibilidad frente a los usuarios?
- ¿Cómo se puede fomentar u obstaculizar la adopción de los hallazgos de la evaluación en el contexto organizacional? ¿Qué podemos hacer al respecto?
- ¿Cómo podemos desarrollar los vínculos relacionales, por ejemplo, entre los evaluadores y los usuarios, para garantizar que los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación se adopten?
- ¿Qué factores externos pueden apoyar u obstaculizar la adopción de los hallazgos de la evaluación?

Lo ideal sería que cada uno de los tres círculos tuviera la suficiente fuerza como para superponerse al resto, así como el contexto externo favoreciera la evaluación. Si no es posible crear estas condiciones,

plantéese si es el mejor momento para realizar una evaluación o si ésta es la mejor herramienta para alcanzar sus propósitos.

2.5 Las partes interesadas

La identificación de los principales grupos de interés constituye un paso fundamental en la planificación de la EAH y debería hacerse cuanto antes. Las partes interesadas son personas que se verán afectadas por los hallazgos de una evaluación. Algunas pueden tener un interés directo (por ejemplo, los financiadores, el personal que ejecuta y la población afectada). Otras pueden tener un interés indirecto (por ejemplo, aquellos que trabajan para otras agencias humanitarias, funcionarios del gobierno y contribuyentes).

El mapeo de los grupos de interés constituye una forma útil de clasificar sus intereses y necesidades. Si se representa de forma visual, también puede ser un proceso participativo que involucre a un número determinado de personas. Véase el **Cuadro 2**.

Cuadro 2: Mapeo de actores

Las diferentes partes interesadas pueden estar divididas en una serie de círculos concéntricos, distinguiendo entre los grupos de interés primarios, que se espera que participen de forma activa en la evaluación, y los que tienen un interés indirecto, que pueden desempeñar un papel diferente. Estos últimos se pueden clasificar, por un lado, en aquellos que deberían estar influenciados por la evaluación y deberían ser consultados y, por otro, los que se les debería simplemente consultar.

Una forma de llevar a cabo este tipo de mapeo es apuntar los diferentes grupos de interés sobre notas adhesivas, dibujar círculos en un papelógrafo y, a continuación, colocar cada nota en el círculo apropiado de acuerdo con los intereses de los actores y su compromiso propuesto en la evaluación.

Algunas de las preguntas útiles que se les podría hacer a las partes interesadas son las siguientes:

- ¿Quiénes son los actores que tienen un interés directo? ¿Quiénes de ellos son también usuarios primarios de la evaluación?
- ¿Cómo puede involucrar a las principales partes interesadas, alentar la apropiación de la evaluación y garantizar la pertinencia respecto a sus necesidades?
- ¿Qué grupo de interés primario debería recibir la más alta prioridad para que la evaluación siga siendo práctica y concreta?

La última cuestión es especialmente relevante si hay un número de actores primarios con intereses diferentes y opuestos: por ejemplo, los financiadores que quieren saber acerca de la eficacia y el equilibrio coste-eficiencia del programa con el fin de rendir cuentas, y el personal de los programas que quieren aprender acerca de lo que funcionó y de lo que no y cómo podrían hacerlo mejor. A menos que se identifique claramente y se priorice cuáles son los principales grupos de interés, así como los usuarios, los propósitos en conflicto de la evaluación pueden resultar imposibles de gestionar, y probablemente no consiga ninguno de ellos.

2.6 ¿Qué deben saber las principales partes interesadas?

Una vez que haya identificado a los actores primarios y a los potenciales usuarios, cabe preguntarles: ¿qué necesitan saber para decidir mejor qué hacer y cómo hacerlo?

Esta pregunta promueve un enfoque de utilización y minimiza el riesgo de recibir un listado de cuestiones poco definidas. Puede haber temas incómodos que los gestores de los programas necesitan saber con el objeto de mejorar su programación. Pregunte a los grupos de interés qué harán con la información que esperan obtener de la evaluación.

Proceda a realizar el mapeo de los actores primarios y clasifíquelos por supuestas áreas de interés común con la finalidad de simplificar el proceso de preguntar lo que harán con los hallazgos de la evaluación.

Una vez que sepa la respuesta a la pregunta clave, continúe con las siguientes cuestiones:

- ¿Quién necesita qué y por qué?
- ¿Cuál es el propósito de esta evaluación?
- ¿Qué se está evaluando exactamente?

2.7 Involucrar a los potenciales usuarios de la evaluación

Puede que las personas usen las evaluaciones si entienden y sienten la apropiación del proceso y los hallazgos de la evaluación. Y es más probable que entiendan y sientan la apropiación si se han involucrado de forma activa en todo el proceso. Para lograrlo, es importante:

- Descubrir qué personas quieren saber y por qué cuando diseñan primero la evaluación (Sección 3.3).
- Involucrar a los potenciales usuarios en la compilación de los términos de referencia (Sección 3.11).
- Considerar que algunos usuarios se unan al equipo de evaluación (Sección 3.9).
- Formar un grupo de referencia para la evaluación que incluya a los usuarios clave (Sección 3.7.1).
- Realizar un taller en el que los usuarios y el equipo de evaluación diseñen la evaluación de forma conjunta.
- Asegurar que el equipo de evaluación se comunica regularmente con los usuarios a lo largo de todo el proceso de evaluación y que participan en las decisiones clave; por ejemplo, en la reorientación de la evaluación o la resolución de disyuntivas.
- Organizar un taller para presentar los hallazgos de la evaluación. Pedir a los usuarios que participen en la redacción de las recomendaciones.
- Solicitar a los usuarios que diseñen, de forma conjunta, la estrategia de difusión (Sección 7.5).

Las evaluaciones pueden provocar ansiedad o resistencia entre aquellos cuyo trabajo está siendo evaluado. Esto puede verse agravado en las crisis humanitarias de gran envergadura que han atraído la atención de los medios de comunicación internacionales. En tales casos, es importante crear el sentido de apropiación, así como una comunicación frecuente entre las partes a lo largo

de la evaluación. A pesar de este sentido creado de la apropiación entre los evaluados, no se puede perder de vista la necesidad de conservar la objetividad. Generar un compromiso con la labor de evaluación implica, a menudo, la promoción de la apertura al cambio.

2.8 Factores que afectan a la calidad de la evaluación

La calidad de una evaluación depende de seis factores clave: diseño, planificación, productos finales, mecanismos de seguimiento y credibilidad del evaluador[6]. Si su respuesta es afirmativa a todas estas preguntas que se enumeran a continuación, significa que va por buen camino en la realización de una evaluación de alta calidad.
Diseño: ¿Está claro el propósito de la evaluación, y ha sido acordado entre los grupos de interés clave? ¿Ha sido el enfoque diseñado de acuerdo con el propósito y las necesidades e intereses de los usuarios? (Por ejemplo, en el caso de una evaluación orientada al aprendizaje, ¿está involucrado el personal que trabaja en el terreno?) ¿El diseño y los métodos proporcionarán suficientes evidencias como para responder a las preguntas planteadas en la evaluación? ¿Constituyen mecanismos apropiados que garanticen que se hace frente a las amenazas derivadas de la independencia de la evaluación?

- **Participación y apropiación.** ¿Estarán involucrados los grupos de interés a lo largo de todo el proceso de la evaluación?
- **Planificación.** ¿El tiempo de elaboración es suficiente para que los trabajadores participen de forma adecuada en la evaluación? ¿Es el momento de la evaluación apropiado para influir en la toma de decisiones?
- **Productos.** ¿Son los informes y otros productos accesibles, de fácil lectura y comprensión? ¿Son creíbles las evidencias (documentadas, objetivas, realizadas por profesionales)? ¿Se han descrito claramente los métodos, y hay alguna limitación inherente reconocida? ¿Existe un flujo lógico claro desde las evidencias a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones? ¿Son las recomendaciones claras, específicas, clasificadas por relevancia, constructivas, mensurables, relevantes, de duración determinada y enfocadas?

[6]Esta sección está basada en gran parte en Sandison (2007).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- **Mecanismos de seguimiento.** ¿Se han establecido los planes de seguimiento específicos desde el principio?
- **Credibilidad del evaluador.** ¿Son los evaluadores de confianza en términos de competencia y reputación? ¿Tiene el equipo de evaluación la combinación necesaria de habilidades y experiencia para llevar a cabo dicha evaluación? ¿Son los evaluadores suficientemente independientes (y capaces de mantener esa independencia durante la evaluación)? ¿Tienen habilidades interpersonales adecuadas? ¿Son capaces de mantener el equilibrio y ser imparciales, objetivos y constructivos?

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

NOTAS

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

LA PLANIFICACIÓN Y EL DISEÑO

Contenidos de esta sección

3.1 La evaluación orientada al aprendizaje y a la rendición de cuentas 49

3.2 Tipos de evaluación 51

3.3 Determinar las necesidades de conocimiento 60

3.4 Los criterios de evaluación 62

3.5 Los marcos de evaluación 67

3.6 Los métodos de evaluación 74

3.7 Gestión y gobernanza 76

3.8 La selección de un equipo de evaluación 80

3.9 La identificación de consultores externos 84

3.10 El presupuesto de una evaluación 87

3.11 La negociación de los términos de referencia 90

Cómo usar esta sección

La sección 3.1 brinda asesoría en la identificación del propósito de la evaluación, mientras que la Sección 3.2 se centra en la selección del mejor tipo de evaluación. Las Secciones 3.3 y 3.4 identifican los objetivos de conocimiento y los criterios de evaluación, mientras que la Sección 3.6 ayuda a decidir cuán específico ha de ser un marco para identificarlo y unos métodos de evaluación. Desde la Sección 3.1 a la 3.7 se exploran la gestión, la contratación y el presupuesto de la misma, y la Sección 3.11 se centra en establecer los términos de referencia.

Tablas, figuras y cuadros

Tabla 4: Evaluaciones orientadas a la rendición de cuentas y al aprendizaje 50

Cuadro 3: Preguntas de primer nivel 61

Tabla 5: Los marcos de evaluación 69

Figura 5: Marco conceptual de UNICEF para la malnutrición 72

Cuadro 4: Evaluar el componente de recursos humanos de la AH 73

Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de recurrir a evaluadores internos y externos 81

Tabla 7: Ventajas e inconvenientes de recurrir a individuos o a un equipo de una entidad consultora 85

Tabla 8: Componentes de gastos de una evaluación 89

Tabla 9: Elementos de los términos de referencia 91

3.1 La evaluación orientada al aprendizaje y a la rendición de cuentas

Como se describe en la Sección **1.3**, existen dos razones principales para hacer una evaluación: la rendición de cuentas y el aprendizaje. La mayoría de las evaluaciones prácticas abordan ambas en cierta medida, aunque una debería predominar. Un problema común con las EAH es que no se elige un enfoque clave y se le da la misma importancia a ambas. Dicho esto, es importante tener claro el objetivo principal, ya que esto puede influir en el estilo de la evaluación y en la selección de los métodos.

Por ejemplo, una evaluación orientada a la rendición de cuentas probablemente adopte un estilo de investigación más controvertido, tratando de atribuir la responsabilidad tanto del éxito como del fracaso. Sin embargo, esto puede que no favorezca el aprendizaje si despierta una actitud defensiva por parte de aquellos que necesitan aprender. El aprendizaje necesita un ambiente de seguridad psicológica (Edmondson, 2004) en el que se permita reconocer las dificultades así como admitir los errores.

Las evaluaciones participativas y en las que intervienen dinamizadores constituyen un enfoque más apropiado cuando el objetivo central es el aprendizaje, porque los que quieren o necesitan aprender están muy implicados en el proceso de pensamiento y reflexión. La Tabla 4 muestra cómo los dos enfoques pueden diferir.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 4: Evaluaciones orientadas a la rendición de cuentas y al aprendizaje

Elemento de la evaluación	Evaluación orientada a la rendición de cuentas	Evaluación oreintada al aprendizaje
Términos de referencia	Basados en los insumos de las partes interesadas externas y en la gestión de los programas	Deberían ser establecidos por quienes están directamente involucrados en el programa que quieran o necesiten aprender
Miembros del equipo	Personal externo independiente	Personal interno, tal vez con un facilitador o líder externo o personal mixto (interno y externo)
Énfasis en el enfoque	Metodología de recopilación y análisis de datos (más objetivo)	Proceso de reflexión y elaboración de conclusiones (más participativo)
Métodos	Combinación de métodos cuantitativos y cualitativos que proporcionarán evidencias sólidas	Métodos participativos que involucran a aquellos que van a aprender
Gestión	Los responsables de la rendición de cuentas	Los responsables de la gestión del conocimiento y el aprendizaje
Estilo de gestión	Más directivo	Más facilitador
Distribución del informe	En el dominio público	Puede ser limitado a la propia organización para fomentar una participación honesta y abierta

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Cuando se planifica y diseña una evaluación, las preguntas clave que hay que realizar son las que aparecen enumeradas a continuación:

- ¿Qué objetivo es más importante: la rendición de cuentas o el aprendizaje? ¿En qué parte del *continuum* entre la rendición de cuentas y el aprendizaje se encontraría el propósito? No debería estar en el centro, ya que nos arriesgamos a perder el enfoque.
- Si la rendición de cuentas constituye el objetivo principal, ¿a quién va dirigida y para qué?
- Si el aprendizaje es el objetivo principal, ¿quién se encarga de ello?

Una vez clarificado el objetivo principal, se puede diseñar un proceso y unos métodos de evaluación para conseguirlo.

3.2 Tipos de evaluación

Una vez que haya decidido quiénes serán las principales partes interesadas y los usuarios potenciales, así como lo que quieren y necesitan saber y el propósito general de la evaluación, deberá decidir sobre el tipo de evaluación. Entre las principales consideraciones, cabe destacar las siguientes:

- El alcance de la evaluación. Por ejemplo, si se centra a nivel de proyecto, de programa o de sector.
- Si se enfoca en los procesos o en los resultados.
- Si se debe hacer hincapié en la rendición de cuentas o en el aprendizaje.
- La programación general de la evaluación. En tiempo real, de término medio o una vez finalice la intervención.
- Cuántos actores serán evaluados.
- Si la evaluación se basará en la teoría del programa (véase la Sección 3.2.5).
- Cualquier otro aspecto característico de la evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Las evaluaciones, por lo general, pertenecen a varias categorías simultáneamente. El tipo de evaluación o la combinación de varios contribuyen también a determinar su diseño (véase la Sección 5.1).

3.2.1 La evaluación con diferentes alcances

La mayoría de las evaluaciones se centran a nivel de proyectos, programas, clústers o sectores.

La evaluación de proyectos
Evaluación de una única intervención humanitaria con objetivos específicos, recursos y un calendario de ejecución, que suele existir en el marco de un programa más amplio.

Un ejemplo de este tipo es la evaluación de los proyectos de refugio de Tearfund y Tear Países Bajos, tras el terremoto de 2009 en Padang, Sumatra (Goyder, 2010).

La evaluación de programas
Evaluación de una serie de intervenciones con un objetivo humanitario unificador.

Un ejemplo de este tipo es la evaluación de la asistencia de Danida a los desplazados internos en Angola (Cosgrave, 2004). En ocasiones, los programas surgen de un conjunto de intervenciones que presentan unos objetivos coherentes (como ocurre en este ejemplo), en lugar de ser diseñados desde el principio como un programa coherente, como fue la evaluación del programa de educación de UNICEF en Timor-Leste (Tolani-Brown et al., 2010).

La evaluación de clústers
Evaluación de múltiples proyectos dentro de un programa más amplio.

Entre los ejemplos de una evaluación de clústers cabe destacar la evaluación de AusAid de un clúster de ONG tras el terremoto de Pakistán (Crawford et al., 2006) y del trabajo de la ONG en el Pacífico (Crawford and Eagles, 2008).

En ocasiones, el término evaluación de clústers también alude a la evaluación del Sistema de Coordinación de Clústers de Naciones Unidas, como la evaluación inicial llevada a cabo por Stoddard et al., 2007, un enfoque desarrollado por

Índice
1
2
3
4
5
6
7

la Fundación Kellogg en la década de 1980. En ella, el evaluador realiza un acompañamiento de proyectos dispares procedentes de un programa que comienza cuando se concede la subvención y promueve el aprendizaje (Barley and Jenness, 1993; Sanders, 1998; WK Kellogg Foundation, 1998, p. 17).

Evaluación sectorial
Evaluación de un grupo de intervenciones realizadas en un sector que contribuye al logro de un objetivo humanitario específico. Puede cubrir parte de un país, un único país o varios.

Como ejemplo de una evaluación sectorial cabe mencionar una evaluación del sector de agua, saneamiento e higiene en la República Democrática del Congo (van der Wijk et al., 2010).

3.2.2 Las evaluaciones de impacto o de proceso

Evaluación de impacto
Evaluación centrada en los efectos a largo plazo en lugar de en la distribución de la ayuda (por lo general, aunque no siempre, llevada a cabo un tiempo después de la finalización del proyecto).

Un buen ejemplo es la evaluación de la Oficina de Población, Refugiados y Migración del Departamento de Estado de Estados Unidos en materia de asistencia a los refugiados de Burundi (Telyukov et al., 2009).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Otro caso excelente es la evaluación de impacto de la reconstrucción impulsada por la comunidad en el condado de Lofa (Fearon et al., 2008).Todas las evaluaciones centradas en los resultados de una intervención son formas de evaluación de impacto.

Evaluación de proceso
Evaluación centrada en los procesos, por los que los insumos se convierten en productos. Asimismo, puede examinar la intervención en su conjunto.

Las evaluaciones de proceso tienen la ventaja de que pueden realizarse mucho antes de que los resultados sean claramente evidentes. Muchas evaluaciones en tiempo real contienen un fuerte elemento de evaluación de proceso. La evaluación conjunta de la respuesta humanitaria a la crisis de Ruanda (Borton et al., 1996) fue principalmente de proceso, a pesar de que también se analizaron los resultados. La mayoría de las EAH son una mezcla de evaluaciones de proceso y de impacto. Un tipo especial de evaluación de proceso es la normativa.

Evaluación normativa
Evaluación que compara lo que se está ejecutando con lo que fue planificado o con estándares específicos.

Las evaluaciones normativas son un subconjunto de evaluaciones de proceso. Pueden evaluar la implementación de proyectos en comparación con los planes del proyecto. En la EAH es más probable que se evalúe de acuerdo con estándares. Este fue el caso de la evaluación DEC de la respuesta al terremoto de Gujarat, que utilizó el Código de Conducta de la ONG (SCHR and ICRC, 1994) como punto de referencia (Humanitarian Initiatives UK et al., 2001).

3.2.3 La evaluación en función del tiempo

Las evaluaciones caen en un *continuum* que va desde la casi total retrospectiva (orientada al pasado) a la prospectiva (orientada al futuro). El tiempo de la evaluación determina el grado de solidez de estos dos elementos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Las valoraciones de la evaluabilidad son útiles cuando no está claro si será posible realizar una evaluación creíble: por ejemplo, la valoración de la evaluabilidad de Somalia (Cosgrave, 2010).

A veces, se combinan con las revisiones iniciales de programas, como el caso de la Revisión del Programa y el Estudio de la Evaluabilidad del Programa de Educación en Emergencias y Transiciones Posteriores a las Crisis de UNICEF (Barakat et al., 2010) y el examen preliminar para la evaluación del Clúster Global de Educación (Reid et al., 2010).

Evaluación en tiempo real
Evaluación de una operación humanitaria en curso que se va desarrollando en el momento.

Entre los principales ejemplos, cabe destacar las evaluaciones de la crisis humanitaria en el valle de Swat, en Pakistán (Cosgrave et al., 2010) y las inundaciones en el mismo lugar de 2010 (Polastro et al., 2011b).

Evaluación de término medio
Evaluación que se efectúa a mediados del period de implementación de la intervención.

Un ejemplo es la evaluación de término medio de la Decisión Regional sobre la Sequía de la DG-ECHO para el Cuerno de África (Wilding et al., 2009).

Evaluación ex - post
Evaluación de una intervención que se efectúa una vez que ha concluido.

Un claro ejemplo es la evaluación de CARE de la respuesta de socorro después del tsunami en dos distritos de Sri Lanka(Bhattacharjee et al., 2007).

Evaluación simultánea
Una serie de evaluaciones diseñadas para desarrollarse a lo largo de una intervención.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Un ejemplo son las dos evaluaciones realizadas por el IASC de la respuesta al terremoto de Haití a los 3 años y 20 meses después del suceso (Grünewald et al., 2010; Hidalgo and Théodate, 2012). Otro caso es una evaluación de ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados) que duró 6 años tras la finalización de una intervención (Skran, 2012).

Evaluación ex-ante
Evaluación realizada antes de que comience la intervención.

Tales evaluaciones, poco comunes en el sector humanitario, están basadas en las lecciones aprendidas de las operaciones anteriores. Un ejemplo es la Revisión sobre el establecimiento de un Cuerpo Voluntario Europeo de Ayuda Humanitaria (Bruaene et al., 2010).

3.2.4 La evaluación de y por diferentes actores

Autoevaluación
Evaluación por parte de los responsables del diseño y la ejecución de la intervención.

La mayoría de estas evaluaciones son documentos internos. Un ejemplo publicado es la evaluación de la respuesta de Medair al tsunami asiático de 2004 en Sri Lanka, que fue dirigida por un miembro del equipo inicial de Sri Lanka que más tarde volvió a llevarla a cabo (Lee, 2005).

Evaluación participativa
Evaluación en la que las partes interesadas, incluyendo los beneficiarios, trabajan de forma conjunta para diseñar, realizar e interpretar una evaluación.

Las evaluaciones participativas son relativamente poco comunes en el sector humanitario; un ejemplo es un estudio de país en Colombia (Mendoza and Thomas, 2009) para la evaluación de ACNUR sobre la incorporación de los criterios de edad, género y diversidad (Thomas and Beck, 2010).

Evaluación de una sola agencia
Evaluación realizada por la agencia que ejecutó la intervención.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplos de este tipo común de evaluación humanitaria incluyen la de CARE de su respuesta al terremoto de Pakistán (Kirkby et al., 2006) y la llevada a cabo por OXFAM de las transferencias en efectivo en Sudán (Bush and Ati, 2007).

Evaluación conjunta
Evaluación realizada por dos o más agencias, en la que se evalúa el trabajo de dos o más agencias.

Esto podría implicar un donante y un organismo receptor, múltiples agencias con misiones similares, o diferentes actores que trabajan en el mismo sector. Los ejemplos incluyen evaluaciones conjuntas llevadas a cabo por los socios de las ONG en un proyecto de fortalecimiento de capacidades de emergencia tras el terremoto de Yogyakarta (Wilson et al., 2007).

Evaluación global del sistema
Evaluación de la respuesta del sistema humanitario internacional a una crisis humanitaria, abierta a todos los actores en el sistema.

Un ejemplo es la evaluación que se realizó de la Coalición de Evaluación del Tsunami de la respuesta internacional al tsunami del Océano Índico de 2004 (Telford et al., 2006). Otro caso es la evaluación del IASC de asistencia humanitaria en la zona central y meridional de Somalia (Polastro et al., 2011a).

Evaluación basada en la teoría
Evaluación basada en la teoría subyacente de programas.

Teoría de programas
Teoría o modelo que explica cómo una intervención contribuye a lograr unos resultados específicos por medio de una serie de resultados intermedios.

3.2.5 Las evaluaciónes basadas en la teoría

La evaluación basada en la teoría se ha utilizado principalmente en evaluaciones enmarcadas en el sector del desarrollo, en especial para proyectos de educación y salud pública. Las evaluaciones explícitas basadas en la teoría son poco frecuentes en el sector humanitario. Boller et al. (2011) adoptan un enfoque basado en la teoría en la

Índice
1
2
3
4
5
6
7

evaluación del programa de UNICEF de apoyo para el desarrollo durante la primera infancia. En ocasiones, se hace referencia a la teoría de programas con otros nombres, incluyendo la lógica de los programas (Funnell and Rogers, 2011) y su identificación resulta crucial para la evaluación basada en la teoría.

Marco lógico
Matriz que identifica los insumos, los productos, los resultados y los impactos, sus relaciones causales, las hipótesis subyacentes, los indicadores y los niveles que se espera conseguir.

Evaluación realista
Tipo de evaluación basada en la teoría que presta gran atención al contexto de la intervención y considera el objetivo de la asistencia no como un grupo monolítico sino como una colección de subgrupos diferentes.

La evaluación usa el marco lógico para el programa como el marco para la evaluación. Consulte la Sección 4.1.3 para más detalles sobre la evaluación basada en la teoría y los marcos lógicos.

Las evaluaciones realistas no preguntan "¿qué funciona?" o "¿funciona este programa?", sino "¿qué es lo que funciona según para quién, en qué circunstancias, en qué sentido y cómo? (Pawson and Tilley, 2004). Así, una evaluación realista no examinaría cómo diferentes subgrupos dentro de una población afectada son atendidos mediante una intervención. Por ejemplo, el *Informe sobre las vinculaciones entre la ayuda de emergencia, la rehabilitación y el desarrollo (VARD) en la respuesta al tsunami* (Christoplos, 2006) señaló que sólo los grupos con medios de vida basados en la pesca recibieron asistencia para restablecerlos.

3.2.6 Otros tipos de evaluación

Evaluación de mecanismos de financiación
Evaluación de un conjunto de intervenciones financiadas por un mecanismo particular.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Como ejemplo cabe destacar la evaluación realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de los proyectos financiados por el Fondo Central de Respuesta a Emergencias (CERF, por sus siglas en inglés) (Cossée et al., 2010).

Evaluación de la tecnología
Evaluación de una tecnología técnica o específica.

Estas evaluaciones no son comunes. Un ejemplo es la revisión del uso del Módulo de Saneamiento Masivo de la Cruz Roja Británica tras el terremoto de 2010 en Haití (Fortune and Rasal, 2010). Tales evaluaciones pueden cubrir también enfoques innovadores como el uso de la gestión basada en la comunidad de la malnutrición aguda en Nepal (Guerrero, 2010).

Evaluación institucional
Evaluación de la dinámica interna de las organizaciones ejecutoras: sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios y sus prácticas de gestión, así como los vínculos.

Como ejemplos se incluyen dos evaluaciones del programa de UNICEF de fortalecimiento de las capacidades humanitarias, financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés) (Bhattacharjee et al., 2010; Brown et al., 2005), y la Revisión Independiente de la Respuesta Operativa de UNICEF al terremoto de Haití de enero de 2010 (Bhattacharjee et al., 2011).

Evaluación de políticas
Evaluación que examina los conocimientos, las creencias y los supuestos que hacen posible y aconsejable la puesta en marcha de proyectos particulares. Pueden evaluar tanto la eficacia de la propia política como la forma en la que la política ha sido ejecutada.

Éstas son, a menudo, bastante amplias y suelen ser revisiones en lugar de evaluaciones. Como ejemplos cabe citar la *Revisión de la Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas* (Adinolfi et al., 2005), *la Revisión de la Respuesta Humanitaria de DFID* (Ashdown, 2011), y la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos

Humanitarios (OCHA): *To Stay and Deliver: Good Practice for Humanitarians in Complex Security Environments* (Egeland et al., 2011).

Meta-evaluación
Evaluación diseñada con el objeto de sintetizar constataciones procedentes de un conjunto de evaluaciones o evaluación de otra/s evaluación/es con la finalidad de juzgar su calidad.

Un ejemplo es la meta-evaluación de evaluaciones conjuntas de ALNAP (Beck and Buchanan-Smith, 2008). Scriven (2011) proporciona una lista de verificación para las meta-evaluaciones de segundo tipo.

Evaluación temática
Evaluación de una selección de intervenciones que abordan una prioridad humanitaria específica que trasciende países, regiones, y, posiblemente, agencias y sectores.

Un ejemplo es la evaluación realizada acerca del papel que desempeña la evaluación de necesidades tras el terremoto en Asia y los tsunamis de diciembre de 2004 (de Ville de Goyet and Morinière, 2006). Constituyó uno de los cinco estudios temáticos para la Coalición de Evaluación del Tsunami. La revisión reciente de ACNUR sobre la educación de los refugiados es un claro ejemplo de una evaluación temática de un solo sector (Dryden-Peterson, 2011).

3.3 Determinar las necesidades de conocimiento

El gasto de una evaluación es sólo justificable si proporciona información necesaria y útil (no sólo lo que le gustaría saber sino lo que necesita saber para mejorar los programas, información que marcará la diferencia en lo que hace (véase la Sección 2.6).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Existen dos niveles de preguntas en una evaluación: preguntas de primer nivel, que aparecen en los términos de Referencia (TdR) y que los evaluadores tienen el deber de responder, y preguntas que los evaluadores posteriormente realizan al resto con el fin de recopilar los datos necesarios para dar respuesta a estas preguntas. El Comité Internacional de la Cruz Roja restringe las evaluaciones a tres preguntas de primer nivel, garantizando así que las más cruciales reciban una atención adecuada.

La Cruz Roja solía solicitar a todas las partes interesadas la identificación del abanico de preguntas y temas que les gustaría incluir en una evaluación. A continuación, el departamento de evaluación lo reformulaba en cuestiones "evaluables". Sin embargo, se constató que el alcance de la evaluación siempre fue creciendo, hasta que se hizo difícil gestionar el proceso. Para mitigar esto, el departamento de evaluación trata ahora de centrarse sólo en tres preguntas clave para cada evaluación. (Hallam, 2011, p. 11)

Uno de los mayores problemas con muchos de los actuales TdR en la EAH es que explican las preguntas de forma muy exhaustiva y ahondan demasiado en el segundo nivel de cuestiones.

Cuadro 3: Preguntas de primer nivel

Las preguntas de primer nivel deberían centrarse en la información precisa para tomar las principales decisiones políticas y operativas. Pueden incluir lo siguiente:

- ¿Consiguió la intervención su objetivo? De no ser así, ¿por qué?
- ¿Se debe continuar con este enfoque? Si es así, ¿por qué?
- ¿Qué cambios se deben hacer en nuestro sistema para que sea capaz de responder a crisis similares en el futuro?

En la fase inicial, los evaluadores competentes deberían ser capaces de identificar las preguntas clave de segundo nivel que deben realizar con el objeto de responder a las preguntas de primer nivel.

Cuando haga circular un borrador de los TdR no pida que se le sugieran preguntas. Esto siempre derivará en decenas de inquietudes que van a ser muy difíciles de racionalizar, ya que cada una de las cuestiones será prioritaria para la persona que la realiza. En su defecto, pregunte a las partes interesadas por lo que quieren saber y para qué utilizarían esa información. Muchas de estas peticiones de información pueden incluirse en las preguntas más amplias de primer nivel.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

3.4 Los criterios de evaluación

Nos involucramos en evaluaciones todos los días. Si compramos manzanas en el supermercado o un bocadillo en la cantina, emitimos un juicio sobre las opciones que se nos presentan basado en los criterios de calidad y valor. Una EAH formal utiliza un enfoque mucho más estructurado. No obstante, presta atención esencialmente a criterios similares, aunque el concepto coste-eficacia (comparando diferentes enfoques para la misma tarea) suele preferirse más que el término valor (lo que podría implicar un valor monetario hipotético para la vida humana y el sufrimiento).

Estos dos aspectos fundamentales deben desglosarse en un conjunto de criterios que puedan ser evaluados de forma sistemática. En 1991, el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (CAD/OCDE), centrándose en los problemas más comunes señalados en los proyectos de desarrollo, propuso cuatro criterios de calidad: pertinencia, eficacia, sostenibilidad e impacto; y el criterio de valor de la eficiencia (OECD/DAC, 1991). Unos años más tarde, el CAD/OCDE adaptó estos criterios para la EAH en emergencias complejas (OECD/DAC, 1999). Para ello, añadió los criterios de cobertura y coherencia, sugirió que la adecuación fuera una alternativa a la pertinencia mientras que la conectividad lo fuera a la sostenibilidad, así como propuso dos nuevos criterios: la coordinación y la protección. Éstos pusieron de manifiesto los grandes problemas que se observaban en la acción humanitaria en la década de los noventa.

Aunque los criterios del CAD/OCDE no son perfectos, hay buenas razones para utilizarlos en lugar de elaborar nuevos para cada evaluación.

- El uso de los criterios estándar hace que la meta-evaluación (extraer lecciones aprendidas derivadas de una amplia gama de evaluaciones) sea mucho más fácil.
- Es probable que los criterios estándar reflejen las debilidades comunes presentes en la acción humanitaria, basadas en la experiencia y en la investigación.
- Resulta más fácil para los gestores de la evaluación y otros evaluadores trabajar con las evaluaciones que utilizan criterios estándar.

Elegir los mejores criterios de evaluación constituye, en ocasiones, el mayor desafío para los nuevos evaluadores. ¿Es una cuestión específica de eficacia o pertinencia? A menudo, la respuesta tiene que ver con una cuestión de preferencia personal o costumbre. Hay varias formas válidas de analizar los criterios fundamentales de calidad y valor, y las subcategorías a menudo se superponen.

Al planificar una evaluación, primero identifique lo que necesite saber, luego clasifíquelo dentro de los criterios de la evaluación (no a la inversa). Los criterios son herramientas para pensar y pueden sugerir preguntas relevantes adicionales. Pregunte sólo si está dispuesto a tomar medidas basadas en las respuestas. Utilice sólo los criterios que se relacionen con las cuestiones que desee contestar. Lo importante son las preguntas, no los criterios.

En la página siguiente, se resumen los criterios básicos de la evaluación en forma de ejercicio práctico, seguido por un criterio y su correspondiente definición, y por una acción que podría emprenderse basándose en una respuesta a la pregunta. Dichos criterios tienen en cuenta impactos tanto positivos como negativos, así como intencionados y no intencionados.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN HUMANITARIA

Pregunta: ¿Hasta qué punto se adaptó el paquete de alimentos a las necesidades locales?

Criterio: Pertinencia

Pertinencia
La pertinencia mide el grado de adaptación de las actividades humanitarias a las necesidades locales.

La pertinencia incrementa la apropiación por parte de los beneficiarios, la rendición de cuentas y el equilibrio coste-eficacia. Es una variante del tradicional criterio de relevancia del CAD/OCDE, con el fin de determinar la medida en que un proyecto es congruente con las necesidades locales y las prioridades de la política del donante.

Medidas: La gestión puede modificar los procedimientos de planificación; las operaciones pueden cambiar el diseño de los futuros paquetes de ayuda.

Pregunta: ¿Hasta qué punto la distribución de alimentos contribuyó a la reducción de la malnutrición?

Criterio: Eficacia

Eficacia
La eficacia mide el grado en que una actividad logra su objetivo, o si puede esperarse que lo consiga a la vista de los productos existentes.

Medidas: Los gestores pueden perfeccionar su política para este tipo de intervenciones; las operaciones pueden rediseñar los programas actuales y los futuros de manera diferente.

Pregunta: ¿Habría sido más rentable recurrir a socios en lugar de a empresas subcontratadas para la distribución?

Criterio: Eficiencia

Eficiencia
La eficiencia mide los productos (cualitativos y cuantitativos) obtenidos como resultado de los insumos utilizados.

Por lo general, evaluar la eficiencia requiere la

comparación de enfoques alternativos para el logro de un producto, con el fin de comprobar si se ha utilizado el enfoque más eficiente.

Medidas: Los gestores pueden cambiar o conservar su política de dar prioridad a los socios; las operaciones pueden negociar tarifas más justas con éstos.

Pregunta: ¿Qué impacto tuvo la decisión de proporcionar alimentos a las mujeres que se ocupan de las tareas domésticas en lugar de a los hombres, cabeza de familia, en la dinámica del hogar?

Criterio: Impacto

El impacto se definió anteriormente como cualquier efecto sobre un individuo, grupo, comunidad o institución. Puede ser positivo o negativo, intencionado o no.

Medidas: Los gestores pueden cambiar la política sobre el modo de distribución; las operaciones pueden perfeccionar la práctica de la distribución, por ejemplo, para tener en consideración la dinámica de género.

Pregunta: ¿Cómo afectó la distribución de asistencia alimentaria al nivel de siembra para la próxima cosecha?

Criterio: Conectividad

Conectividad
Grado en que las actividades de emergencia a corto plazo tienen en cuenta los problemas relacionados y de largo plazo.

La conectividad se relaciona con el concepto de sostenibilidad, vinculado a la idea de que las intervenciones deberían apoyar los objetivos a largo plazo y, finalmente, ser gestionados sin la participación del donante.

Medidas: Las operaciones pueden mejorar el diseño de futuros programas.

Pregunta: ¿En qué medida la distribución de alimentos llegó a los grupos más vulnerables?

Criterio: Cobertura

Cobertura
La cobertura mide el grado en el que la asistencia llega a todos los colectivos de la población afectados por la crisis.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN HUMANITARIA

Medidas: Las operaciones pueden mejorar el diseño de futuros programas.

Pregunta: ¿Cómo se adaptó la decisión de importar azúcar en lugar de comprarla de origen nacional con la política del donante de fomentar las compras locales?

Criterio: Coherencia

Coherencia
Necesidad de evaluar las políticas de seguridad, desarrollo, comercio y militares, así como las humanitarias, para asegurar que haya consistencia y, en concreto, que todas las políticas tengan en cuenta las cuestiones humanitarias y los derechos humanos.

La coherencia es una cuestión a nivel de políticas que puede no ser relevante en evaluaciones de un sólo proyecto y de una sola agencia.

Medidas: Los gestores pueden buscar mejores maneras de equilibrar la rentabilidad con el cumplimiento de las políticas generales.

Pregunta: ¿Existen brechas o duplicaciones en la distribución de alimentos por parte de esta agencia y por otras?

Criterio: Coordinación

Coordinación
La coordinación se incluye, en ocasiones, en el criterio de eficacia en lugar de tratarse como un criterio independiente.

La coordinación se incluye, en ocasiones, en el criterio de eficacia en lugar de tratarse como un criterio independiente.

Medidas: Los gestores y los operadores pueden buscar mejores formas de relacionarse con los demás actores.

Beck (2006) proporciona información adicional sobre el uso de los criterios estándar de evaluación del CAD/OCDE, incluyendo diálogos acerca de las definiciones y el uso de los criterios y ejemplos de las preguntas que los abordan.

3.5 Los marcos de evaluación

Las evaluaciones son desafiantes y existe el peligro de que algún aspecto importante pueda ser ignorado, que la evaluación carezca de rigor conceptual, o que no cumplan los estándares aceptados. Dicho esto, los marcos pueden contribuir a resolver estas cuestiones de la siguiente manera:

- Proporcionan una estructura para dividir la tarea de evaluación en pequeños elementos de forma que sean más fáciles de abordar.
- Reducen el riesgo de que los elementos clave sean ignorados, dirigiendo de forma sistemática la atención del equipo a todos los elementos relacionados con la evaluación.
- Ofrecen una estructura para la evaluación que será reconocida por las partes interesadas. Éstas pueden haber estado poco expuestas a los criterios de evaluación estándar, aunque suelen estar familiarizadas con la estructura de los marcos conceptuales o las normas de uso común en su sector.
- Pueden proporcionar una línea de base de buenas prácticas generalmente aceptadas frente a las cuales el proyecto puede ser analizado.

Los criterios del CAD/OCDE descritos en la Sección 3.4 ofrecen un marco posible para una evaluación, pero utilizarlos como marco elimina el enfoque de las preguntas de la evaluación.

Otros marcos pueden agregar especificidad y detalle a la evaluación y hacerla más accesible a los usuarios. Estos se pueden utilizar además de los criterios del CAD/OCDE o incluso pueden sustituirlos, si procede. A menudo, se insta a los evaluadores a que utilicen uno de los siguientes tipos:

- Marcos normativos generales. Reflejan las normas que definen la labor humanitaria. Entre ellos, se incluye el derecho internacional humanitario, los principios humanitarios y diversas convenciones internacionales.
- Marcos conceptuales. Constituyen modelos generales de cómo se cree que un sistema funciona. Suelen ser probados y validados de forma adecuada. Las fuentes de marcos conceptuales incluyen recientes investigaciones académicas, evaluaciones principales y documentos de diseño del proyecto.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- Las normas y guías se pueden utilizar tanto como marco normativo para evaluar y como una manera de dividir las acciones humanitarias en pequeños componentes más fáciles de examinar. Incluyen guías sectoriales, manuales operativos de las agencias y manuales de emergencia.

Los marcos y sus correspondientes usos se resumen en la Tabla 5.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 5: Los marcos de evaluación

Marcos y ejemplos	Posible uso
Marcos normativos generales • El derecho internacional humanitario (DIH), como el II Protocolo relativo a la protección de las víctimas de los conflictos armados sin carácter internacional (ICRC, 1977) • Principios Humanitarios (Wortel, 2009) • Convención sobre los Derechos del Niño (Asamblea General de la ONU, 1989)	Los marcos normativos se pueden utilizar durante la fase inicial para ver si hay aspectos de la intervención que podrían suscitar preocupación así como precisar un análisis más exhaustivo. Algunos marcos también proporcionan listas de verificación o normas con el fin de revisar las políticas y el desempeño.
Marcos conceptuales generales • Categorías en materia de construcción de paz de Utstein (Smith, 2004) • Marco de Medios de Vida para Emergencias Humanitarias Complejas (Lautze and Raven-Roberts, 2003) • Marco conceptual de UNICEF para la malnutrición (Black et al., 2008)	Los marcos conceptuales se pueden utilizar para evaluar el éxito de cada elemento de una intervención y la medida en que todos los elementos trabajan juntos. Pueden contribuir a dotar a una evaluación de mayor coherencia intelectual y garantizar que todos los componentes sean tratados de forma adecuada.
Normas y directrices para todo el sistema • Principios y Buenas Prácticas en la Donación Humanitaria (Buena Donación Humanitaria, 2003). • Código de Conducta ONG / Cruz Roja/ Media Luna Roja (Borton, 1994). • Código de People in Aid (People in Aid, 2003). • Normas Humanitarian Accountability Partnership (HAP, 2010). • Normas Esfera (Sphere Project, 2011) • Principios Rectores del Desplazamiento Interno (OCHA, 2004) • Directrices para los Estados Frágiles (OECD/DAC, 2007)	Estas normas pueden ofrecer una lista de verificación o puntos de referencia para evaluar el rendimiento, una base para dividir la evaluación en tareas manejables y una estructura para el informe. Son más eficaces cuando una agencia se ha comprometido formalmente a adherirse a ellos; de lo contrario, puede resultar difícil justificar su uso. La fase inicial constituye el mejor momento para proponer el uso de una norma determinada.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Marcos y ejemplos	Posible uso
Normas sectoriales • Elementos sectoriales de las Normas Esfera (Sphere Project, 2011) • Normas Mínimas para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE, 2006)	Las normas sectoriales constituyen una buena base para la organización de evaluaciones sectoriales. En algunos casos, se basan en normas generales. Por ejemplo, el propósito de los estándares Esfera y la participación de las poblaciones afectadas en el proceso de consulta es que sean aplicados a todos los sectores.
Normas y guías de la agencia • Manual para situaciones de Emergencia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (UNHCR, 2007) • Cuaderno para Operaciones de Emergencia sobre el terreno del Programa Mundial de Alimentos (WFP, 2002) • Manual para Situaciones de Emergencia sobre el terreno de UNICEF (UNICEF, 2005)	Dichos documentos pueden proporcionar una buena base para el control del cumplimiento (rendición de cuentas) y también para analizar y organizar la tarea de evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

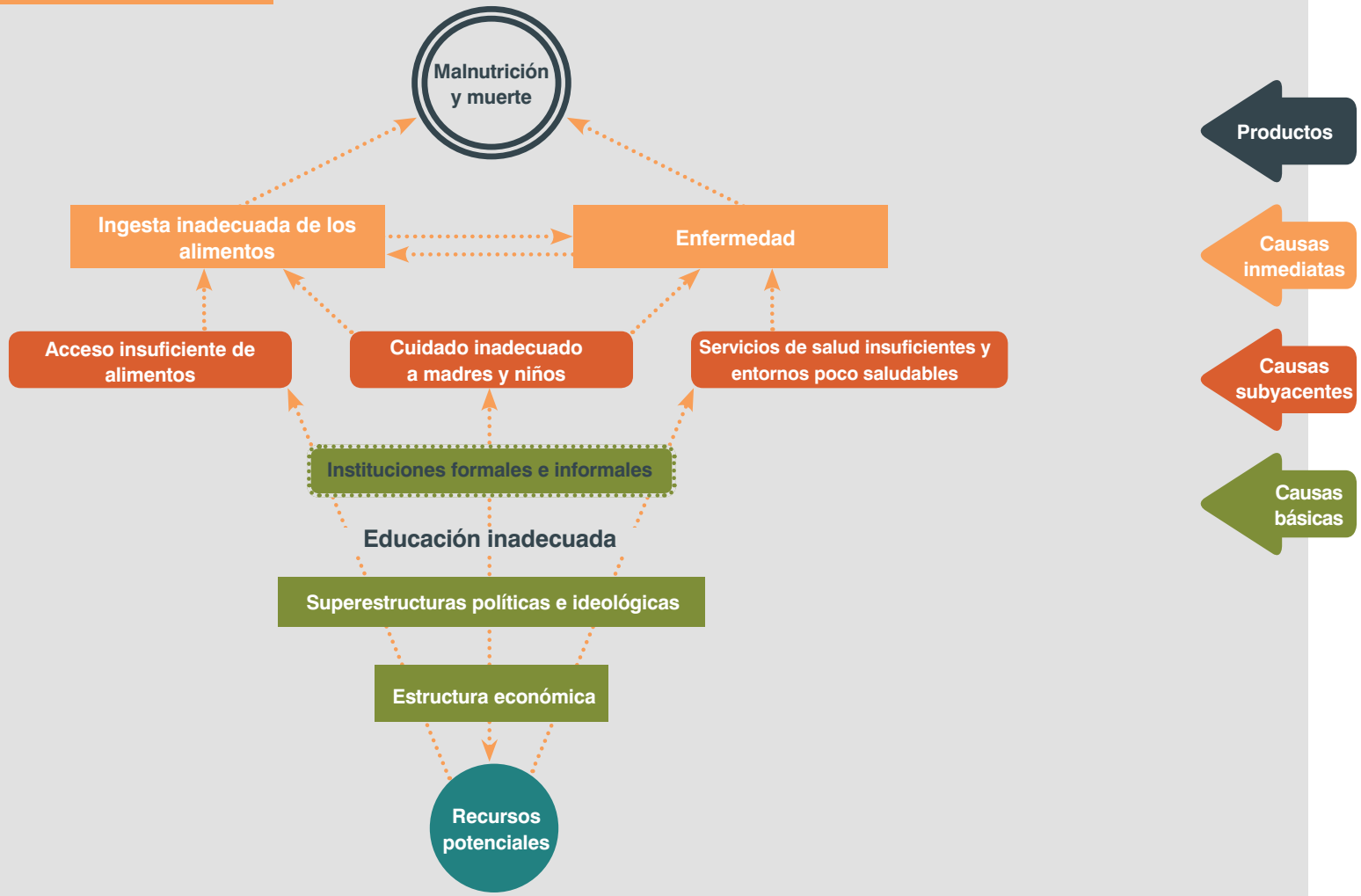
En teoría, los TdR deberían identificar los marcos conceptuales y las normas que los evaluadores esperan utilizar. Como alternativa, el equipo de evaluación puede que quiera proponer un marco conceptual y unas normas relevantes en la fase inicial.

Preguntas clave que hay que tener en cuenta:

- ¿Los documentos de planificación del proyecto hacen alguna referencia a determinados marcos conceptuales o normas?
- ¿Sería conveniente utilizar alguno de éstos como un marco para la evaluación?

Si la evaluación usa un marco que es fundamental para la tarea de evaluación, esto, junto con los criterios de evaluación, pueden proporcionar una buena forma de estructurar el informe. Sin embargo, si utiliza múltiples normas, puede ser aconsejable escoger una como marco principal y hacer referencia al resto en anexos breves al informe principal.

Figura 5: Marco conceptual de UNICEF para la malnutrición



Índice
1
2
3
4
5
6
7

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Un ejemplo de un marco conceptual es el de la malnutrición de UNICEF presentado en la **Figura 5**, (los modelos conceptuales son a menudo, pero no siempre, presentados como diagramas.) El diagrama muestra tres niveles de causas: básicas, subyacentes e inmediatas. Si está evaluando un proyecto destinado a reducir la malnutrición y las muertes con ella relacionadas, puede que examine la medida en que el proyecto exploró y abordó, al menos, las causas inmediatas y subyacentes. Un ejemplo de la utilización de este marco fue la investigación de SCF sobre las causas de la malnutrición en niños menores de tres años en Etiopía (**Meyer, 2007**).

El **Cuadro 4** presenta un ejemplo del uso práctico de un marco en el que las preguntas de evaluación de segundo nivel se basan en el marco proporcionado por el Código de Buenas Prácticas de People in Aid (**People in Aid, 2003**).

Cuadro 4: Evaluar el componente de recursos humanos de la AH

El personal de una agencia humanitaria, contratado tanto a nivel nacional como internacional, constituye un factor determinante del éxito o del fracaso de una intervención humanitaria. Sin embargo, rara vez se presta atención al componente de recursos humanos de la acción humanitaria en la EAH, salvo cuando existen problemas obvios. Las preguntas clave de evaluación sobre la gestión de los recursos humanos son las siguientes:

- ¿En qué medida es apropiada y suficiente la estructura de personal para la ejecución efectiva de las operaciones?
- ¿Hasta qué punto es apropiada y suficiente la capacidad de gestión para la ejecución efectiva de las operaciones?
- ¿Hasta qué punto los sistemas de recursos humanos, las prácticas y las políticas han apoyado u obstaculizado las operaciones?
- ¿Cómo ha apoyado o dificultado el liderazgo el rendimiento general?

Este cuadro ha sido elaborado con el aporte y la orientación de People In Aid.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

3.6 Los métodos de evaluación

La selección de los métodos detallados de evaluación (véase la Sección 5.1) constituye normalmente el trabajo del equipo de evaluación. Sin embargo, el responsable de la evaluación debe tener en cuenta algunas cuestiones metodológicas, ya que afectan al tiempo y al presupuesto necesarios para llevarla a cabo.

Es conveniente que el responsable de la evaluación especifique que se espera que el equipo utilice métodos tanto cuantitativos como cualitativos de una manera rigurosa. También puede haber momentos en los que el responsable en cuestión tenga que detallar que se debería usar un método particular: por ejemplo, por motivos institucionales o por compatibilidad con otras evaluaciones.

Normalmente, dentro de los límites establecidos por el responsable de la misma, el informe inicial realizado por el equipo de evaluación propondrá los métodos específicos que se emplearán y quedará pendiente de la aprobación por parte de la persona responsable. En evaluaciones de gran envergadura, un grupo de revisión por pares suele hacer observaciones sobre la metodología propuesta.

Un responsable de evaluación que especifica un método particular acepta la responsabilidad por los resultados logrados si ese método es inadecuado para dar respuesta a la pregunta de evaluación en ese contexto particular. Por lo general, es mejor detallar o bien los métodos o bien los resultados que desea, no ambos.

3.6.1 Los enfoques cuantitativos y cualitativos

Los métodos de evaluación se dividen en dos grandes categorías: cuantitativos y cualitativos. Los responsables de la evaluación son, en ocasiones, presionados para utilizar uno u otro.

Método cuantitativo
Método usado para recopilar datos numéricos.

Si un estudio cuantitativo está bien diseñado, sus hallazgos pueden generalizarse para una población más grande, utilizando métodos estadísticos (véase la Sección 5.2). Por su origen en las ciencias naturales, los métodos cuantitativos suelen ser considerados más científicos que los cualitativos. Los cuantitativos predominan en las ciencias naturales, la rama más antigua de la

Índice
1
2
3
4
5
6
7

ciencia. Sin embargo, sus premisas básicas (que las observaciones son independientes del observador y que los hechos son independientes de las teorías) suelen ser problemáticas en la investigación social. Los métodos cualitativos no se basan en tales premisas y se benefician de una sólida literatura que trata dichas interacciones.

Método cualitativo
Método utilizado para recopilar datos no numéricos, normalmente descripciones del significado y de la experiencia.

La mayoría de las EAH se basan en métodos mixtos con un predominio de métodos cualitativos, debido a que éstos pueden responder mejor a las preguntas típicas de evaluación y a las dificultades técnicas que la utilización rigurosa de los métodos cuantitativos plantea en la complejidad de un contexto típico humanitario (véase la Sección 5.4.5).

3.6.2 Consultas a la población afectada

Hay una serie de opciones para realizar consultas a la población afectada (véase la Sección 5.4). Por ejemplo, podría realizarse una encuesta cuantitativa o podría utilizarse un estudio cualitativo detallado realizado por un investigador social. Es posible que desee realizar entrevistas o usar técnicas participativas de evaluación rápida.

Los datos detallados del seguimiento del desempeño pueden estar disponibles para algunos proyectos. ¿Va a consultar a la población afectada directamente o a través de las estructuras administrativas? ¿Está sólo consultando o tiene la población un interés directo en la evaluación y está involucrada desde el principio?

Deje tiempo extra para el trabajo de campo si desea que el equipo de evaluación lleve a cabo consultas detalladas con la comunidad en lugar de realizar visitas rápidas que suelen ser la norma. Las consultas a la población afectada han sido durante mucho tiempo una debilidad en la EAH (véase la Sección 4.3).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

3.6.3 *La revisión documental*

Las consideraciones en la planificación de una revisión de documentos incluyen (1) ¿cuáles son los documentos relevantes y cómo puede hacer para que estén disponibles? y (2) ¿cuánto tiempo se debería dedicar a la revisión del documento? Ésta constituye una parte clave de la evaluación, ya que a menudo no se le dedica el tiempo que se requiere. La Sección 5.3 abarca los métodos de estudio de gabinete, prestando atención a tareas específicas, tales como el análisis del contenido y el trabajo con grandes conjuntos de documentos.

3.7 Gestión y gobernanza

La tarea del gestor de la evaluación comienza cuando la decisión se toma con el fin de realizar o considerar hacer una evaluación. En algunos casos, la política o el plan de evaluación de una agencia puede tomar la decisión de forma habitual; en otros, la persona responsable tendrá que presionar a los grupos de interés para obtener respaldo y llevar a cabo la evaluación.

Puede resultar útil que la persona responsable realice una visita de campo antes de la evaluación y poder así mejorar los TdR y conseguir apoyo para la puesta en marcha de la evaluación por parte de los grupos interesados sobre el terreno.

3.7.1 *Los grupos consultivos*

Las mejores medidas para gestionar una evaluación garantizan que los principales grupos de interés sigan comprometiéndose en sus decisiones. Los grupos consultivos se forman, a menudo, para este propósito. A continuación, se enumeran los tipos más comunes.

GRUPO DE DIRECCIÓN

Grupo de dirección
Colectivo creado para dirigir una evaluación sobre todo en las etapas clave, como la determinación de los TdR, la redacción del informe inicial y la elaboración del informe final.

Un grupo de dirección normalmente consta de responsables de evaluación procedentes de una

Índice
1
2
3
4
5
6
7

serie de agencias. Resulta esencial que haya un fuerte liderazgo con el fin de que dicho colectivo trabaje con eficacia y aproveche su potencial, sobre todo si hay diversidad de miembros.

GRUPO DE GESTIÓN

Grupo de gestión
Colectivo que gestiona la evaluación en el día a día, incluyendo la elaboración de los TdR, la contratación y la gestión del equipo de evaluación así como la gestión de la revisión y finalización del informe de evaluación.

Este suele ser un subgrupo procedente del colectivo de dirección y puede ser sustituido por un único gestor de la evaluación. En el caso de un grupo de gestión numeroso, es buena idea establecer un grupo directivo más pequeño que pueda tomar decisiones con rapidez cuando se requiera, sin necesidad de convocar una reunión plenaria del grupo de gestión.

GRUPO DE REFERENCIA

Grupo de referencia
Colectivo compuesto por actores primarios familiarizados con el entorno local que pueden asesorar sobre cuestiones prácticas asociadas a la evaluación y sobre la viabilidad de las recomendaciones resultantes.

El establecimiento de un grupo de referencia es una buena manera de involucrar a las principales partes interesadas en la evaluación cuando ha sido encargada por la sede central.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

GRUPO DE REVISIÓN DE PARES

Grupo de revisión de pares
Colectivo que asesora en cuestiones de calidad. Generalmente, está compuesto por evaluadores y otros especialistas elegidos por su conocimiento acerca de la evaluación, la región o el tipo de intervención que se está evaluando.

Un grupo de revisión por pares también puede aconsejar sobre el análisis contextual y la metodología, así como hacer comentarios sobre el proyecto de informe. No necesita ser numeroso. Puede resultar especialmente útil en las evaluaciones que son gestionadas por un responsable general en lugar de por un evaluador y cuando el equipo de la evaluación no esté familiarizado con la región.

Mantenga separados los grupos de revisión por pares y de referencia, de manera que cada uno pueda centrarse en la tarea asignada y evitar distracciones. Si bien puede que sus responsabilidades se superpongan, funcionan mejor de forma independiente.

Los grupos consultivos pasan, a veces, por diferentes nombres en diferentes agencias. Las evaluaciones conjuntas de gran envergadura se beneficiarán de todos ellos, pero en el caso de las evaluaciones más pequeñas pueden ser útiles mecanismos más simples. Incluso hasta la evaluación de menor alcance puede sacar provecho de contar con un grupo de referencia de las partes interesadas y un grupo de revisión por pares o incluso un único revisor.

3.7.2 La gestión de los conflictos

La disparidad entre la magnitud de la tarea de evaluación y los recursos disponibles pueden derivar en conflictos entre el responsable y el equipo de la evaluación. Muchas de estas disputas surgen de las diferencias en la comprensión. Un informe inicial puede contribuir a la reducción del riesgo de estos choques en las primeras etapas, pero el conflicto también puede aparecer en la fase del informe, lo que lleva a realizar múltiples revisiones e incrementar la frustración en ambos lados.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Una forma de minimizarlos en evaluaciones problemáticas es mediante el uso de un grupo directivo que asesore sobre la aceptabilidad de los proyectos de informes (aunque la decisión final recae en el responsable de la evaluación). Los grupos directivos también pueden ayudar a asegurar la calidad de todo el proceso de evaluación.

Los choques de personalidad constituyen otra fuente potencial de conflictos y la evaluación es un campo que atrae a personalidades fuertes. Así, puede resultar útil contar con una política formal de solución de conflictos que especifique qué medidas se tendrían que tomar en caso de litigio y que identifiquen a una persona neutral que pudiera mediar entre las partes.

Ejemplo 4 de buenas prácticas

El establecimiento de un procedimiento de resolución de conflictos

La Coalición de Evaluación del Tsunami aprobó una política sobre resolución de conflictos dentro de los equipos de evaluación, entre un equipo y el comité directivo, dentro del equipo de síntesis, y entre el equipo de síntesis y el grupo central de gestión. En el marco de esa política, el autor principal fue el responsable de gestionar las relaciones dentro del equipo.

Cuando había un conflicto grave por una cuestión de fondo entre los miembros del equipo (o entre un miembro y el líder del mismo) que el autor principal no era capaz de resolver, el grupo central de gestión le pedía al responsable de la Secretaría de ALNAP un informe que contemplara ambos lados de la cuestión. El responsable de la Secretaría de ALNAP podía elaborar dicho informe directamente, o contratar a un experto evaluador para hacerlo. El grupo de gestión podía entonces solicitarle al autor principal que llevara a cabo una de las siguientes acciones:

- Presentar sólo una de las interpretaciones.
- Incluir ambas interpretaciones en el informe.
- Incluir sólo una interpretación, pero haciendo notar que dicha interpretación no había sido acordada por unanimidad.

Si los miembros del equipo de síntesis no quedaban contentos con la resolución del problema, tenían derecho a que su nombre se eliminara del informe.

Los procedimientos formales de resolución de conflictos son apropiados para cualquier evaluación que los necesite, no sólo para las evaluaciones de gran envergadura.

3.8 La selección de un equipo de evaluación

La decisión de recurrir a un equipo de evaluación externo, interno o mixto depende de la finalidad de la evaluación. Si está principalmente orientada a la rendición de cuentas, los evaluadores deberían ser externos. Dependiendo del contexto de la organización, puede ser conveniente incluir uno o dos miembros de la organización en el equipo (quizás del departamento de evaluación de la agencia, si es que hay uno, o en su caso, del departamento de operaciones). Estos miembros nunca deberían ser la mayoría ni asumir el liderazgo. La inclusión del personal interno en el equipo puede poner en riesgo la independencia percibida de la evaluación.

Si el objetivo de la evaluación es el aprendizaje, el equipo debería incluir una mayoría de personal interno del cual se espera que incorpore los aprendizajes, o un equipo de evaluadores externos, que debería participar con la función principal de facilitar el aprendizaje del personal.

Los pros y los contras de recurrir a evaluadores internos y externos aparecen enumerados en la Tabla 6.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de recurrir a evaluadores internos y externos

	Evaluadores internos		Evaluadores externos
+	Los beneficios derivados del aprendizaje y la reflexión durante el proceso de evaluación permanecen en la organización.	+	En general son más objetivos.
+	Conocen la organización y su cultura.	+	No suelen tener prejuicios hacia la organización.
+	Son conocidos por el personal.	+	Traen nuevas ideas.
+	Pueden ser menos amenazantes y más fiables.	+	Pueden tener una amplia experiencia que compartir.
+	Las conclusiones y las recomendaciones pueden ser más apropiadas para la organización.	+	Pueden dedicar más tiempo a la evaluación.
+	Las recomendaciones tienen mayor probabilidad de adopción.	+	Pueden desempeñar su labor como expertos externos o facilitadores.
+	Son más económicos.	+	No forman parte de la estructura jerárquica de la organización.
+	Esta opción crea capacidad de evaluación interna y generalmente contribuye a la capacidad programática.	+	Pueden proporcionar recursos adicionales.
−	Su objetividad puede ser cuestionada.	+	Es más probable que estén formados y tengan experiencia en evaluación.
−	La estructura organizacional puede restringir la participación.	+	Son considerados como expertos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Evaluadores internos	Evaluadores externos
Los compromisos de trabajo pueden limitar la participación.	Puede que no conozcan la organización.
Su motivación puede ser cuestionada.	Pueden no conocer las limitaciones que afectarán a la adopción de las recomendaciones.
Pueden aceptar con demasiada facilidad los supuestos de la organización.	Los beneficios que derivan de la reflexión y el aprendizaje durante el proceso de evaluación no permanecen en la organización.
Puede que no estén formados en métodos de evaluación.	Pueden ser percibidos como adversarios.
El uso de evaluadores internos puede reducir la credibilidad de la evaluación fuera de la organización.	Son más caros.
Pueden tener dificultades para evitar los prejuicios.	Su proceso de contratación puede requerir mucho tiempo y negociaciones.
Pueden carecer de conocimientos técnicos especializados.	Utilizar evaluadores externos puede dificultar el seguimiento de las recomendaciones.
	Pueden no estar familiarizados con el entorno.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Evaluadores internos	Evaluadores externos
	Pueden estar influidos por su deseos laborales futuros y, por lo tanto, son menos independientes de lo que parecen.

El sesgo también puede constituir un problema en las evaluaciones.

Sesgo
Prejuicios de un evaluador o errores sistemáticos que surgen debido al diseño de la evaluación.

Entre los principales ejemplos del primer tipo de sesgo cabe incluir la aversión del evaluador hacia una agencia en particular o un enfoque del programa, y la tentación de reprimir conclusiones contundentes por miedo a perder el futuro trabajo de evaluación con el cliente.

Un ejemplo del segundo tipo es la deficiente cobertura de los lugares menos accesibles debido a la decisión de visitar sólo los de mejor acceso.

3.9 La identificación de consultores externos

Es importante conseguir los consultores adecuados para la evaluación y lleva tiempo. Si empieza a contratar más a largo plazo, más opciones tendrá.

El tipo de consultor varía dependiendo de la tarea de evaluación. Cuando se trata de asuntos delicados de asociación, necesita consultores con conocimiento sobre relaciones institucionales, en general, y trabajo conjunto, en particular. Para llevar a cabo una evaluación en tiempo real, se precisa consultores que tengan suficiente experiencia operativa a fin de darle credibilidad al personal que trabaja en el terreno. Las consideraciones en la selección de consultores incluyen lo siguiente:

- El conocimiento más o menos profundo que el consultor tiene acerca de la organización. Un consultor que conoce bien la organización tendrá que dedicar menos tiempo al aprendizaje acerca de ésta, pero puede que se muestre más reacio a poner en cuestión sus creencias previas. Cuán bien conoce el consultor el contexto. Esto es especialmente importante para las crisis complejas y los conflictos. Dependiendo de la evaluación, es posible que sea más importante entender el contexto o el tipo de actividad que va a ser evaluada.
- Si el consultor tiene las habilidades y experiencia necesarias para el enfoque de evaluación propuesto.
- La composición del equipo en general. Los equipos de mayor tamaño pueden ofrecer más competencias, pero también ser más costosos, requerir un mayor apoyo logístico sobre el terreno, suponer un mayor riesgo en los conflictos internos y llevar más tiempo para completar un informe.

Otra cuestión es si contratar a consultores de forma individual o como equipo a través de una empresa de consultoría. Los pros y los contras de cada opción quedan resumidos en la Tabla 7.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 7: Ventajas e inconvenientes de recurrir a individuos o a un equipo de una entidad consultora

	Individuos		Equipo de una consultora
+	Selecciona exactamente las personas y aptitudes que desea.	+	Sólo hay un contrato de gestión.
+	Puede asegurarse de que todos los miembros del equipo tienen algo que ofrecer.	+	Tienen más peso las cuestiones de calidad.
+	Puede ser menos complejo que un contrato.	+	La resolución de conflictos en el equipo es responsabilidad del contratante.
+	Tiene una relación directa con todos en el equipo.	+	Tiene que gestionar con sólo unos pocos pagos.
+	Esta opción es generalmente menos costosa.	+	El contratante asume algunos de los riesgos.
–	Las limitaciones financieras pueden impedir la contratación de los consultores más cualificados.	–	Esta opción suele ser más costosa.
–	La resolución de los conflictos en el equipo es su responsabilidad.	–	El equipo sólo puede tener un experto de alta cualificación con el apoyo de jóvenes profesionales.
–	Tiene que proporcionar apoyo al equipo en materia de recursos humanos.	–	Algunos miembros del equipo puede que nunca hayan trabajado juntos antes.
–	Tiene que organizar la logística en el terreno.	–	Puede que todavía tenga que lidiar con la logística en el terreno y otras tareas si el contratante no es competente.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Individuos		Equipo de una consultora	
–	Tiene que tratar con muchos pagos diferentes.	–	Las limitaciones financieras pueden impedir la contratación de un equipo de una manera oportuna.
–	Asume todos los riesgos.		

A veces, puede seleccionar consultores sobre la base de la experiencia previa que ha tenido con ellos, pero no siempre podrá disfrutar de esta ventaja. Puede, por supuesto, solicitar notas breves sobre el enfoque que adoptarían, aunque una mejor opción es seleccionar consultores teniendo en cuenta su trabajo anterior. ¿Quién escribió los informes de evaluación que considera de buena calidad?

La relación contractual exacta dependerá de la política de la agencia. Una práctica común es la de vincular pagos a etapas de la evaluación tales como la firma del contrato, la aceptación del informe inicial, la finalización del trabajo de campo y la aceptación de diversos borradores y del informe final.

No se deje llevar completamente por la autoría de una evaluación previa de un consultor potencial (contacte al responsable de la evaluación y pregúntele acerca del currículum del consultor). El informe puede haber sido la 19ª edición, así como haber sido reescrito en su totalidad por otro miembro del equipo.

3.10 El presupuesto de una evaluación

El factor de coste más elevado para cualquier evaluación es el número total de días días en los que se ha contratado a consultores externos. Esto es normalmente un producto del tamaño del equipo y el número de días de trabajo de campo, multiplicado por las tarifas de los consultores y las correspondientes dietas. Un presupuesto se puede desglosar en las fases preparatorias, de trabajo de campo y de post-trabajo de campo.

- **La fase preparatoria** puede incluir una primera reunión para hablar sobre la evaluación, la lectura preparatoria y el estudio de gabinete, una entrevista inicial en la sede central y la redacción del informe inicial. La reunión inicial puede requerir 1 o 2 días incluyendo viajes, pero no todos los miembros del equipo necesitan asistir. La lectura preparatoria, las entrevistas iniciales y el informe inicial pueden llevar de 1 a 5 días, en el caso de una evaluación de pequeña dimensión y un mes o más en el caso de una evaluación amplia y compleja. Una evaluación pequeña (de una sola actividad, en un único lugar, realizada por una única agencia) suele destinar de 3 a 7 días por consultor para el trabajo preparatorio.
- **Los costes del trabajo de campo** dependen de la duración del trabajo de campo y el coste de los consultores. Por regla general, los métodos cuantitativos exigen un trabajo de campo más exhaustivo y equipos más grandes sobre el terreno. Los métodos cualitativos precisan un trabajo de campo más cualificado, y los cuantitativos requieren conocimientos más elevados de diseño y de análisis. Una evaluación necesitaría, normalmente, una semana para la observación y la realización de entrevistas de campo intercalando, por lo tanto, media semana con entrevistas informativas iniciales y la otra media con entrevistas de seguimiento y reuniones informativas. Se necesitará más tiempo si hay varios lugares que visitar, o si se espera que el equipo elabore un proyecto de informe antes de salir del país. Una evaluación de pequeña dimensión precisaría normalmente de 12 a 14 días para realizar el trabajo de campo, incluido el viaje. Una evaluación de mayor envergadura puede requerir meses de trabajo de campo. Una buena regla práctica es dedicar 1 semana para todos los países visitados, más al menos 1 semana para cada sitio relevante (por ejemplo, provincia o distrito) que se visitará. Si el equipo está participando en unas consultas

Índice
1
2
3
4
5
6
7

detalladas a beneficiarios, deje de margen 2 o 3 semanas por lugar. Los métodos de encuesta cuantitativos son más costosos y deberían estar presupuestados de acuerdo con el tamaño de la muestra y el tiempo necesario para procesar y analizar los datos.

- **Las tareas posteriores al trabajo de campo** consisten principalmente en cotejar y analizar los datos recogidos y en la redacción del informe. También puede incluir sesiones informativas, ciclos de revisión y difusión. La recopilación de datos y la redacción siempre llevan más tiempo del previsto. El tiempo necesario varía según la complejidad del informe y la cantidad de datos requeridos. Las reuniones informativas pueden llevar de 1 a 2 días, la redacción del informe de 1 a 20 días, y cada ciclo de revisión de 2 a 10 días. Cuando son muchos los miembros del equipo, una buena regla práctica es añadir 5 días para el tiempo de preparación del informe con el objeto de permitir que el líder del equipo incluya su material. Para una evaluación de pequeño tamaño, normalmente se asignaría de 7 a 12 días para las actividades posteriores al trabajo de campo.

Los elementos comunes del presupuesto aparecen reflejados en la Tabla 8.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 8: Componentes de gastos de una evaluación

Partidas presupuestarias	Elementos posibles
Personal	Salarios y prestaciones del personal, subsidios para los empleados de los socios y otros miembros.
Consultores	Responsable del equipo, consultores internacionales, consultores nacionales, otros consultores.
Personal de apoyo	Pagos y prestaciones para la administración, los investigadores, los intérpretes, los conductores, el personal de seguridad y otros.
Viajes	Visados, vuelos para el equipo de la evaluación y para el personal que lo acompaña, vuelos para reuniones informativas, viajes internos del equipo y el personal que lo acompaña.
Dietas	Gastos de alojamiento y per diem de los consultores.
Volcado de datos	Ingreso y criba de datos para eliminar las respuestas que no tienen sentido como, por ejemplo , alguien registrado como varoón y en proceso de gestación.
Reuniones y talleres	Alquiler del local, comidas y dietas.
Producción de informes	Edición de copias, traducción, material gráfico, diseño gráfico, maquetación, impresión, desarrollo de medios electrónicos, distribución.
Miscelánea	Comunicaciones, correo y mensajeros, teleconferencias, licencias y honorarios legales, seguridad.
Gastos generales	

Índice
1
2
3
4
5
6
7

3.11 La negociación de los términos de referencia

El diseño de la evaluación se expresa en los TdR, una herramienta de evaluación clave que ofrece a las partes interesadas un entendimiento común de la evaluación, unos objetivos, unas preguntas claves y otras cuestiones prácticas y estratégicas.

Los actores primarios de la evaluación deberían ser quienes negocien los TdR, permitiendo a la persona responsable definir la tarea de evaluación y comentarles a los miembros del equipo lo que se espera de ellos. Dicho entendimiento común resulta esencial para lograr una evaluación exitosa (Tabla 9).

El desarrollo de los TdR a través de una visita preliminar al terreno puede ayudar a garantizar el entendimiento entre el personal que trabaja en el terreno y la oficina de evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 9: Elementos de los términos de referencia

Elemento	Comentarios
Contexto y antecedentes	Esto requiere sólo uno o dos párrafos. La mayoría del conocimiento contextual del equipo de evaluación procederá de la lectura preliminar. Las introducciones a las propuestas del proyecto o los documentos de llamamiento constituyen fuentes importantes.
Objetivos (y propósito) de la evaluación	¿Está la evaluación orientada principalmente al aprendizaje o a la rendición de cuentas (Sección 3.1)? En el caso de que sean ambas opciones, ¿cuál tiene preferencia? Por ejemplo, una evaluación puede tener por objeto dar cuenta a los donantes de la eficacia con la que se utilizó su capital (rendición de cuentas), pero también podría examinar qué factores en el diseño y ejecución de proyectos condujeron a proyectos más efectivos (aprendizaje). Todas las evaluaciones, fundamentalmente para la rendición de cuentas o para el aprendizaje, proporcionan oportunidades para aprender. Es útil preguntarse, en este punto, si una evaluación es la mejor manera de alcanzar los objetivos establecidos. ¿Cumpliría una auditoría mejor con los requisitos de rendición de cuentas? ¿Cumplirían otros procesos (evaluaciones de las acciones, talleres) mejor los requisitos de aprendizaje?
Alcance de la evaluación	¿Qué sectores, ámbito geográfico, fase de la respuesta y plazo cubrirá la evaluación? ¿Está centrada a nivel de política? ¿A nivel de programas? ¿En operaciones o procesos específicos? ¿Se trata de una evaluación en tiempo real, una evaluación de término medio o una evaluación ex post?¿Se trata de una evaluación de una sola agencia, de una autoevaluación o de una evaluación conjunta? En ocasiones, los gestores o la política de la agencia definirá el alcance de ésta. En otros casos, puede que tenga que determinar el alcance a través de conversaciones con compañeros. Unos TdR adecuados especifican no sólo lo que se va a evaluar, sino también lo que no y por qué. Por ejemplo, si una agencia ha evaluado recientemente su trabajo en la respuesta de emergencia en materia de suministro de agua y saneamiento, tendría sentido excluir dicho sector de la evaluación actual.
Uso previsto de la evaluación	¿Cómo se utilizará la evaluación y por quién? Teniendo esto claro ayudará a que la evaluación sea más rentable. Véase la Sección 2 para obtener consejos sobre cómo garantizar que su evaluación tenga un enfoque de utilización.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Elemento	Comentarios
¿Por qué la evaluación se está llevando a cabo? ¿Por qué en este momento?	¿Existen plazos internos o externos? ¿Está la evaluación ligada a decisiones en un ciclo de financiación o a decisiones de estrategia futura de la agencia? Tales plazos y vínculos deberían estar claros si se ha involucrado a las principales partes interesadas desde el principio y deberían hacerse explícitos en los TdR.
Modelos conceptuales relevantes y normas internacionales	¿Existe un modelo conceptual que utilicen los miembros del equipo de evaluación en el diseño de la metodología y la realización del análisis (por ejemplo, el marco de medios de vida para las emergencias humanitarias complejas)? ¿Qué normas internacionales son relevantes para esta evaluación (por ejemplo, las normas mínimas Esfera o el Código de Buenas Prácticas de People in Aid)?
Principales preguntas de evaluación	¿Cuáles son las principales preguntas que desea que responda la evaluación? ¿Qué criterios del CAD/OCDE desea utilizar y cómo están relacionados? *Consejo:* ***Realice pocas preguntas de evaluación con el fin de conservar su enfoque.***
Metodología	Esto no debería ser una declaración detallada sino una indicación de las preferencias metodológicas. Por ejemplo,si desea que el equipo consulte a personas específicas, como funcionarios públicos o beneficiarios, o utilice métodos concretos, como un estudio formal. Normalmente, el equipo debería desarrollar una metodología detallada. Si el responsable de la evaluación especifica tanto los productos como los procesos, es probable que se reduzca el sentimiento de apropiación del equipo de evaluación y de responsabilidad en cuanto al resultado final.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Elemento	Comentarios
Calendario	Concrete las fechas de entrega de los principales productos así como los plazos. Pregunte a las partes interesadas si hay alguna temporada que no sea adecuada (por ejemplo, la de lluvias o de cosecha, las elecciones o los períodos de gran volumen de trabajo). *Consejo: Espere el tiempo necesario para la difusión del proyecto de informe para comentarios (normalmente 2-3 semanas) y la revisión del mismo (otras 2-3 semanas).*
Roles y responsabilidades	Especifique quién es la persona responsable de proporcionar el servicio de transporte en el terreno, concertar citas y otras tareas. Hable con sus compañeros que trabajan sobre el terreno para asegurarse de que pueden proporcionar el apoyo necesario al equipo de evaluación.
Acuerdos de gestión	Especifique si habrá comités asesores y cuáles serán sus correspondientes roles.
Productos	Los productos normalmente incluyen un informe inicial, resúmenes informativos sobre el terreno (como una nota o una presentación), un informe principal, un resumen de evaluación y los resúmenes informativos de reuniones generales (véase la Sección **7.1**). Especifique la longitud y el formato si tiene alguna preferencia. También es útil establecer pagos por etapas de productos específicos para alentar al equipo de evaluación a mantener una enfoque orientado hacia objetivos. Si usted tiene un estilo propio al que debe adaptarse el informe de evaluación, o fuertes preferencias sobre el formato y el estilo, especifíquelos para evitar tener que modificar el formato más adelante. Especifique la longitud del informe (el número de palabras es una medida más precisa y menos susceptible de interpretaciones erróneas que el número de páginas) así como qué anexos desea. También puede especificar la estructura general del mismo, aunque conviene dejar al equipo de evaluación cierta flexibilidad en este sentido.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Elemento	Comentarios
Gestión de riesgos	Describa los riesgos y los desafíos que puedan surgir en la evaluación, así como la manera en la que el responsable de la evaluación propone que se abordan.
Presupuesto	Ofrezca un presupuesto indicativo para la evaluación.
Valoración de la oferta	Si no hay un documento formal de licitación, es posible que desee incluir las bases sobre las cuales se evaluarán las ofertas (qué porcentaje de puntos se darán por precio, la composición del equipo, la metodología y otros criterios) y la fecha límite para la recepción de ofertas.
Referencias clave	Puede que desee adjuntar una lista de referencias clave para la evaluación. Gran parte serán los documentos internos, pero consúltelo con los principales grupos de interés para saber qué otros documentos deberían formar parte del conjunto de lecturas iniciales.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Entre las principals preguntas clave que deben realizarse durante la planificación de la evaluación cabe incluir las siguientes:

- ¿Están las principales partes interesadas “a bordo” de la evaluación? ¿Se les ha involucrado de forma adecuada en la elaboración y aprobación de los términos de referencia?
- ¿Están claramente descritos los objetivos (y los propósitos)?
- ¿Está claro el alcance de lo que se va a evaluar (y de lo que no)?
- ¿Está claramente establecido el uso previsto junto a sus limitaciones temporales?
- ¿El número de preguntas de la evaluación es razonable y manejable?
- ¿Se han establecido claramente los requisitos metodológicos?
- ¿Se han establecido claramente los roles y las responsabilidades, los mecanismos de gestión y los productos deseados?
- ¿Están identificados los riesgos y las respuestas previstas?
- ¿Está claro el presupuesto?

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

HACER UNA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN HUMANITARIA

Contenidos de esta sección

4.1 La fase inicial 99

4.2 Los desafíos de liderazgo y trabajo en equipo 114

4.3 La participación de la población afectada 117

4.4 Cuestiones éticas 119

4

Cómo usar esta sección

Esta sección está dirigida tanto a los evaluadores como a los gestores de la evaluación. La Sección 4.1 cubre la fase inicial, en la que los evaluadores dan sentido a la tarea de evaluación y planifican su enfoque y metodología. La Sección 4.2 ofrece consejos sobre el trabajo en equipo y la gestión para superar las dificultades más comunes en la gestión de la EAH. La Sección 4.3 proporciona orientación sobre las consultas realizadas a la población afectada, y la Sección 4.4 aborda algunas cuestiones éticas a la hora de realizar las EAH.

Tablas, figuras y cuadros

Tabla 10:	Elementos del informe inicial	101
Tabla 11:	Ejemplo de un elemento de una matriz de evaluación	103
Tabla 12:	Ejemplo de marco lógico	106
Figura 6:	Ejemplo de una cadena de resultados	107
Figura 7:	Modelo lógico para una evaluación humanitaria	109
Table 13:	Lista de verificación del informe inicial	111
Figura 8:	Cuatro elementos clave para una evaluación exitosa de la acción humanitaria	114
Cuadro 5:	Considerar la edad y el género en el proceso de consulta con la población afectada	118
Figura 9:	Tarjeta de asesoramiento sobre los derechos de la persona entrevistada	121
Cuadro 6:	Retribuciones a las personas entrevistadas	122

Índice
1
2
3
4
5
6
7

4.1 La fase inicial

La fase inicial tiene lugar antes del trabajo de campo y el producto es el informe inicial. Éste puede ser relativamente breve, como ocurre en el caso de la evaluación del Fondo de Respuesta de Socorro de Emergencia para Haití (Moriniere, 2011a) – que se puede comparar con el informe final de la evaluación (Moriniere, 2011b).

La mayoría de los TdR en la evaluación humanitaria están fijados en lugar de negociados entre el responsable de la evaluación y el equipo de la misma. El informe inicial permite al equipo de la evaluación definir un plan específico y llegar a un acuerdo al respecto con el responsable de la evaluación, así como plantear inquietudes y resolver cualquier ambigüedad existente en los TdR. Por ejemplo, el trabajo implícito en los TdR suele llevar mucho más tiempo del presupuestado; el informe inicial constituye una oportunidad para que el equipo de la evaluación deje claro lo que puede abarcar y lo que no.

Merece la pena para el equipo de la evaluación elaborar un informe inicial, incluso si no se está obligado, ya que le sirve para planificar su trabajo así como eliminar posibles malentendidos entre el equipo y la agencia que encarga las evaluaciones.

4.1.1 La preparación del informe inicial

El informe inicial ofrece las siguientes oportunidades:

- Que el responsable de la evaluación examine la forma en la que el equipo entiende y planifica abordar la evaluación.
- Que el equipo de evaluación transforme los TdR en un plan factible con el que esté de acuerdo la persona responsable.
- Que el equipo de evaluación solicite aclaraciones de los TdR y subraye las tensiones que necesitan resolverse por parte de la agencia.
- Que el equipo de evaluación planifique su trabajo de manera coherente.
- Que el resto de las partes interesadas reciban una declaración clara de las intenciones por parte del equipo de la evaluación, de forma

que puedan identificar rápidamente cualquier problema que pueda surgir con el enfoque propuesto.

El informe inicial debería presentar un plan de trabajo así como un calendario claro y realista que contemplen las limitaciones existentes. El plan de trabajo debería incluir la asignación de funciones y responsabilidades dentro del equipo, los plazos de entrega de los informes internos del equipo y los planes de viaje detallados. El contenido del informe inicial varía dependiendo del contexto (**Tabla 10**).

Si el cumplimiento de plazos en cuanto a la entrega de la evaluación es una cuestión que va a ser examinada, el informe inicial debería incorporar un esquema cronológico. El equipo puede agregar más datos a la cronología sobre el terreno.

El informe inicial debería presentar las metodologías propuestas, incluyendo un plan inicial de entrevistas que sea prioritario para realizar más. Se debería reconocer, y siempre que sea posible, especificar las funciones de cualquier grupo consultivo. Además, se debería adjuntar en un anexo una guía de entrevistas y una lista de temas del grupo focal, si se han previsto estas actividades.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 10: Elementos del informe inicial

Elemento	Comentarios
Antecedentes y contexto	Esta sección debería resumir el contexto en el que la evaluación se lleva a cabo. *Consejo: Una cronología puede ser muy útil para determinar el contexto y puede ser ampliada para la realización del informe principal con datos recopilados durante el trabajo de campo (véase la Sección 5.3.3).*
Acción a evaluar	Esta sección debería mostrar que los miembros del equipo entienden en qué consiste la acción que se va a evaluar. Puede constar de un capítulo que describa la intervención con los datos básicos recopilados por parte del equipo durante el estudio de gabinete e incluir un modelo lógico (véase la Sección 4.1.3). Se pueden incorporar en un anexo las tablas de datos.
Propósito de la evaluación	Esta sección debería resumir la comprensión de los miembros del equipo acerca del propósito y objetivos de la evaluación, así como el uso que se le dará, además de explicar cómo esto ha influido en la selección de la metodología.
Metodología	Esta sección debería determinar los métodos que el equipo pretende utilizar para recopilar y analizar los datos con el fin de responder a las preguntas de la evaluación. Se debería indicar la estrategia de muestreo que el equipo pretende seguir. También debería incluir (posiblemente como anexos) las guías de las entrevistas, los formularios de las encuestas u otros instrumentos de recopilación de datos a utilizar. Se debería indicar claramente las limitaciones de los métodos de recopilación de datos propuestos, incluyendo la estrategia de muestreo, así como cualquier limitación relacionada con la disponibilidad de recursos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Elemento	Comentarios
Preguntas de evaluación	Esta sección sólo es necesaria si las preguntas de la evaluación son revisadas por el equipo (por ejemplo, para sintetizar algunas cuestiones destinadas a reducir el total a un número manejable).
Matriz de evaluación	Esto muestra cómo los evaluadores piensan responder a cada una de las preguntas de evaluación (véase la Sección **4.1.2**). Debería reflejar los métodos establecidos en el apartado de metodología y se puede presentar en un anexo.
Plan de trabajo detallado	Esta sección especifica qué lugares piensan visitar y cuándo los miembros del equipo, así como los días propuestos para las visitas por parte de la sede central. También debería indicar qué miembro del equipo será responsable de cada tarea. ***Consejo:*** En entornos más inseguros, se suele desaconsejar explicar en detalle el plan de visita en el informe inicial, ya que es probable que haya que actuar en función de los acontecimientos que se vayan desencadenando.
Diseño del informe principal	Esto suele adoptar la forma de una tabla de contenidos.
Personas a entrevistar	Esta sección proporciona una lista preliminar de las personas que el equipo tiene la intención de entrevistar, o al menos los tipos de personas que van a ser entrevistadas.
Preguntas y asuntos pendientes	Esta sección constituye una oportunidad para que el equipo de la evaluación destaque las ambigüedades, las áreas de interés, o las contradicciones que le gustaría que la agencia en funciones abordara y aclarara antes de continuar con la siguiente etapa de la evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

4.1.2 La matriz de evaluación

Una parte clave de la mayoría de los informes iniciales es la matriz de evaluación, en la que el equipo establece un plan para responder a cada una de las preguntas (consulte en la **Tabla 11** un ejemplo de una matriz para una pregunta de evaluación). Ésta proporciona tres elementos de información:

1. Preguntas para ser respondidas (son extraídas de los TdR – explícita o implícitamente –).
2. Cómo se formará el juicio de valor (se debería especificar los criterios o indicadores en los que se basarán las respuestas).
3. Fuentes y métodos de información previstos (debería contar, normalmente, con múltiples fuentes y métodos para cada pregunta de evaluación - Sección **5.2.5**).

Tabla 11: Ejemplo de un elemento de una matriz de evaluación

Elemento	Pregunta de evaluación	Cómo se formó el juicio de valor	Fuentes y métodos probables
Inclusión del proceso de priorización a nivel nacional	¿Hasta qué punto la preparación de propuestas sobre el terreno es inclusiva y transparente?	Evidencias de procesos inclusivos y transparentes sobre el terreno	Entrevistas a los informantes clave con los coordinadores humanitarios, las ONG y las agencias a nivel de sede central y sobre el terreno
	¿En qué medida los gobiernos anfitriones están comprometidos con la preparación de la propuesta? ¿Es este nivel de compromiso apropiado y suficiente? ¿Cuáles son sus percepciones del proceso?	Evidencias de la participación Opiniones expresadas de los funcionarios públicos y otros actores humanitarios	Análisis de palabras clave de las propuestas Entrevistas a informantes clave con el gobierno, coordinadores humanitarios y funcionarios de la agencia Encuesta de percepciones del proceso

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Elemento	Pregunta de evaluación	Cómo se formó el juicio de valor	Fuentes y métodos probables
Inclusión del proceso de priorización a nivel nacional	¿Hasta qué punto se están priorizando las necesidades principales, y en qué datos se basan las decisiones de priorización?	Evidencias de priorización a nivel nacional. Grado en el que están financiados los proyectos priorizados sobre el terreno.	Entrevistas a informantes clave con Coordinadores Humanitarios (HC, por sus siglas en inglés), equipos nacionales de la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios, agencias y Equipos Humanitarios de País (HCT, por sus siglas en inglés). Comparativa de propuestas financiadas con solicitudes retiradas o rechazadas.

Fuente: Adaptación de la evaluación de 5 años de existencia del CERF

Una matriz de evaluación muestra cómo el equipo piensa responder a cada pregunta, y la revisión permitirá al responsable de la evaluación ver si el equipo ha pasado por alto alguna fuente importante.

Puede resultar útil para los responsables de evaluación preparar su propia matriz y utilizarla para comprobar las ofertas, por la rigurosidad de sus métodos de evaluación propuestos. Sin embargo, esta matriz no debe ser compartida con el equipo que gane la licitación hasta después de haber preparado su propia versión. El proceso de planificación es siempre más importante que el plan, y el equipo debe tener la oportunidad de participar, a su manera, en la elaboración minuciosa de las preguntas de la evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

4.1.3 Uso de un modelo lógico

Modelo lógico
Diagrama que presenta la teoría del programa (modelo de resultados intermedios esperados y productos finales) para una intervención.

Los TdR incluyen, con frecuencia, un modelo lógico para la operación (por ejemplo, la evaluación de 5 años de existencia del CERF) o solicitan a los evaluadores crear uno. Probablemente, la creciente popularidad de la evaluación basada en la teoría, y la paulatina atención a las teorías de cambio como marcos para las intervenciones, aumenten la demanda de los modelos lógicos. La teoría del programa y la evaluación basada en la teoría se analizan de forma exhaustiva en la Sección 3.2.5.

Los marcos lógicos constituyen una de las formas más simples del modelo lógico, con actividades vinculadas directamente a los productos. La **Tabla 12** presenta un ejemplo de marco lógico adaptado de un enfoque inicialmente propuesto por **NORAD (1999)**.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 12: Ejemplo de marco lógico

Jerarquía de resultados	Indicadores	Supuestos
Meta u objetivo general: objetivo de nivel más elevado hacia el cual se espera que el proyecto contribuya a lograrlo	Indicadores que miden el progreso con relación a la meta	Supuestos relacionados con la sostenibilidad de la meta
Propósito u objetivo específico: efecto que se espera conseguir como resultado del proyecto	Indicadores que miden el progreso con relación al propósito	Supuestos relacionados con el logro de la meta, considerando que el propósito es alcanzado
Productos: resultados que la gestión de proyectos debería ser capaz de garantizar	Indicadores que miden el grado de generación de productos	Supuestos relacionados con el logro del propósito, considerando que los productos se generaron de forma adecuada
Actividades: acciones emprendidas para producir resultados	Insumos: bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades	Supuestos relacionados con la generación de productos

Fuente: Adaptación de NORAD (1999).

El enfoque del marco lógico ha sido criticado por su rigidez, especialmente en contextos humanitarios cambiantes. Otra cuestión que hay que resaltar es el hecho de que la jerarquía de resultados puede ser confusa, en la cual la meta de un proyecto puede ser la misma que el propósito de un programa que contiene ese mismo proyecto.

NORAD avanzó finalmente hacia un método con mayor flexibilidad que utiliza una cadena de resultados, tal y como se muestra en la **Figura 6**. Los nombres y las definiciones precisas de los elementos de una cadena de resultados pueden variar entre las organizaciones.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Figura 6: Ejemplo de una cadena de resultados

A menudo, se solicita a los evaluadores que desarrollen un marco lógico de un proyecto que carecía de él durante la fase de diseño del mismo. En tales circunstancias, conviene hacerlo para alentar al cliente a que use un modelo lógico menos rígido, como una cadena de resultados.

El enfoque de la teoría del cambio ha reemplazado el marco lógico para algunos donantes.

Teoría del cambio
Descripción del mecanismo central por el cual se produce el cambio en individuos, grupos y comunidades.

En ocasiones, el cambio deseado se puede expresar como la prevención de la muerte y el sufrimiento o la prevención o reducción de algunos factores contribuyentes, como la malnutrición aguda.

Las teorías del cambio pueden ser respaldadas por las teorías de acción que determinan qué acciones se están emprendiendo para conseguir el cambio. Por ejemplo, si la teoría del cambio es que la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares reducirá la malnutrición en una población afectada por la crisis, la teoría de la acción expondrá cómo esta se llevará a cabo (por ejemplo, a través de transferencias de efectivo, distribución de alimentos y mecanismos del mercado). La guía reciente del CAD/OCDE sobre la evaluación de las intervenciones en materia de construcción de paz incluye un anexo sobre la comprensión y evaluación de las teorías del cambio (OECD/DAC, 2012, p. 80).

Teoría de la acción
Descripción de cómo se construyen las intervenciones con el fin de activar el cambio descrito en la teoría del cambio.

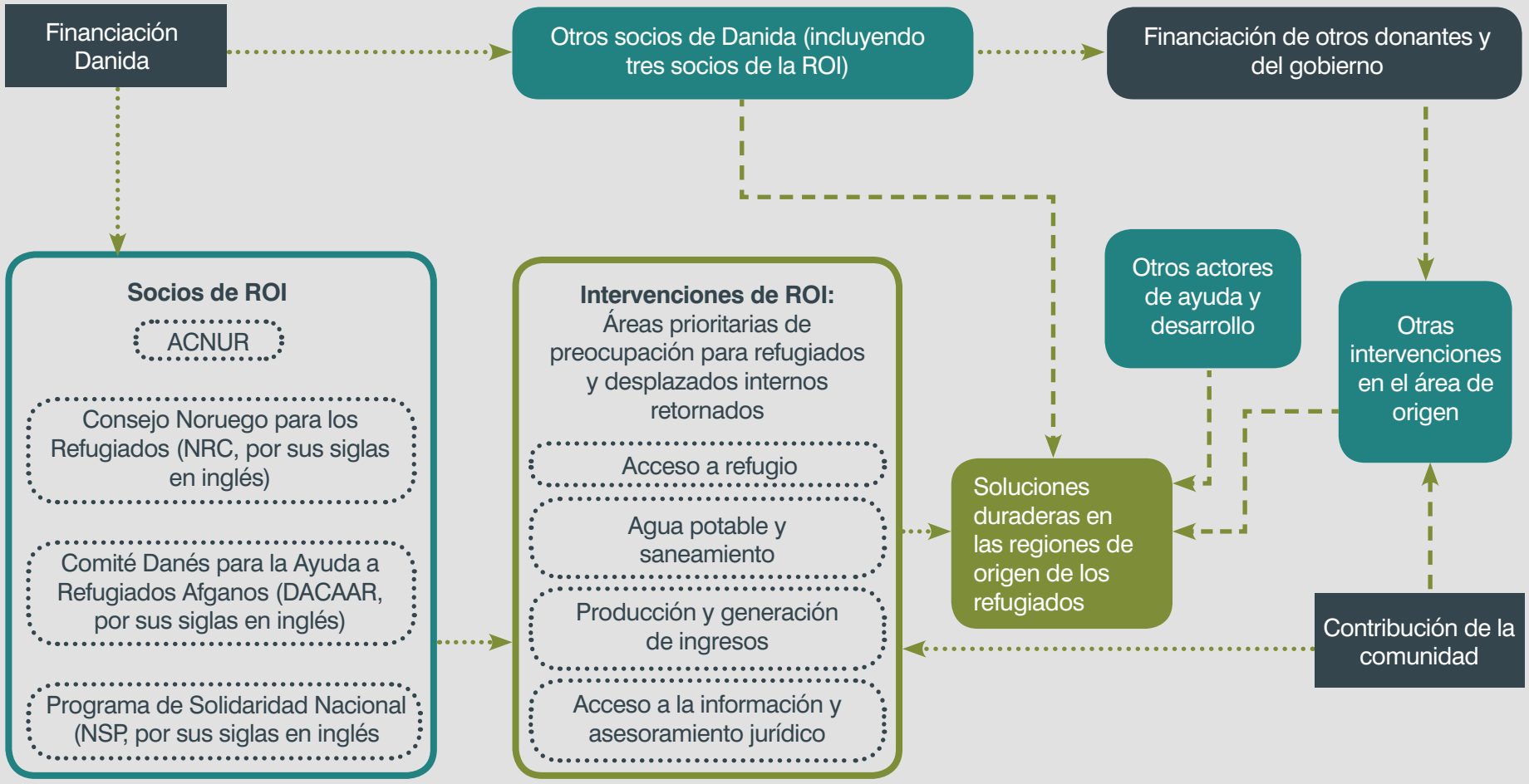
La teoría de programa puede ser explícita (en los casos en los que la teoría se presenta como un modelo lógico), semi-explícita (en los casos en los que puede ser construida a partir de un marco lógico), o implícita (cuando no existe un marco lógico formal, pero se puede elaborar un modelo lógico a partir de la manera en la que el proyecto ha funcionado, así como de entrevistas con personal clave del proyecto).

Los cambios en la eficacia de la intervención sobre todos los elementos de un modelo lógico pueden destacar la exactitud de las hipótesis acerca de los vínculos existentes entre los diferentes elementos.

Si existe un marco conceptual más amplio para el sector, puede ser útil para compararlo con el modelo lógico y observar si existen importantes brechas.

Los modelos lógicos también se pueden desarrollar a partir de los vínculos implícitos existentes en los documentos del programa. El modelo lógico que aparece en la **Figura 7** fue diseñado para la evaluación de la iniciativa danesa de las regiones de origen (ROI, por sus siglas en inglés) en Afganistán. Se basaba en la lógica del proyecto que se propuso de forma implícita en diversos documentos del mismo.

Figura 7: Modelo lógico para una evaluación humanitaria



Índice
1
2
3
4
5
6
7

La Fundación Kellogg ha publicado una guía para desarrollar modelos lógicos (WK Kellogg Foundation, 2004). No obstante, esto se inscribe en cadenas bastante simples de resultados.

Los modelos son simplificaciones prácticas de la compleja realidad. Dicha simplificación constituye su mayor fortaleza, ya que permite el manejo de conceptos y situaciones difíciles (aunque también es su mayor debilidad, ya que puede llevarle a pasar por alto un factor clave). Si utiliza un modelo en una validación, analice el grado en que el modelo se ajusta a la situación real que está examinando y modifíquelo cuando sea necesario.

Hay una serie de paquetes de software, tales como DoView, que pueden facilitar la elaboración de un proyecto simple o de modelos lógicos de cadena de resultados.

4.1.4 La revisión documental

Los informes iniciales incluyen, a menudo, un examen teórico preliminar con el objetivo de:

- Ayudarle a seleccionar un marco conceptual apropiado si no está ya establecido.
- Contribuir al desarrollo de una teoría de cambio si aún no está claramente identificada.
- Destacar las cuestiones clave para investigaciones adicionales durante el trabajo de campo.
- Permitir el mapeo de la intervención por sector, ámbito geográfico, tiempo u otra dimensión.
- Identificar a las personas clave para entrevistarlas.
- Identificar los objetivos potenciales para llevar a cabo el muestreo.

Los recursos consultados deberían ser idealmente presentados en una bibliografía comentada que demuestre su relevancia para la evaluación. La Sección 5.3 analiza los métodos de revisión documental de forma más exhaustiva.

4.1.5 La evaluación del informe inicial

El informe inicial permite al responsable de la evaluación ver cómo el equipo entiende la tarea de evaluar y cómo planifica abordarla. También ayuda a que las partes interesadas que trabajan en el terreno observen cómo el equipo de evaluación tiene previsto hacer el trabajo, para que puedan identificar cualquier problema o desafío que deberán tener en cuenta.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Un informe inicial proporciona al responsable de la evaluación la oportunidad de tratar los problemas mediante la comprensión del equipo y hacerles frente antes de que se conviertan en obstáculos mayores. Debería reflejar la comprensión del equipo hacia la crisis humanitaria, el contexto de la respuesta y de las acciones que van a ser evaluadas, el propósito y la intención de la evaluación, así como las preocupaciones de las partes interesadas (**Tabla 13**).

Table 13: Lista de verificación del informe inicial

☐	¿Demuestra el informe una clara comprensión del contexto?
☐	¿Deja patente el informe una clara comprensión de la intervención?
☐	¿Muestra el informe una clara comprensión de los objetivos y los propósitos de la evaluación?
☐	¿Existe un plan de trabajo claro?
☐	¿Es realista?
☐	¿El plan evita conflictos con las actividades previstas del programa?

Índice
1
2
3
4
5
6
7

☐	¿Identifica el plan las fechas clave para todas las actividades y los productos?
☐	¿Están los roles dentro del equipo claramente definidos así como las responsabilidades asignadas?
☐	¿Demuestra el plan una progresión lógica y clara?
☐	¿El plan identifica con claridad así como hace frente a las posibles limitaciones?
☐	¿Se han proporcionado todos los itinerarios y fechas de viaje previstos?
☐	¿Está clara la metodología propuesta?
☐	¿Muestra el informe una clara comprensión de los riesgos y las restricciones inherentes a los métodos propuestos?
☐	¿La matriz de evaluación propone métodos y criterios de juicio (o indicadores) apropiados para responder a cada pregunta de la evaluación?
☐	¿La metodología, la cantidad y el tipo de trabajo de campo propuestos permitirán al equipo responder a las preguntas de evaluación definidas en la matriz?

Índice
1
2
3
4
5
6
7

☐	¿El equipo ha prestado la adecuada atención al papel que desempeña un grupo de pares, grupo de referencia, u otro grupo consultivo?
☐	¿Los grupos consultivos pertinentes han aceptado el informe?
☐	¿Demuestra el informe que el equipo es consciente de las posibles preocupaciones de los grupos de interés?
☐	¿Aparecen en un anexo la guía de entrevistas y otras herramientas de recopilación de datos?
☐	¿Indica el informe las áreas de ambigüedad o contradicción sobre las que el equipo necesita aclaración antes de poder avanzar?

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Figura 8: Cuatro elementos clave para una evaluación exitosa de la acción humanitaria

4.2 Los desafíos de liderazgo y trabajo en equipo

Una EAH es como cualquier otro proyecto: necesita gestionarse de forma óptima para ser exitosa. Hay tres niveles potenciales de gestión: la gestión llevada a cabo por parte del departamento de evaluación de la agencia (el gestor de la evaluación); la gestión por parte del administrador de contratos cuando se recurre a una consultoría, y la gestión del proceso y del equipo por parte del líder del mismo. Cada uno de estos niveles presenta diferentes cuestiones. Esta sección se centra en la gestión del proceso de la EAH y del equipo de la evaluación por parte del líder del equipo. La **Figura 8** resume los cuatro elementos clave para la gestión de una evaluación exitosa.

Incluso cuando los evaluadores son competentes, los recursos adecuados y los objetivos claros, es primordial realizar una buena planificación para lograr el éxito de una evaluación. Casi todas las EAH se llevan a cabo con limitaciones de tiempo. Aceptar los TdR, contratar a un equipo, redactar el informe inicial, distribuirlo e incluir comentarios del revisor suele llevar más tiempo de lo esperado. El trabajo de campo se suele ver afectado cuando

hay retrasos o excesos de costes, por lo que una planificación cuidadosa puede ayudar a evitar todo esto.

Aclare desde el principio el apoyo que el cliente proporcionará al equipo de la evaluación. ¿Tendrá el equipo acceso a archivos, espacio de trabajo en la sede y en el terreno, ayuda con las visitas a la sede y a terreno, servicios de seguridad, transporte y ayuda con las reservas de alojamiento en el terreno?

La magnitud de la tarea de evaluación determina el tamaño del equipo. Sin embargo, como se señaló con anterioridad, los equipos más grandes traen consigo problemas y riesgos que pueden pesar más que los beneficios que sus conocimientos aportan. Asimismo, suponen más trabajo para el responsable del equipo (por ejemplo, en la gestión de tareas y la recopilación de insumos), así como plantean un problema en entornos inseguros. Puede no ser tarea fácil encontrar un alojamiento cómodo en algunos de los lugares donde se lleva a cabo la EAH y puede que los equipos más grandes necesiten dividirse, lo que dificulta mucho más poder reunirse y conversar después del trabajo.

Distribuya plantillas para la documentación, tales como listas de contactos, bibliografías e itinerarios, todo ello organizado de la forma en que desea obtener la información. Conseguir insumos en formato estándar minimiza el trabajo de adaptación así como de recopilación.

Si está trabajando, por primera vez, con algunos evaluadores y no los conoce de antemano por su reputación, organice el trabajo de campo para que puedan pasar un día juntos en la fase inicial de la evaluación y pueda tener una idea de cuáles son sus fortalezas y puntos débiles, incluyendo los potenciales sesgos.

Los equipos de EAH se reúnen, por lo general, ya sea mediante contratación de una empresa consultora o por contratación directa. En cualquier caso, puede que el responsable del equipo no haya trabajado anteriormente con el resto de los miembros o puede que conozca a un individuo por su reputación, pero no siempre será así.

Incluso los mejores evaluadores tienen días poco fructíferos y el hecho de que haya habido anteriormente un buen desempeño no es garantía

Índice
1
2
3
4
5
6
7

de que lo siga habiendo en la evaluación actual. Los miembros del equipo pueden verse afectados por preocupaciones derivadas de su vida familiar, por la enfermedad de un pariente cercano u otro tipo de problema. El responsable del equipo debería establecer los plazos de entrega de las tareas y hacer un seguimiento inmediato si los plazos no se cumplen. Esto puede ayudar a identificar, de forma rápida, cualquier obstáculo de desempeño, así como permitir llevar a cabo una acción correctiva.

A veces, pueden surgir problemas en el equipo debido a personalidades dispares, problemas de rendimiento o diferencias en cuanto a valores e ideas. Esto hace que algunos entornos de EAH puedan ser muy estresantes. De estos obstáculos, las cuestiones de rendimiento suelen ser las más fáciles de tratar aunque, en ocasiones, no siempre es así y puede que al identificarlo sea demasiado tarde y, por lo tanto, no se pueda prescindir de dicho individuo en la evaluación.

Si no se puede dar de baja del equipo a una persona de bajo rendimiento, junte a esa persona con otro miembro más competente para ayudar a minimizar los problemas de calidad.

Los equipos grandes implican un mayor riesgo de conflicto sobre los hallazgos, ya sea por diferencias en cuanto a su visión del mundo o disparidad existente entre las áreas que los distintos miembros del equipo están examinando. Existen formas probadas y evaluadas de cómo gestionar grandes equipos de evaluación, e incluyen lo siguiente:

- Use una tabla de evidencias (véase la Sección 5.2.4) para hacer un seguimiento de éstas y de las constataciones incipientes. Compartir esto puede mantener a los miembros del equipo informados, así como ayudar a construir una visión común.
- Si tiene un gran equipo en un solo país, dedique un poco de tiempo a la reflexión sobre el programa de trabajo para que el equipo pueda discutir los hallazgos incipientes.
- Planifique reuniones de equipo después del trabajo de campo y antes de la finalización del primer borrador del informe, con el objeto de discutir las evidencias, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

En ocasiones, un miembro del equipo puede estar muy preocupado por un tema en particular que, aunque relevante, es algo externo a la idea

central de la evaluación o es demasiado limitado o complejo para su inclusión en el informe principal. En tal caso, puede pedirle al miembro del equipo que redacte un anexo sobre el tema.

4.3 La participación de la población afectada

La consulta con la población afectada ha sido, durante muchos años, un punto débil de la EAH, a pesar de los esfuerzos por aumentar la rendición de cuentas hacia este grupo de interés clave, personas en cuyo nombre se lleva a cabo la acción humanitaria[7]. Si nos tomamos en serio escuchar a la población afectada, consultarles será, entonces, esencial durante la fase de evaluación.

Para que esto tenga éxito, la población afectada debe implicarse desde el principio con el fin de determinar la necesidad y el propósito de la evaluación, así como contribuir a la formulación de preguntas. Rara vez se da este caso, y puede haber otras formas más adecuadas de garantizar que la acción humanitaria rinda cuentas a las poblaciones afectadas a lo largo de la vida de un programa o proyecto (véase, por ejemplo **HAP, 2010**). Sin embargo, debería siempre tener una voz en la evaluación para comunicar sus puntos de vista sobre el valor y la eficacia de la acción humanitaria, a menos que haya una buena razón para no hacerlo (por ejemplo, en una evaluación que se centra exclusivamente en procesos institucionales más que en la eficacia de un programa para aliviar el sufrimiento humano).

Resulta fundamental prestar atención a las cuestiones de género y edad en el proceso de consulta, ya que son los determinantes clave de la vulnerabilidad, el impacto diferencial de la crisis y las diferentes necesidades (véase el **Cuadro 5**). Mientras los factores de género y edad son siempre importantes, hay otros como la discapacidad, la casta o la etnicidad que pueden ser relevantes en determinados contextos. Actualmente, la orientación de las evaluaciones de Naciones Unidas recomienda incorporar tanto los derechos humanos como la perspectiva de igualdad de género en todas las evaluaciones (**UNEG, 2011**). UNICEF también ha publicado pautas de asesoramiento sobre el diseño y la realización de evaluaciones centradas en la

[7] Casi tres cuartas partes de las EAH evaluadas por ALNAP entre 2001 y 2004 fueron consideradas insatisfactorias o deficientes en la consulta y en alentar la participación de las principales partes interesadas, especialmente de los miembros de la población afectada (**Beck and Buchanan-Smith, 2008**).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

equidad (Bamberger and Segone, 2011). Véase la Sección 5.4.2 sobre los métodos de consulta con la población afectada.

Cuadro 5: Considerar la edad y el género en el proceso de consulta con la población afectada

Los desastres naturales y los conflictos armados no afectan a todos por igual. El género y la edad influyen considerablemente en cómo las personas se ven afectadas durante y después de una crisis. En el tsunami de 2006 en el sudeste asiático, por ejemplo, las tasas de mortalidad fueron mucho más altas entre las mujeres, los niños y las personas mayores que entre los hombres. Como regla general, las emergencias relacionadas con los conflictos acaban con la vida de más hombres, y los desastres naturales provocan la muerte de más mujeres. En los desastres naturales, se asocia una brecha mayor entre el estatus socioeconómico de hombres y mujeres con una mayor diferencia entre las tasas de mortalidad de hombres y de mujeres (Neumayer y Plümper (2007).

El género y la edad pueden ser determinantes clave de la dinámica del poder y de la vulnerabilidad a la violencia basada en género. Las opiniones de las mujeres y de los jóvenes pueden ser acalladas por los hombres en una comunidad antes, durante y después de una crisis. Los proyectos de ayuda humanitaria deben tener en cuenta las formas en las que el género y la edad afectan a la necesidad y a la vulnerabilidad. Por ejemplo, en los campos de refugiados y desplazados, las letrinas se deben colocar en lugares donde las mujeres puedan utilizarlas de forma segura y donde no haya riesgo de que sufran un ataque; los hombres que han perdido a sus mujeres pueden necesitar ayuda especial en el cuidado de sus hijos.

Los derechos legales de los hombres y las mujeres, por ejemplo, a poseer tierras, pueden variar dependiendo de las sociedades. Esto ha sido un tema importante para los hogares en los que la mujer es la cabeza de familia como consecuencia de la crisis (por ejemplo, tras el genocidio de Ruanda).

Por todas estas razones, el género y la edad deben ser considerados detenidamente en la recogida de información de y sobre la población afectada durante una evaluación. La definición de las personas mayores y de los niños debe adaptarse al contexto de la consulta con la población local.

Source: Mazurana et al. (2011).

4.4 Cuestiones éticas

Cada uno de nosotros tiene muchos roles diferentes con distintas responsabilidades y desempeñar bien uno puede entrar en conflicto con hacer bien el otro. Nos encontramos pues ante un dilema ético. Por ejemplo, como trabajadores es nuestra responsabilidad proporcionar información a los que nos dirigen cuando sea necesario, pero esto puede entrar en conflicto con nuestra obligación de ofrecer confidencialidad a los entrevistados.

Varios organismos de evaluación han elaborado directrices sobre las cuestiones éticas. Los Principios Rectores para los Evaluadores de la Asociación Americana de Evaluación (2004) hacen hincapié en la investigación sistemática, la competencia, la integridad y la honestidad, el respeto hacia las personas y la responsabilidad por el bienestar general y público. Los Estándares para la Evaluación de Programas del Comité Conjunto (1994) se centran en la utilidad, la viabilidad, la ética y la exactitud. Las Directrices Éticas de 2008 del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas se centran en la intencionalidad de la evaluación, la obligación de los evaluadores, las obligaciones para con los participantes, así como el proceso de evaluación y el producto.

Familiarícese con las políticas éticas establecidas por su organización y las instituciones profesionales de las que es miembro o, si no, a las que se ha comprometido a cumplir.

El principal problema ético en EAH recae en la posibilidad de que las evaluaciones perjudiquen a los informantes y a otras partes interesadas. El peligro para los informantes es una cuestión fundamental, sobre todo en emergencias complejas donde incluso hablar con el equipo de evaluación puede suponer un riesgo para el entrevistado de ser detenido o incluso peor. En los casos en los que la identificación de los entrevistados pueda ponerlos en riesgo, se pueden utilizar los términos como "refugiado uno, refugiado dos". Consulte la Sección 5.4.2 para continuar el debate de las cuestiones éticas en las entrevistas con la población afectada. Otra forma mediante la cual las evaluaciones pueden perjudicar a las partes interesadas es el mal uso que se hace de ellas para apoyar indebidamente las decisiones que se han tomado de antemano, pero que no son respaldadas por pruebas.

Los niños son a menudo ignorados en las consultas.Tienen sus propios puntos de vista y es importante tenerlos en cuenta a la hora de evaluar los programas que tratan de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, la investigación con niños plantea dudas éticas particulares. UNICEF ha publicado una nota técnica sobre cómo hacer frente a estas preocupaciones (UNICEF Evaluation Office, 2002).

Las evaluaciones constituyen una forma de investigación social, que se realiza normalmente sobre la base de un consentimiento informado. Es importante comunicar a los entrevistados las reglas básicas de la entrevista, dadas las grandes diferencias de poder que pueden existir entre el entrevistador y ellos. Se puede hacer con una simple tarjeta (Figura 9). La mayoría de las evaluaciones humanitarias se llevan a cabo sobre la base de una variante de la Regla de Chatham House (Chatham House, 2007), a tenor de la cual no se les atribuye los comentarios que realicen, ya sea directa o indirectamente.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Figura 9: Tarjeta de asesoramiento sobre los derechos de la persona entrevistada

Sus derechos como entrevistado:
Tiene derecho a finalizar la entrevista en cualquier momento.
Tiene derecho a no responder a ninguna pregunta.
Nada de lo que diga le será atribuido, directa o indirectamente, sin su autorización expresa.
Las notas de esta entrevista no serán compartidas fuera del equipo de evaluación.
Si el cliente está de acuerdo y tenemos su dirección de correo electrónico, le enviaremos **el borrador para que realice los comentarios que considere oportunos.**

A veces, estos resultados negativos para los individuos pueden ser totalmente adecuados. Mientras que los desafíos de la evaluación a las acciones humanitarias de baja calidad pueden resultar desagradables para las personas afectadas, dichas acciones consumen recursos que podrían, de otro modo, prevenir de mejor manera el fallecimiento y el sufrimiento.

Las evaluaciones también pueden tener consecuencias negativas para los demás interesados. Si se critica a los individuos en una evaluación, esto podría perjudicar sus perspectivas de carrera. Del mismo modo, los hallazgos que ponen de manifiesto que determinadas intervenciones son ineficaces o inadecuadas pueden llevar a la pérdida de beneficios de los empleados que reciben ayuda de las intervenciones.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Cuadro 6: Retribuciones a las personas entrevistadas

Los entrevistados que participan en evaluaciones humanitarias no suelen recibir remuneración alguna. Esto plantea el dilema de si es explotación, ya que el evaluador recibe un beneficio directo mientras que el beneficio inmediato para el entrevistado no está claro. Esta pregunta a menudo se plantea en relación con discusiones de grupos focales, que precisan de dos o más horas de tiempo de los participantes. En los países industrializados, a los miembros de los grupos focales se les retribuye normalmente.

La mayoría de las discusiones sobre ética de la investigación en los países en vías de desarrollo se centran en la investigación médica (Molyneux et al., 2012), en particular, en la investigación clínica (Benatar, 2002). Para la EAH, el riesgo es que los pagos por la realización de una evaluación pueden causar daño limitando la participación en las evaluaciones futuras. He aquí unos consejos generales:

- Los evaluadores no deberían pagar a los entrevistados en efectivo o en especie. Sin embargo, es conveniente proporcionar refrescos y refrigerios. Los participantes en los grupos focales podrían recibir una camiseta de la agencia o cualquier otro obsequio promocional como muestra de agradecimiento por su tiempo y dedicación. No obstante, no se les debería ofrecer ningún regalo en situaciones de inseguridad en las que podrían o bien alentar la participación o fomentar la focalización de los beneficiarios.
- Los evaluadores deberían tratar a los entrevistados con respeto, llegar a tiempo para las entrevistas programadas, reflejar fielmente las opiniones de los entrevistados en sus informes y reconocer su contribución.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Los evaluadores no deberían condenar a ciertas personas o agencias por haber mostrado determinados ejemplos de malas prácticas, a menos que la evaluación haya podido revisar todo su trabajo y pueda poner ese ejemplo de mala práctica en su contexto.

Tampoco se debería condenar a la gente o a agencias a menos que hayan tenido la oportunidad de defender sus propias acciones. Si los evaluadores se topan con algunas que son claramente o potencialmente criminales, entonces conviene informar directamente de esto al responsable de la evaluación y a su superior inmediato antes de proceder a su inclusión en el informe de evaluación. Los evaluadores no son detectives y deberían dejar la investigación detallada de los potenciales actos criminales en manos de los equipos capacitados para ello.

Normalmente, el deber de un evaluador es el de informar de irregularidades al responsable de la evaluación, pero puede haber situaciones en las que esto no sea suficiente y que el evaluador tenga la obligación legal o ética de informar a las autoridades locales. En tales circunstancias, el evaluador debería buscar asesoramiento jurídico antes de informar de irregularidades a personas ajenas a la organización.

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

DISEÑO Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN

Contenidos de esta sección

5.1 El diseño de la evaluación 127

5.2 Los enfoques de investigación 134

5.3 Los métodos de revisión documental 150

5.4 Los métodos de campo 166

5.5 Los enfoques orientados al aprendizaje 186

Cómo usar esta sección

Esta sección puede ayudar a los evaluadores y a los responsables de la evaluación a valorar los pros y los contras de los diferentes enfoques y métodos de evaluación. La Sección 5.1 proporciona una visión general del diseño de la evaluación. Desde la Sección 5.2 a 5.4 se describen los diferentes métodos de recopilación de datos adecuados a la EAH, tanto de gabinete como sobre el terreno, aportando ejemplos de cómo se han utilizado en diferentes contextos y consejos sobre el proceso de análisis. La Sección 5.5 presenta algunos de los procesos participativos que son especialmente apropiados para las evaluaciones orientadas al aprendizaje.

Tablas, figuras y cuadros

Figura 10: Una teoría implícita de programas para la acción humanitaria 132

Figura 11: Factores que afectan a la credibilidad y a la utilización 135

Figura 12: Confiabilidad y validez de la investigación cuantitativa 142

Tabla 14: Cuestiones a responder sobre la investigación cualitativa 144

Figura 13: Cadena ideal de evidencias 146

Tabla 15: Extracto de una tabla de evidencias 149

Figura 14: Número de documentos publicados en ReliefWeb durante una reciente respuesta humanitaria 153

Figura 15: Eventos clave del brote de dengue de 2009 en Cabo Verde 156

Tabla 16: Herramienta de análisis de género del Comité Permanente Interagencial 164

Cuadro 7: Basándose en la memoria 168

Tabla 17: Desafíos y ética en las consultas a la población afectada por una crisis humanitaria 171

Tabla 18: Formas de consulta con la población afectada 174

Tabla 19: Técnicas de evaluación rápida participativa 178

Cuadro 8: Considerar el género y la edad en la recopilación de datos en el terreno 184

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.1 El diseño de la evaluación

Antes de seleccionar los métodos, el evaluador necesita tener presente el diseño de la evaluación. Muchos métodos se pueden utilizar con cualquier diseño, pero algunos son más apropiados que otros.

Diseño de la evaluación
Enfoque de investigación utilizado en una evaluación.

El diseño de la evaluación se suele dividir en tres grandes categorías: experimental, cuasi-experimental y no experimental (Bamberger et al., 2011a). Sin embargo, estas categorías son, de algún modo limitadas, para la evaluación humanitaria. Un reciente informe de la Agencia Británica de Cooperación y Ayuda al Desarrollo (DFID, por sus siglas en inglés) (Stern et al., 2012) identificó cinco tipos de diseño de evaluación de impacto:

1. Experimental
2. Estadístico
3. Basado en la teoría
4. Basado en casos
5. Participativo

La evaluación de procesos puede utilizar cualquiera de estos diseños, pero tiende a centrarse en los enfoques participativos y los basados en casos.

Los diferentes diseños usan diferentes bases para inferir las causas de los resultados. El diseño experimental supone una comparación con una situación contrafactual.

Contrafactual
Condición que hubiera prevalecido si no hubiera tenido lugar una acción humanitaria concreta.

El diseño estadístico conlleva correlaciones y diferentes procedimientos para el control de las variables de confusión. El enfoque basado en la teoría supone la identificación o la confirmación de una cadena o mecanismo causal. El enfoque basado en casos establece similitudes entre casos o entre grupos de casos. El diseño participativo conlleva la validación por parte de los participantes de la causa de los resultados.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Bamberger et al. (2011a, p. 31) aporta un enfoque diferente al categorizar las evaluaciones de impacto en función de cuándo tiene lugar el trabajo de campo (antes, durante, o después de una intervención) y de si hay o no un grupo de comparación.

La mayoría de las evaluaciones humanitarias se llevan a cabo durante o después de una intervención, y el uso de grupos de comparación o control es todavía poco frecuente. La evaluación de procesos tiene lugar durante la ejecución.

5.1.1 Los diseños experimentales

Esta categoría incluye los ensayos aleatorios de control (Randomised control trials RCT, por sus siglas en inglés), los diseños cuasi- experimentales y los experimentos naturales.

ENSAYO ALEATORIO DE CONTROL

Ensayo aleatorio de control
Experimento en el que los sujetos son asignados de forma aleatoria a grupos de tratamiento y de control.

Todos los diseños experimentales precisos adoptan la forma de RCT. Con la selección aleatoria, todos los individuos tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para el grupo de tratamiento o de control. En las evaluaciones humanitarias, se puede elegir a las familias o a las comunidades en lugar de a los individuos. Desde el punto de vista de la eliminación del sesgo de selección, el RCT constituye el diseño de evaluación más sólido y firme que existe.

Sesgo de selección
Riesgo de que aquellos que participan en una evaluación o se benefician de una intervención humanitaria difieran por alguna razón no observable de los que no lo hacen.

La forma más sólida de RCT es el ensayo de doble ciego, en el que ni el individuo ni el investigador son conscientes de si dicho individuo está en el grupo de tratamiento o no. Un ejemplo del uso de este ensayo en el sector humanitario fue la prueba de la eficacia de los suplementos probióticos y prebióticos en niños con malnutrición severa en Malawi (Kerac et al., 2009).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

En primer lugar, cabe subrayar la cuestión ética de asignar, de manera aleatoria, la asistencia a la población afectada en lugar de únicamente en base a sus necesidades. Esta cuestión normalmente se aborda por la prestación de diferentes pero similares ayudas a los grupos de tratamiento y de control.

En el caso del estudio de Malawi (Kerac et al., 2009), todos los niños con malnutrición recibieron cantidades similares de alimento terapéutico, pero sólo el grupo de tratamiento recibió la comida con el elemento de prueba. El Programa Mundial de Alimentos, en sus evaluaciones de transferencias de dinero versus comida en Sri Lanka (Sandström and Tchatchua, 2010) y en Malawi (Audsley et al., 2010), facilitó, o bien a un programa o al otro, el tratamiento aleatorio seleccionado y los grupos de control.

Ejemplo 5 de buenas prácticas

Diseño del experimento desde el principio de la intervención

El Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias realizó una evaluación que comparaba la distribución de alimentos y efectivo llevada a cabo por el Programa Mundial de Alimentos en Sri Lanka después del tsunami y del terremoto del Océano Indico en el año 2004. El equipo distribuyó aleatoriamente a cada destinatario ayuda alimentaria o ayuda en efectivo. Gracias a que ambos grupos recibieron un tipo de asistencia deseable, el proyecto evitó los problemas éticos y prácticos que surgen cuando uno de los grupos es atendido ante una crisis humanitaria y el otro no (Sandström and Tchatchua, 2010).

Las dificultades técnicas de los RCT incluyen la necesidad de distribuir el tratamiento de manera estandarizada, mantener estable la participación de los grupos de tratamiento y de control y el gasto y esfuerzo requerido. Estas limitaciones llevaron a una revisión de las evaluaciones de promoción de la salud por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en Europa, que concluyó en que el uso de los RCT en este sector es ‘en la mayoría de los casos, inapropiado, engañoso e innecesariamente caro’ (WHO Regional Office for Europe, 1998, p. 5). Los RCT también precisan que la evaluación sea diseñada desde el principio del

Índice
1
2
3
4
5
6
7

proyecto con la selección aleatoria de los grupos de tratamiento y de control. Por todas estas razones, los RCT son poco frecuentes en las evaluaciones humanitarias.

Ejemplo 6 de buenas prácticas

El 'cegamiento' en la reducción del riesgo de sesgo
La evaluación llevada a cabo por el Comité Internacional de Rescate IRC sobre la reconstrucción impulsada por la comunidad en el condado de Lofa advirtió cómo las comunidades fueron asignadas a los grupos de tratamiento y de control en el inicio del proyecto a través de una lotería (Fearon et al., 2008). Una parte de la investigación fue dirigida por una ONG que no había estado involucrada en el programa. Esta organización dirigió las funciones comunitarias sin que le hubieran comentado cuál era el grupo seleccionado en cada comunidad.

DISEÑO CUASI-EXPERIMENTAL

Diseño cuasi-experimental
Diseño de evaluación en el cual un grupo de comparación es seleccionado de forma independiente del grupo de tratamiento.

El diseño cuasi-experimental depende de un gran número de técnicas para asociar el grupo de comparación con el grupo de tratamiento. Estas técnicas son susceptibles al sesgo de selección; por ejemplo, el grupo de comparación debe ser significativamente diferente del grupo de control. Por el contrario, cabe subrayar una excelente evaluación realizada por ACNUR en Burundi que trató de comparar la situación de los recientes retornados que habían recibido una ayuda con retornados anteriores a éstos que no la recibieron, pero no pudo ser tan efectivo debido a otras diferencias entre los grupos (Haver et al., 2009).

EXPERIMENTOS NATURALES

Experimentos naturales
Situación en la que la pertenencia a un grupo de tratamiento o de comparación está determinada por factores fuera del control del proyecto.

Los experimentos naturales pueden ocurrir cuando un grupo está siendo afectado o asistido y otro grupo similar no, o cuando dos colectivos son afectados o asistidos de manera diferente. Por ejemplo, una revisión del impacto del Huracán Mitch en la supervivencia infantil comparó niños de las zonas afectadas por el huracán con niños de zonas

que no fueron sacudidas por él (Baez and Santos, 2007). Estos experimentos también se dan cuando las condiciones varían con el tiempo, como es el caso de la afluencia de refugiados hacia el oeste de Tanzania (Maystadt, 2011).

Los experimentos naturales pueden ser muy sencillos, como fue un caso en Níger que comparó los salarios diarios con las tarifas de trabajo a comisión (Kevlihan, 2010). Otro ejemplo, es el de algunas jurisdicciones de gobiernos locales que estuvieron mejor preparadas para el terremoto de Yogyakarta en 2006, puesto que estaban ya en alerta por la erupción del Monte Merapi. El Instituto FRITZ constató altos niveles de satisfacción con la respuesta a la emergencia en estas áreas (Bliss and Campbell, 2007).

Brancati (2007) utilizó un diseño de un experimento natural en su trabajo sobre el impacto de los terremotos en regiones con conflictos interestatales. En las evaluaciones conjuntas, puede ser posible comparar los grupos que fueron atendidos por las distintas agencias usando diferentes enfoques.

Los evaluadores deben estar siempre en estado de alerta con los grupos que no reciben asistencia o que reciben diferentes tipos de ayuda durante la respuesta humanitaria. A veces, este tipo de grupos (siempre y cuando sean similares en todos los aspectos) pueden formar un experimento natural. Las encuestas a la población afectada pueden revelar tales experimentos naturales.

5.1.2 Los diseños estadísticos

Los diseños estadísticos cuentan con herramientas estadísticas para comparar diferentes grupos. Estos diseños, especialmente de econometría, son ampliamente utilizados por investigaciones sobre conflictos (Do and Lyer, 2006). Sin embargo, han sido poco utilizados en la evaluación de la acción humanitaria. Desde el punto de vista de las competencias estadísticas necesarias para dirigir grandes estudios, estos diseños son muy exigentes.

Entre los principales ejemplos de estudios econométricos cabe mencionar aquellos dirigidos por el Banco Mundial. Otros ejemplos adicionales los encontramos en el uso del análisis de regresión lineal para determinar la importancia de los diferentes factores resilientes después del terremoto de Haití (Tulane University's Disaster Resilience Leadership Academy and University of Haiti,

Índice
1
2
3
4
5
6
7

2012) y en la utilización de un modelo econométrico en la evaluación del departamento de EE UU sobre los retornados a Burundi para comparar éstos con los no retornados (Telyukov et al., 2009).

Las series de tiempo interrumpido son a menudo utilizadas en investigaciones relacionadas con los desastres, como es el caso de los estudios del impacto del terremoto de Taiwán en 1999 sobre los suicidios (Yang et al., 2005) y el impacto del terremoto de Guatemala de 1976 acerca de la división del trabajo. No obstante, estas series de tiempo han sido poco utilizadas en las evaluaciones humanitarias, probablemente por la dificultad de separar los efectos del desastre de los de la intervención humanitaria.

5.1.3 Los diseños basados en la teoría

Como se indicó en la Sección 3.2.5, las evaluaciones basadas en la teoría se fundamentan en teoría de programas. En la actualidad, pocas son las evaluaciones humanitarias explícitamente basadas en la teoría, aunque una gran parte están basadas implícitamente en un planteamiento teórico de la acción humanitaria, tal y como se muestra en la Figura 10, en el marco lógico de la intervención.

Figura 10: Una teoría implícita de programas para la acción humanitaria

Evaluaciones recientes que se identifican como basadas en la teoría incluyen: una evaluación multi-donante de apoyo al Sur de Sudán (Bennett et al., 2010), una evaluación de la resiliencia en Haití (Tulane University's Disaster Resilience Leadership Academy and University of Haiti, 2012), y una evaluación de UNICEF sobre el desarrollo de programas para la infancia temprana (Boller et al., 2011). Si bien, aunque las evaluaciones humanitarias pueden estar parcialmente basadas en la teoría, este hecho no es a menudo enfatizado o incluso claramente identificado en los informes de evaluación.

La creciente popularidad de la teoría del cambio y el incremento del énfasis en la teoría del programa implica que el diseño explícitamente basado en la teoría está probablemente volviéndose más popular.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.1.4 *Los diseños basados en casos*

Un estudio de DFID (Stern et al., 2012) utiliza el término basado en casos como referencia de una gama mucho más amplia de lo que tradicionalmente se entiende por *estudios de casos*.

El término *basado en casos* engloba a todas las evaluaciones que se centran en casos específicos, comparando y contrastando una serie de diferentes casos (por ejemplo, los estudios más tradicionales de casos).

Algunas evaluaciones humanitarias actuales están dentro de esta categoría. Así, los estudios de casos que comparan las intervenciones entre varios países son comunes para las grandes evaluaciones humanitarias. Por ejemplo, la evaluación del CERF (Channel Research, 2011) examinó el uso de los fondos a través de 16 municipios (6 mediante visitas a países y 10 a través de estudios de gabinete).

5.1.5 *Los diseños participativos*

Un aspecto de este diseño es la participación de los grupos de interés en la evaluación. Algunas evaluaciones participativas incluyen a la población afectada, no sólo como fuentes de información, sino también como elementos activos de la evaluación. Estos participantes son también vistos, no sólo como destinatarios pasivos de la asistencia, sino como agentes activos en la respuesta. Sin embargo, esto es poco frecuente ya que en las evaluaciones humanitarias a veces ni siquiera se consulta a la población afectada como una fuente de información. Dicho esto, el proceso de consultas a la población afectada continúa siendo un problema en la acción humanitaria (Cosgrave et al., 2010, p. 4), incluidas sus evaluaciones. En el informe anual de ALNAP de 2002 (pp. 178–179) se encontró que sólo el 27% de las evaluaciones examinadas habían consultado a la población afectada y habían descrito esto de manera satisfactoria.

Otro aspecto es la participación de los que están siendo evaluados. Las evaluaciones en tiempo real de las inundaciones de Pakistán llevaron a cabo talleres con las partes interesadas para validar los hallazgos y las conclusiones del equipo y así priorizar sus recomendaciones (Polastro et al., 2011b). La evaluación conjunta de las ONG sobre la respuesta al terremoto de Yogyakarta en 2007 (Wilson et al., 2007) fue aún más lejos, al realizar un evento con múltiples partes interesadas para revisar y modificar las conclusiones así como hacer recomendaciones.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.1.6 Los diseños excepcionales versus los diseños longitudinales

La mayoría de las evaluaciones humanitarias sólo cuentan con un único período de trabajo de campo. Las evaluaciones que analizan el mismo tema conforme avanza el tiempo se denominan estudios longitudinales; éstos son comunes en contextos de desarrollo, pero poco frecuentes en las evaluaciones humanitarias. Además, son particularmente adecuadas en la identificación de los cambios a través del tiempo. Un ejemplo de estudio longitudinal en contextos humanitarios es la segunda evaluación del vínculo entre ayuda, rehabilitación y desarrollo después del Tsunami (**Brusset et al., 2009**). Otro caso es la evaluación de World Vision sobre las comunidades afectadas por el Tsunami en India, que volvió a evaluar las mismas dos años después. Y la revisión de los medios de vida urbanos en Afganistán, durante la cual el equipo visitó los hogares sujetos a evaluación cada mes durante un año (**Beall and Schutte, 2006**).

Aunque las evaluaciones longitudinales son poco frecuentes, un buen seguimiento es en sí mismo longitudinal, y las diferencias entre los informes de seguimiento ex ante y ex post pueden proporcionar evidencias de un cambio longitudinal.

5.1.7 La elección del diseño

La elección del diseño de evaluación viene determinada por el contexto y sus objetivos. Cada diseño presenta diferentes ventajas y desventajas. Las opciones pueden estar limitadas por los plazos, el presupuesto y las habilidades disponibles.

5.2 Los enfoques de investigación

5.2.1 Los métodos

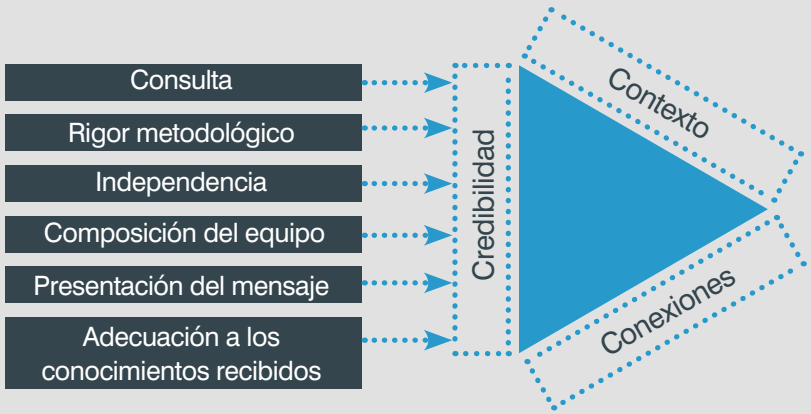
La EAH emplea métodos cuantitativos, centrándose en los datos numéricos y métodos cualitativos, con enfoque en datos no numéricos, si bien una evaluación puede incluir elementos de ambos métodos. Por ejemplo, las encuestas estructuradas constituyen métodos cuantitativos en los que las preguntas son fijas y estandarizadas, y se pregunta a una muestra de la población seleccionada aleatoriamente. Otros tipos de encuestas incluyen preguntas abiertas que no están codificadas por el encuestador y que son esencialmente cualitativas. Las entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves son otro ejemplo de métodos cualitativos. No obstante, los datos de las investigaciones cualitativas pueden ser grabados en formato numérico.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Las evaluaciones en el área del desarrollo han experimentado, en sí mismas, una repetición de las "guerras de paradigmas" de los años 1970 y 1980 (Denzin, 2010), Así, algunos argumentan que los métodos cuantitativos son el único método de investigación que produce evidencias objetivas y otros, en cambio, desafían enérgicamente este punto de vista (Picciotto, 2012). Muchas referencias a los métodos cuantitativos de evaluación no son a la categoría general, sino más específicamente al uso de las encuestas (normalmente cara a cara).

Lo importante es utilizar métodos que sean viables en el contexto, adecuados a las preguntas de investigación y creíbles por las partes interesadas. La credibilidad o la percepción de calidad influyen en gran medida en su uso (Court and Young, 2003). Los factores que afectan a la credibilidad incluyen el rigor, la independencia o la consulta (véase Figura 11).

Figura 11: Factores que afectan a la credibilidad y a la utilización



Índice
1
2
3
4
5
6
7

Claramente, los evaluadores deben indicar qué métodos han utilizado, pero también es una buena práctica indicar qué normas o guías han aplicado concretamente a los métodos en los que se han basado. Esto no sólo proporciona a los lectores más información con la que evaluar la calidad de la evaluación, sino que también ayuda a aquellos que quieren utilizar los mismos métodos en su propio trabajo.

Las orientaciones actuales de evaluación en el escenario internacional de la asistencia y el desarrollo favorecen el uso de los métodos mixtos en una amplia gama de diseños (Bamberger et al., 2010), e incluso para la evaluación de impacto (Leeuw and Vaessen, 2009; Stern et al., 2012), con el fin de proporcionar mayor coherencia, confiabilidad y utilidad a las evaluaciones (Bamberger, 2012; Adato, 2011). Los métodos mixtos son los más sólidos cuando se apoyan mutuamente. Esto sucede, por ejemplo, cuando la investigación cuantitativa (una encuesta) está basada no sólo en los datos iniciales, sino también en una ronda inicial de investigaciones cualitativas que identifican las variables claves y las hipótesis. Una vez que la encuesta se lleva a cabo, las investigaciones cualitativas pueden explorar cuestiones planteadas por la encuesta y usarlas para ayudar al muestreo intencional, de manera que las categorías principales estén cubiertas (Adato, 2011).

Un enfoque alternativo defendido por Bolton et al. (2007) consiste en un trabajo de campo cualitativo que tiene lugar entre dos periodos de trabajo cuantitativo. Estos autores argumentan que para las entrevistas cualitativas se diseñan listas libres de impactos entre las encuestas cuantitativas anteriores y posteriores a la intervención , y proporcionan ejemplos de en qué lugares el trabajo de campo cualitativo identificó impactos inesperados.

Desafortunadamente, para muchas evaluaciones humanitarias, la presión del tiempo significa que la investigación cuantitativa y cualitativa tiene lugar en paralelo, limitando seriamente las oportunidades de sinergias entre estos dos métodos.

Un trabajo sobre la interacción de los métodos mixtos en la evaluación de impacto (Bamberger, 2012) identifica un gran número de posibles secuencias, pero no ofrece todas las sinergias que la secuencia cualitativa y cuantitativa ofrece.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.2.2 *El muestreo*

Normalmente, no es posible entrevistar a todos los miembros de la población afectada o evaluar cada uno de los elementos de un programa. Sin embargo, este hecho se puede compensar trabajando con una muestra representativa de la población.

Muestreo
Selección de personas o casos de una gran población para una investigación detallada.

Un enfoque de muestreo implica preparar una muestra aleatoria de la población. El muestreo aleatorio no se limita a los métodos cuantitativos, pero es crucial si se quieren generalizar los resultados de la muestra a toda la población.

Muestreo aleatorio
Muestra extraída de una población, en la que cada uno de los miembros tiene las mismas oportunidades de ser incluido en la misma.

Normalmente no se pueden tener todos los detalles de una población y, en su lugar, se emplea, por ejemplo, un marco de muestreo del que se obtiene la muestra. Las listas de beneficiarios pueden servir de marcos de muestreo en las encuestas humanitarias, pero éstas a menudo están fuera de fecha, infladas o incorrectas. En un campo de refugiados bien organizado puede ser posible usar una copia maestra de la lista de refugiados como marco de muestreo.

El auténtico muestreo aleatorio, a menudo, es muy difícil de aplicar en la alteración típica de los contextos humanitarios, por lo que las formas de muestreo pseudo - aleatorios pueden ser más utilizadas. Un tipo común de muestreo pseudo - aleatorio puede ser seleccionando una de cada cinco casas, y con ello al encuestado mediante una cuadricula pretrazada. Los ordenadores pueden ser utilizados para generar números aleatorios (técnicamente son pseudo – aleatorios como los que se generan por una regla matemática) y ayudar a la selección.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 7 de buenas prácticas

Uso de listados de lugares afectados como marco de muestreo

Las encuestas de 2006 de la Coalición de Evaluación del Tsunami utilizaron, como marco de muestreo inicial, los listados de pueblos afectados y campamentos para personas desplazadas. Los lugares fueron seleccionados a partir del marco de muestreo y los beneficiarios fueron elegidos de manera pseudo – aleatoria, para ser entrevistados en esos lugares (**Brusset et al., 2006**).

Si necesita hacer un muestreo aleatorio de un listado de proyectos, un programa de hoja de cálculo puede generar series aleatorias que se pueden utilizar para la selección de éstos. A menudo, puede necesitar estratificar de alguna manera la muestra para asegurarse de que está usando una representativa del tipo de proyecto que es representado.

Ejemplo 8 de buenas prácticas

Uso de números aleatorios para generar muestreos aleatorios estratificados

En una evaluación del CERF en 2011, se seleccionaron las ayudas de 16 países durante un periodo de 5 años, y dos diferentes ventanillas de financiación. El equipo quiso una muestra aleatoria, pero también quiso asegurar que cada año, la organización y las ventanillas de financiación estaban bien representadas en la muestra.

Así, a cada proyecto se le asignó un número generado pseudo-aleatoriamente. A continuación, los proyectos fueron ordenados por país, año, mecanismos de financiación y organización receptora. A cada país se le asignó un índice nominal de muestreo para seleccionar entre 20 y 30 proyectos por país. El índice nominal de muestreo se aplicó para calcular cuántos proyectos debían ser seleccionados para cada organización (para un país en particular, año, y mecanismos de financiación), con un mínimo de uno. Este número de proyectos fue después seleccionado para cada organización (para un país en particular, año, y mecanismos de financiación) con el proyecto con el mayor número aleatorio para ser elegido en primer lugar.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

MUESTREO POR CLÚSTERS

Algunas encuestas buscan evitar la necesidad de un marco de muestreo mediante el uso de un enfoque de muestreo por clústers.

Muestreo por clústers
Muestra seleccionada a partir de una primera división de la población en su conjunto por clústers (generalmente por áreas geográficas) y después seleccionada desde dentro de los clústers.

Los clústers no tienen que ser sólo áreas geográficas; por ejemplo, pueden ser escuelas o secciones de un campo. Habitualmente, la selección dentro de los clústers se realiza a partir de alguna regla sistemática pseudo - aleatoria desde dentro (por ejemplo, la casa más cercana al punto seleccionado seguido por cada enésima casa en la misma dirección). Una reciente investigación ha sugerido también que la selección aleatoria puede hacerse mediante el uso de fotografías aéreas o por satélites (Shannon et al., 2012).

Los muestreos de clústers son comúnmente utilizados para encuestas de nutrición con un muestreo de 30 extraídos de cada uno de los 30 clústers. De todas las técnicas de muestreo aleatorio, el de clústers presenta el mayor error de muestreo (es decir, el mayor riesgo de que la muestra no sea representativa de toda la población). El tamaño de la muestra tiene que ser más grande que la muestra aleatoria recogida de toda la población con el fin de obtener la misma precisión.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño necesario para que la muestra pueda generalizar sus hallazgos a toda la población de manera estadísticamente confiable depende de lo siguiente:

- Cuanto más cercano se esté a la proporción de la población con el factor en el que estamos interesados. Cuanto más cerca esté la proporción del 50%, más grande es la muestra necesaria para estimarlo con precisión.
- De la variabilidad de este factor en la población (generalmente expresada como la desviación estándar que se estima por la experiencia o por los estudios previos).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Cuanto mayor es la variabilidad, mayor será el tamaño de la muestra necesaria.

- Del margen de error o de la precisión que se necesita; las precisiones ajustadas requieren mayor tamaño de la muestra.
- Del tamaño de la población. Esto es importante sólo si el tamaño de la muestra es superior al 5% del tamaño de la población.

Normalmente, las encuestas nutricionales a gran escala usan el muestreo de clústers con 30 clústers de 30 muestras (30 x 30). Sin embargo, la muestra de la Coalición de Evaluación del Tsunami utilizó aproximadamente 1.200. Otras variantes, tales como 30 x 7, 33 x 6, y 67 x 3, han sido sugeridas como alternativas donde se esperan elevados niveles de prevalencia, como para la cobertura de la vacunación o la distribución de kits de asistencia (Bilukha, 2008).

Calcular el tamaño de la muestra es técnicamente desafiante y la mejor opción es buscar la ayuda de un estadístico profesional para asegurar que con su encuesta obtendrá la información necesaria.

A efectos presupuestarios, si no se tiene una mejor información, es casi seguro asumir que tendrá una muestra de alrededor 1.000 – 1.200 personas.

Las muestras para los métodos cualitativos son, por lo general, relativamente más pequeñas e intencionadas en lugar de aleatorias. La ventaja de una muestra intencionada es que se puede concentrar en aquellos casos que son de mayor interés.

Muestreo intencionado
Muestra seleccionada de manera intencional.

Normalmente, las muestras intencionadas son seleccionadas para incluir aquellas personas que se cree que serán las mejores para proporcionar los datos necesarios (por ejemplo, los informantes clave). La estrategia que hay detrás de una muestra intencionada es la que la distingue de una muestra de conveniencia.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Muestra de conveniencia
Muestra seleccionada sobre la base de la conveniencia, más que sobre cualquier estrategia subyacente.

La muestra de conveniencia representa la estrategia de muestreo más débil, porque los convenientes para la muestra pueden ser atípicos y poco representativos de la población afectada. La evaluación de UNICEF en Timor Oriental (Tolani-Brown et al., 2010, p. 51) indicó que la selección de una muestra por su proximidad a la carretera es mucho más fácil, pero también estas personas reciben más asistencia que aquellas que tienen un acceso restringido.

Una técnica de muestro intencionado, ampliamente utilizada en enfoques cualitativos, es el muestreo de bola de nieve.

Muestreo de bola de nieve
Muestreo que se expande al pedir a los entrevistados iniciales que recomienden a otros que creen que podrán servir como fuente de información.

El muestreo de bola de nieve es a menudo utilizado para determinar una muestra de entrevistas semi-estructuradas con informantes clave. También puede ser utilizado para la población que de cualquier otra manera sería difícil de seleccionar.

Ejemplo 9 de buenas prácticas

Muestreo de bola de nieve a partir de encuestas telefónicas
La evaluación de ACNUR sobre el uso de subvenciones en efectivo en Afganistán en 2009 utilizó una muestra de bola de nieve a partir de entrevistas telefónicas en Irán. A cada hogar que se llamó por teléfono se le consultaba para identificar otros hogares que pudieran ofrecer información útil. De otra manera, podría haber sido muy difícil realizar el muestreo de manera efectiva (Davin et al., 2009, p. 13).

Si ha usado métodos cuantitativos o cualitativos o una mezcla de los dos, conviene hacer una declaración precisa sobre cuál fue la estrategia de muestreo que utilizó y qué implicaciones tuvo para la investigación. Estar abierto ante cualquier limitación aumenta la credibilidad.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

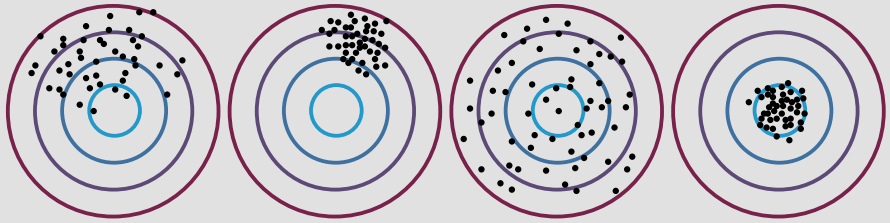
5.2.3 El control de calidad en la investigación

La primera prueba de calidad de una evaluación es la de viabilidad, y esto está en el corazón de cualquier enfoque que se centre en el posible uso de la evaluación (véase la Sección **2.4**). Los métodos de evaluación deben proporcionar una explicación fiable y válida. **Hammersley (1992, p. 69)** indicó que un reporte es válido o verdadero si 'representa con precisión las características de los fenómenos que se pretenden describir, explicar o teorizar'.

La EAH utiliza principalmente métodos cualitativos y, en menor medida, cuantitativos. Una de las mayores diferencias entre estos dos es la manera en la que se establece hasta qué punto constituyen un verdadero reflejo de la realidad subyacente.

Los métodos cuantitativos pretenden ser tanto válidos (reflejando la verdadera condición subyacente) como fiables (dando el mismo resultado en repetidos ensayos de la misma situación) (véase **Figura 12**). Los enfoques estandarizados de medición y los conjuntos de preguntas son utilizados para asegurar la fiabilidad de los enfoques cuantitativos. Por consiguiente, a los encuestadores se les pide que utilicen una expresión segura y específica, y no ofrezcan ninguna explicación adicional.

Figura 12: Confiabilidad y validez de la investigación cuantitativa



El patrón refleja si los hallazgos se ajustan bien a la realidad subyacente.

El color azul de los círculos centrales son realidades y los puntos negros son puntos de datos.

Los métodos cuantitativos dependen de estadísticas para establecer la validez de las afirmaciones. Si se selecciona de forma aleatoria la muestra y cumple con ciertas pruebas estadísticas, entonces los resultados del muestreo pueden ser generalizados a toda la población. Los datos cuantitativos son normalmente percibidos como

Índice
1
2
3
4
5
6
7

sólidos y científicos. Además, los límites del enfoque cualitativo son, a menudo, mucho más evidentes para las partes interesadas que los límites de los enfoques cuantitativos. Esta percepción surge por la falta de entendimiento de los propios límites de los datos cuantitativos. Por ejemplo, en las encuestas formales, las respuestas que los encuestadores consiguen de los entrevistados dependen de quiénes son y cómo son percibidos por el entrevistado. Tales efectos son muy difíciles de controlar porque las pruebas previas raramente se realizan a una escala suficiente para resaltar tales efectos.

El encuestador es una de las principales fuentes de error en las entrevistas estructuradas cara a cara (O'Muircheartaigh y Campanelli, 1998, p. 63). Hay una abundante literatura sobre cómo las respuestas pueden estar influidas por las características del encuestador, incluyendo el género, (Flores-Macias and Lawson, 2008; Kane and Macaulay, 1993; Webster, 1996), el estatus (Riessman, 1977), la raza (Hill, 2002), la etnia (Webster, 1996), la distancia social (Dohrenwend et al., 1968), e incluso si el encuestador es delgado o gordo (Eisinga et al., 2011).

Observe siempre detenidamente los resultados de la investigación cuantitativa. Preste atención a los intervalos de confianza. Por ejemplo, un titular de periódico puede decir que el apoyo a un partido político ha caído un 4%. Sin embargo, tales resultados normalmente tienen un límite de confianza del 95%, con un 3% arriba o abajo, por lo que es posible que para un 20% de apoyo a un partido, aparezca un 18% en una encuesta, y un 22% en otra, sin haber habido ningún cambio en absoluto. En los informes de EAH, hay que mirar cómo fueron recopilados los datos y cómo la encuesta trató las limitaciones comunes en las crisis humanitarias, como el rechazo de los entrevistados a revelar información personal.

¿Cómo fue de representativa la muestra? En su propio informe, asegúrese de indicar el intervalo de confianza, y si es necesario, la importancia estadística de las constataciones.

Los métodos cualitativos necesitan ser valorados de manera diferente; Mays and Pope (2000) sugieren una serie de preguntas que se recogen en la Tabla 14.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 14: Cuestiones a responder sobre la investigación cualitativa

Cuestiones	Cómo establecerlo en la EAH
Valor o pertinencia. ¿Mereció la pena hacerlo? ¿Ha contribuido de manera útil al conocimiento?	La utilización de la evaluación establecerá su valor.
La claridad de las preguntas. ¿Fue la pregunta de investigación clara, si no desde el principio, por lo menos al final del proceso de investigación? ¿Fue el investigador capaz de dejar a un lado sus ideas preconcebidas?	El informe inicial sirve como herramienta clave para establecer la claridad de las preguntas de evaluación.
Adecuación del diseño. ¿Un método diferente hubiera sido más apropiado? Por ejemplo, si se está probando una hipótesis causal, ¿es adecuado un enfoque cualitativo?	En la sección metodológica se deberá indicar por qué se seleccionó concretamente esa combinación de métodos.
Contexto. ¿El contexto o el marco están descritos de forma apropiada para que los lectores puedan relacionar los hallazgos con otros contextos?	El informe de evaluación deberá incluir un capítulo que exponga el contexto.
Muestreo. ¿La muestra incluyó todo el abanico de posibles casos o escenarios, para hacerse de manera conceptual en lugar de por generalizaciones estadísticas, es decir, no implicó más muestreo de conveniencia? Si es apropiado, ¿se realizaron los esfuerzos para obtener datos que pudieran contradecir o modificar el análisis por extensión de la muestra (por ejemplo, a un tipo diferente de área)?	En la sección metodológica, se deberá describir el enfoque de muestreo utilizado y su efecto esperado en los resultados, así como las limitaciones prácticas a las que se enfrenta el equipo de evaluación, como la falta de acceso a ciertas áreas o a grupos de población.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Cuestiones	Cómo establecerlo en la EAH
Recopilación de datos y análisis. ¿Fueron los procedimientos sistemáticos? ¿Fue suficiente la prueba de auditoría proporcionada para que alguien pueda repetir cada etapa, incluyendo el análisis? ¿Cómo se incorporó el análisis a todas las observaciones? ¿Hasta qué punto el análisis desarrolló los conceptos y las categorías capaces de explicar los procesos clave o el reporte a los encuestados o las observaciones? ¿Es fácil de entender la interpretación de los datos, y la teoría en la que se basan? ¿Cómo fue la búsqueda del investigador para refutar los casos?	En la sección metodológica se deben incluir ejemplos de los instrumentos utilizados para la recolección de los datos, así como explicar el proceso de análisis. El informe debe mostrar un claro vínculo entre las evidencias, los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. La escala de tiempo de la acción humanitaria requiere, a menudo, que los evaluadores utilicen métodos rápidos (como trabajar directamente con las notas escritas a mano en lugar de elaborar procedimientos de análisis con codificación de software), pero la metodología debe ser lo más rigurosa posible y estar claramente descrita en el informe.
La reflexividad. ¿Ha evaluado el investigador cuidadosamente el impacto probable de los métodos utilizados y su propia influencia sobre los datos obtenidos? ¿Los datos incluidos en el informe proporcionan evidencias suficientes para que los lectores evalúen si se han cumplido los criterios de análisis?	La evaluación debe incluir una breve biografía del evaluador que permita a los lectores juzgar sus repercusiones en el análisis y los posibles sesgos. En la sección de metodología se debe detallar todas las limitaciones metodológicas.

Fuente: Mays and Pope (2000), (ALNAP, 2005).

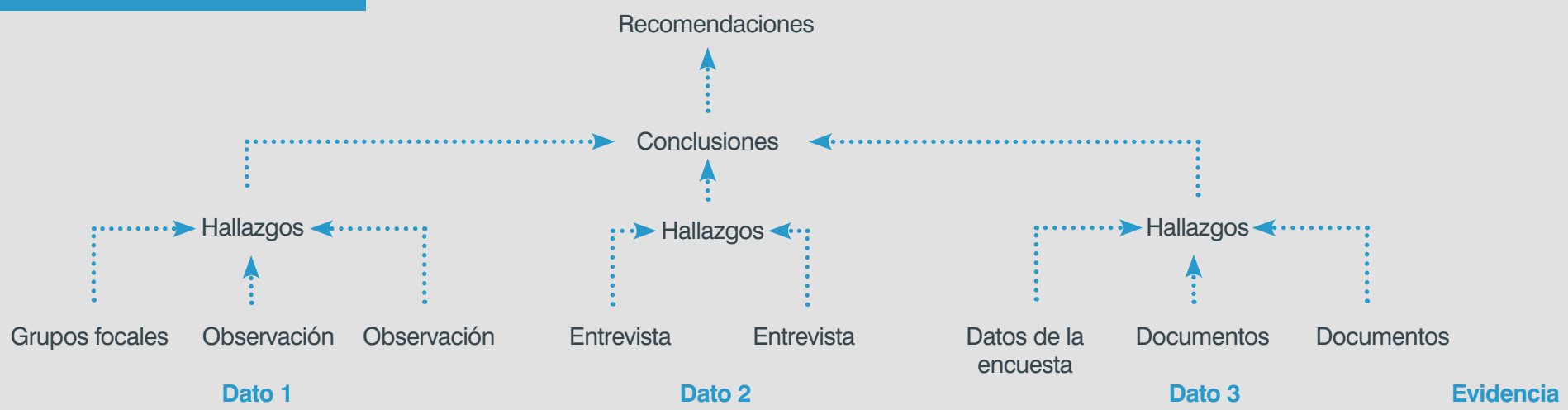
Índice
1
2
3
4
5
6
7

Resumiendo, las evaluaciones deberán proporcionar la justificación de la selección de los métodos empleados, la descripción completa de la estrategia de muestreo, las restricciones, los límites impuestos por la falta de respuesta y otras fuentes potenciales de sesgo.

5.2.4 La construcción de una base de evidencias

La crítica más común a las evaluaciones es que las recomendaciones no se basan en las conclusiones, las conclusiones no se basan en los hallazgos y los hallazgos no se basan en las evidencias (por supuesto, esta crítica también viene impulsada por una aversión a las conclusiones y las recomendaciones). La **Figura 13** muestra la manera en que una recomendación se debería basar en las evidencias, idealmente en múltiples partes de evidencias recogidas por diferentes métodos de evaluación.

Figura 13: Cadena ideal de evidencias



Índice
1
2
3
4
5
6
7

Una parte de evidencia es un dato recogido desde la observación, las entrevistas, los documentos, a cualquier otra fuente. No todas las partes de la evidencia tienen el mismo peso, por lo que tenga esto en mente en el caso de que haya conflictos en las evidencias. Los hallazgos son deducciones extraídas de las evidencias. Las conclusiones son deducciones de orden superior extraídas de los hallazgos después de reflexionar acerca de su significado. Las recomendaciones son sugerencias de acción para abordar las lagunas emergentes en las conclusiones y para mejorar el desempeño.

Puede fortalecer la cadena de evidencias usando una tabla sencilla que registre cada una de las partes de cada evidencia para cada asunto de evaluación. Esto podría ser una hoja de cálculo con columnas que relacionasen los problemas, las evidencias, sus fuentes (por ejemplo, entrevistas, documentos, observaciones y encuestas), la fecha de entrada (para facilitar el cotejo de datos), y las iniciales de los miembros del equipo que registran la información.

Usar una tabla de evidencias permite ver cuáles son los problemas a los que les faltan suficientes evidencias para alcanzar un hallazgo. A veces, puede ser posible redirigir la recopilación de datos para concentrar los esfuerzos en estos temas.

Estructure su tabla de evidencias (y todos los instrumentos de recopilación de datos) alrededor de la estructura esperada del informe de evaluación. Relacionar inmediatamente los datos recopilados con su uso final evita perder tiempo en etapas posteriores de reorganización del material.

En un estudio de múltiples países o múltiples lugares, programe el tiempo suficiente después de visitar el primer país o lugar para afinar los instrumentos de recolección de datos.

5.2.5 El uso de la triangulación

Triangulación
Comparación de datos de diferentes fuentes para comprobar si se obtienen los mismos hallazgos.

La triangulación constituye una técnica clave para asegurar exactitud y confiabilidad en los enfoques con métodos cuantitativos y mixtos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- **Los métodos de la triangulación** comparan los datos generados por diferentes métodos de investigación. Por ejemplo, observaciones y entrevistas grupales.
- **Las fuentes de la triangulación** comparan la información obtenida desde diferentes fuentes. Por ejemplo, los informantes clave en la sede central y en el terreno.
- **La triangulación de evaluador** compara la información recopilada por diferentes evaluadores. Por ejemplo, los diferentes miembros del equipo.
- **La triangulación analítica** compara los resultados de diferentes técnicas de análisis. Por ejemplo, un estudio centrado en el número de referencias en los documentos oficiales de un tema en particular (análisis del contenido) y otro estudio centrado en el nivel de financiación del mismo tema (análisis numérico).

Cuando diseñe su metodología, planifique la triangulación desde el inicio utilizando más de un método para examinar cada cuestión.

5.2.6 De la recolección de datos al análisis

El uso de la tabla de evidencias también facilita el análisis, porque permite organizar todas las evidencias de un tema en particular (**Tabla 15**).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 15: Extracto de una tabla de evidencias

Asunto	Evidencias	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
Nivel de las habilidades de los voluntarios	1. Durante el simulacro, en la demostración de la técnica boca a boca, cinco no pusieron la cabeza hacia atrás lo suficiente para apartar la lengua de las vías respiratorias. 2. Un tercio de los nudos de cuerda unida mostrados en las prácticas de simulacro eran inapropiados y peligrosos. 3. El método de reanimación mostrado con mayor frecuencia ya no está considerado como muy efectivo.	Las habilidades de voluntarios y formadores necesitan pulirse.	La formación necesita mecanismos de control de calidad.	La agencia debe instalar un mecanismo de control de calidad en los próximos 6 meses para asegurarse de que la formación es de buena calidad y las habilidades se aprenden en la fecha marcada.

Cuando todas las evidencias de un tema en particular son catalogadas de forma conjunta, resulta más fácil para el evaluador tenerlas totalmente en cuenta antes de redactar sobre el tema. También, es más sencillo que más miembros del equipo participen en el análisis.

Cuando una tabla de evidencias contiene información de entrevistas, no puede ser compartida fuera del equipo sin romper la confidencialidad.

5.2.7 *Contrafactual*

Normalmente las evaluaciones cuantitativas utilizan la comparación de hipótesis estadísticamente válidas para establecer qué efectos tuvo una intervención. Éste es el caso particular de la evaluación de impacto (véase la Sección **6.4**). Los RCT en los que las personas son asignadas aleatoriamente a grupos de tratamiento y control son un diseño estadísticamente consolidado para la evaluación cuantitativa (véase la Sección **5.1.1**), pero los enfoques cuasi-experimentales son más comunes en las evaluaciones cuantitativas que los completos RCT. Los diseños de evaluación estadísticamente sólidos son poco frecuentes y difíciles de conseguir en los escenarios de desarrollo (**Bamberger et al., 2011b, p. 20**). Y aún más improbables en situaciones humanitarias, donde las restricciones son proporcionalmente mayores.

Aunque el término contrafactual se utiliza convencionalmente para hacer referencia a hipótesis estadísticamente válidas, también es posible examinar el concepto a partir del uso de métodos cuantitativos y cualitativos no estadísticos. Investigaciones tan simples como preguntar a la población afectada qué cambios asocian a la intervención, pueden ayudar a establecer el hecho contrafactual; también la triangulación puede utilizarse para apoyar este enfoque. No obstante, es necesario que las preguntas se redacten cuidadosamente para no provocar en el entrevistado una respuesta positiva por cortesía (Véase **Cuadro 7** acerca de la discusión sobre el uso de la memoria.)

Un documento del encuentro de la Asociación Americana de Evaluación (**Bamberger et al., 2009**) enumera maneras no estadísticas para establecer el hecho contrafactual (normalmente no del tipo "qué hubiera pasado si la intervención no hubiera sucedido en ese lugar") sino "qué habría prevalecido si no se hubiera dado la acción humanitaria en ese lugar". Esta enumeración incluye un amplio abanico de métodos cualitativos y cuantitativos.

5.3 Los métodos de revisión documental

5.3.1 *La investigación de la documentación clave*

Una búsqueda inicial de la literatura o un estudio de gabinete de la misma constituye el primer paso en toda evaluación. Así, antes de embarcarse en el trabajo de campo, ésta es una manera económica y eficaz de poder aprender sobre el contexto, la

crisis humanitaria y las respuestas previas. Los documentos clave a menudo se pueden encontrar de las siguientes maneras:

- Pidiendo sugerencias a las partes interesadas claves o a los grupos de referencia.
- Revisando ReliefWeb (http://reliefweb.int/) y otras webs de referencia en acción humanitaria como *AlertNet* y *Humanitarian Practice Network*.
- Buscando bibliografía sobre el tema.
- Mirando los informes de evaluación en la base de datos de ALNAP en busca de evaluaciones previas.
- Búsqueda en Internet, incluido *Google Scholar*.
- Cuando encuentre un documento útil, compruebe si hay bibliografía de referencia o si puede guiar hacia otras obras adicionales.
- Difunda un listado provisional de documentos para el equipo y para el grupo de referencia, solicitándoles que sugieran otras fuentes.

Una vez localizados los documentos clave, los miembros del equipo necesitan leerlos y así poder anotar las cuestiones importantes en una tabla de evidencias (véase la Sección 5.2.4), o preparar un breve resumen destacando los puntos clave. Debido a que no todos los documentos son igualmente precisos, es una buena idea tener un sistema que permita a los revisores anotar valoraciones de los documentos.

Para evitar abrumarse con todo el material de lectura, céntrese en aquellos documentos que cuentan algo nuevo, proporcionan información sobre los puntos clave, producen un análisis útil, o que probablemente cite en el informe de evaluación. También puede necesitar incluir aquellos documentos que los lectores esperan que se hayan consultado, incluso aunque se suponga que dichos documentos no vayan a ser de utilidad.

Usar un software bibliográfico como EndNote o Zotero para anotar los documentos utilizados en el estudio puede ayudar posteriormente a ahorrar tiempo cuando se organice la bibliografía; y más, si se hace un resumen para cada entrada cuando se crea. Esto hace que sea más fácil producir una bibliografía comentada que puede ser muy beneficiosa. Las observaciones más específicas, por ejemplo, la pertinencia de una fuente en una evaluación particular, o la opinión sobre su calidad, deben ser registradas en notas separadas y no como parte del resumen.

Si realiza una amplia revisión bibliográfica, considere la posibilidad de proporcionar una bibliografía comentada al público para ayudar a otras investigaciones sobre temas humanitarios.

El uso de Dropbox, Google Drive u otros software de colaboración a distancia permite compartir los principales documentos y la actualización automática de la copia local del ordenador a cada miembro del equipo, cuando alguien agregue un nuevo archivo o realice cambios en uno.

Cualquier buena guía sobre métodos de investigación abarca la investigación de la documentación, aunque su tratamiento puede ser breve. Consulte, por ejemplo **Thomas and Mohnan (2007)**. Los textos centrados en la búsqueda de los documentos clave **Hart (1998)**, tienden a enfocarse en la revisión de la literatura necesaria para una tesis doctoral.

Ejemplo 10 de buenas prácticas

Publicar la bibliografía de las fuentes utilizadas en una evaluación

En 2009, el trabajo de seguimiento de la Coalición de Evaluación del Tsunami publicó una bibliografía comentada en un volumen por separado que acompañaba al informe principal. La bibliografía contenía 610 entradas y fue elaborada en parte de la bibliografía desarrollada por el trabajo de la Coalición en 2005 y 2006 (**Cosgrave et al., 2009a**).

5.3.2 El uso de grandes conjuntos de documentos

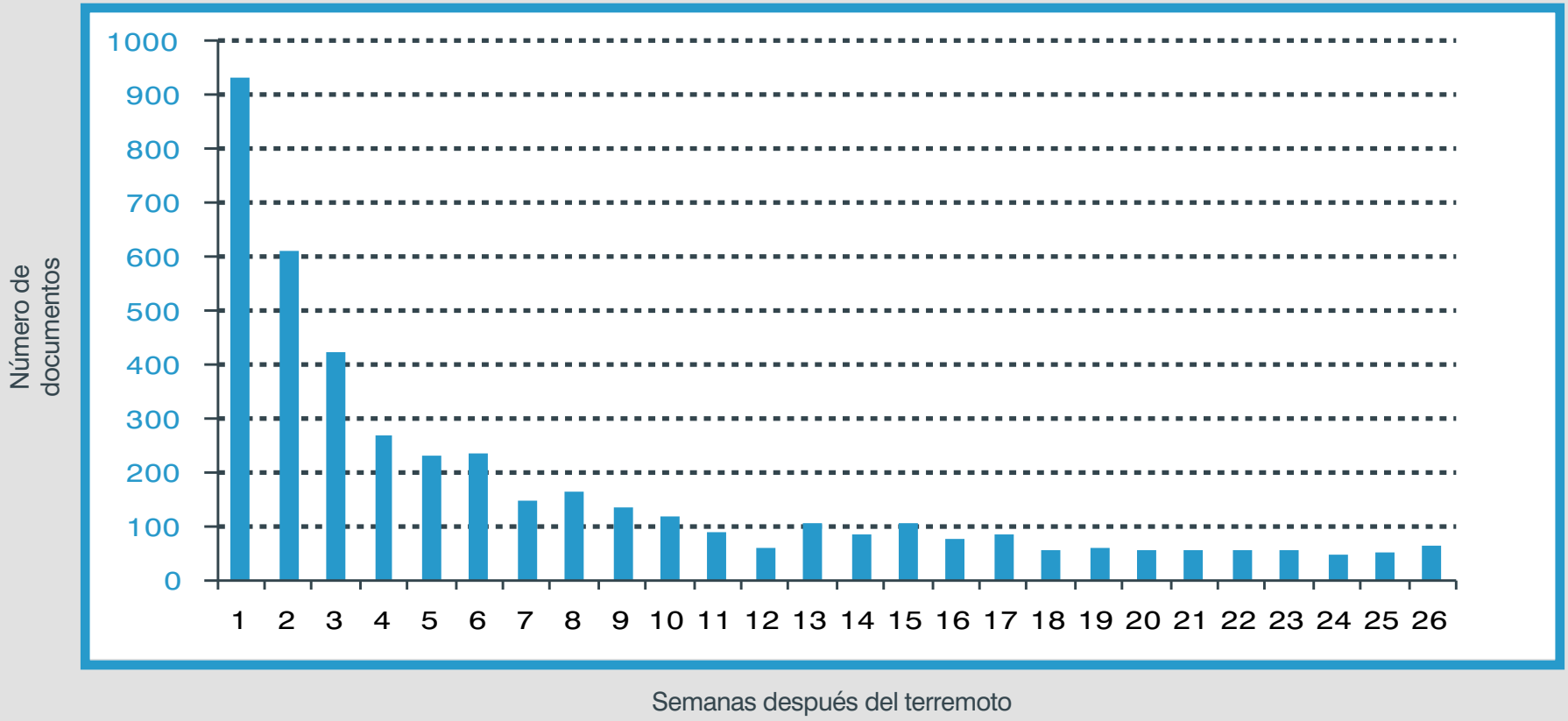
Tras las últimas emergencias humanitarias, las agencias han generado un amplio número de documentos que describen sus acciones e informan de los progresos. Incluso una única agencia puede producir múltiples informes de situación u otros materiales escritos en un breve periodo de tiempo.

Muchas agencias publican sus informes en ReliefWeb (**http://reliefweb.int/**), de la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) (Véase **Figura 14**).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Figura 14: Número de documentos publicados en ReliefWeb durante una reciente respuesta humanitaria

Número de documentos publicados por semana en ReliefWeb sobre el terremoto de Pakistán (4.213 documentos en las primeras 26 semanas)



Índice
1
2
3
4
5
6
7

Naturalmente, es imposible que el equipo de evaluación pueda leer miles de documentos. Muchos de ellos serán sólo de interés marginal, pero otros contendrán información esencial. Se puede encontrar un aguja en un pajar con el uso de software que genere índices de contenidos a los documentos de manera que permita hacer búsquedas complejas y frecuencia de palabras clave a la medida.

Utilizar un enfoque estructurado, tal como una lista de verificación o unas herramientas de puntuación, constituye un camino riguroso para resumir la información. Cuando se tienen demasiados documentos se pueden utilizar estos métodos y una muestra aleatoria.

5.3.3 La elaboración de una cronología

Una cronología puede ser útil para comprender cómo el contexto y la respuesta pueden sufrir cambios conforme avanza el tiempo y para recalcar las conexiones que merecerían promover más estudios.

Consiga involucrar a la totalidad del equipo en la elaboración de las cronologías, ya que puede servir para que los miembros del equipo se familiaricen con el contexto.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 11 de buenas prácticas

Preparación de una cronología detallada

La evaluación final del proyecto de Fortalecimiento de Capacidades en Emergencias (Emergency Capacity Building, ECB) presentó una cronología detallada para explicar la evolución del proyecto con el paso del tiempo (Morris y Shaughnessy, 2007). El siguiente extracto de la cronología muestra los primeros pasos del proyecto.

Fecha	Actividad	Descripción
Marzo de 2003	Creación del grupo de trabajo Interagencial (IWG, en sus siglas en inglés)	El propósito del grupo fue avanzar en una distribución más efectiva de la acción humanitaria, por parte de las organizaciones no gubernamentales (ONG) a través de una estrategia conjunta de fortalecimiento de capacidades. La meta fue crear nuevos mecanismos sostenibles para compartir las buenas prácticas en el análisis de otras organizaciones especializadas, las prácticas colectivas innovadoras en las operaciones de campo de las ONG, así como generar y compartir definiciones y estándares que se pudieran aplicar colectivamente en el ámbito humanitario.
Julio de 2004	Informe sobre la capacidad de emergencia	La revisión constató que, mientras que los miembros del grupo de trabajo interagencial habían progresado en la capacitación en emergencias, sobre todo en los sistemas de financiación y de respuesta rápida, seguía habiendo grandes brechas, afectando tanto la velocidad y la eficacia de la acción humanitaria, como la coordinación entre sí.
Agosto de 2004	ECB. Propuesta de concesión del proyecto	La propuesta del ECB con CARE como líder de las siete agencias se presentó a la Fundación Bill y Miranda Gates para iniciativas de desarrollo y acción humanitaria 1, 2 y 3 del Proyecto del ECB.

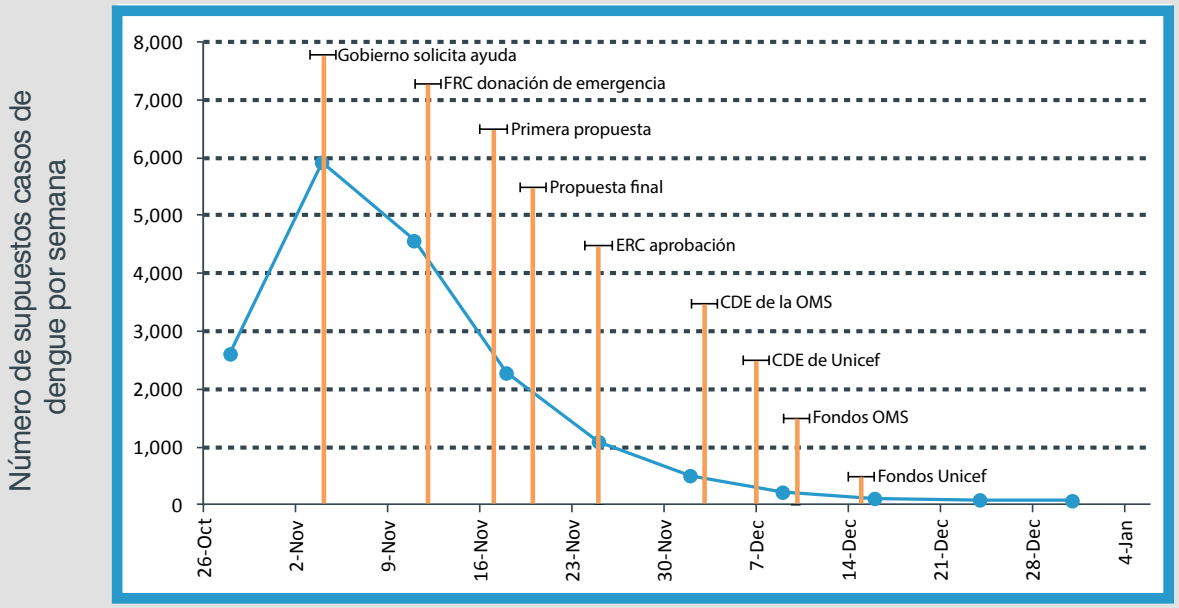
Índice
1
2
3
4
5
6
7

Normalmente, las cronologías se presentan como tablas de fechas y actividades. Algunos de los acontecimientos que suceden dentro de una agencia se presentan en una columna separada a los que tienen lugar en el mundo en su conjunto.

Tenga en cuenta recalcar los puntos clave de una cronología en forma de una línea de tiempo visual (véase la **Figura 15**).

Figura 15: Eventos clave del brote de dengue de 2009 en Cabo Verde

Cronograma del brote de dengue en Cabo Verde y el proceso de aplicación del CERF



Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.3.4 El análisis del contenido y de las palabras clave

Como se ha indicado anteriormente, la respuesta humanitaria puede generar un amplio conjunto de documentos. Alrededor de 100 documentos al día fueron publicados en ReliefWeb la primera semana tras el terremoto y el tsunami de Asia en diciembre del 2004, y cerca de 2.000 fueron publicados en el siguiente mes. Resulta imposible para un equipo de evaluadores leerse todos estos documentos, pero aún puede ser una fuente útil de información gracias a los análisis del contenido.

Análisis del contenido
Análisis estandarizado de la información textual, que permite a los evaluadores hacer inferencias sobre la información.

Normalmente, el análisis de contenido adopta la forma de codificación de documentos para reducir el texto en una serie de categorías. Una forma de análisis de contenido utilizado en gran cantidad de evaluaciones humanitarias, incluida la reciente evaluación del CERF (Channel Research, 2011), es el análisis de las palabras clave.

Análisis de las palabras clave
Forma de análisis de contenido que examina la frecuencia de aparición de las palabras clave, para destacar las tendencias en el transcurso del tiempo, ya sea en un único conjunto de documentos o en dos para poder comparar.

Una lista de palabras clave puede tener hasta 500 términos. Algunas categorías serán representadas por múltiples palabras clave. Por ejemplo, las palabras clave para la categoría de agua, saneamiento e higiene pueden ser las siguientes:

- Pozo
- Cloración
- Heces
- Letrinas
- Manantial
- Lavar
- Suministro de agua
- Depósito
- Cloro
- Defecación
- Higiene
- Excrementos
- Jabón
- Inodoro

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- Agua
- Instalaciones sanitarias
- Agua y saneamiento

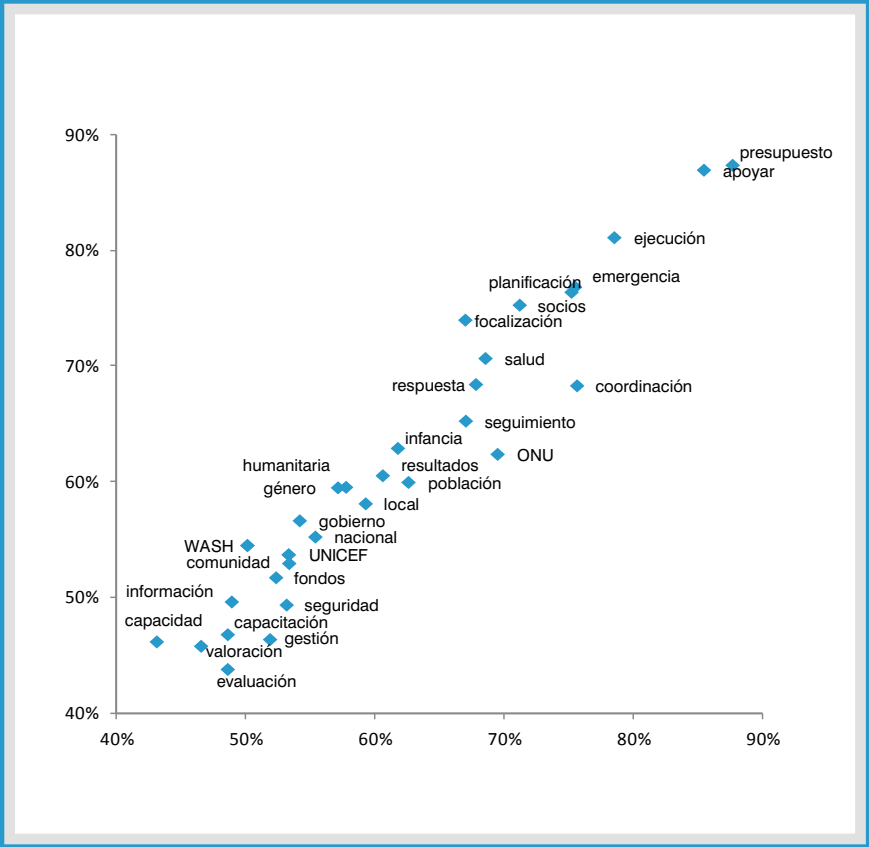
Una guía de análisis textual muy útil es la de Krippendorff (2004) y Benini (2009), sobre el uso de tres herramientas de análisis textual para los trabajadores humanitarios y de desarrollo.

Ejemplo 12 de buenas prácticas

El uso del análisis de palabras clave para corroborar si una muestra es representativa

En la evaluación de 5 años de duración del CERF, se seleccionaron una serie de países por parte del grupo de dirección para los estudios detallados, basándose en una muestra intencionada más que en una muestra aleatoria. El equipo de evaluación quiso asegurarse de que no había ninguna diferencia fundamental entre las carteras de proyectos de los 16 países estudiados y las de los 63 países que no fueron seleccionados. Para ello, la prevalencia y la frecuencia de 405 palabras clave que representaban a 327 categorías en 7.797 documentos fueron calculadas utilizando un paquete de software dtSearch. La frecuencia de ocurrencia fue comparada entre los 2.897 documentos de los países estudiados y los 4.900 documentos procedentes de los otros países, para garantizar que los proyectos de la muestra eran representativos de toda la población.

Comparación entre los dos conjuntos de documentos para la ocurrencia de un término dado



Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.3.5 El análisis numérico

Las operaciones humanitarias pueden generar amplias cantidades de datos numéricos; por ejemplo, sobre financiación, distribución o número de personas que reciben asistencia. Con el análisis de estos datos se pueden recalcar problemas particulares. Se puede determinar lo siguiente:

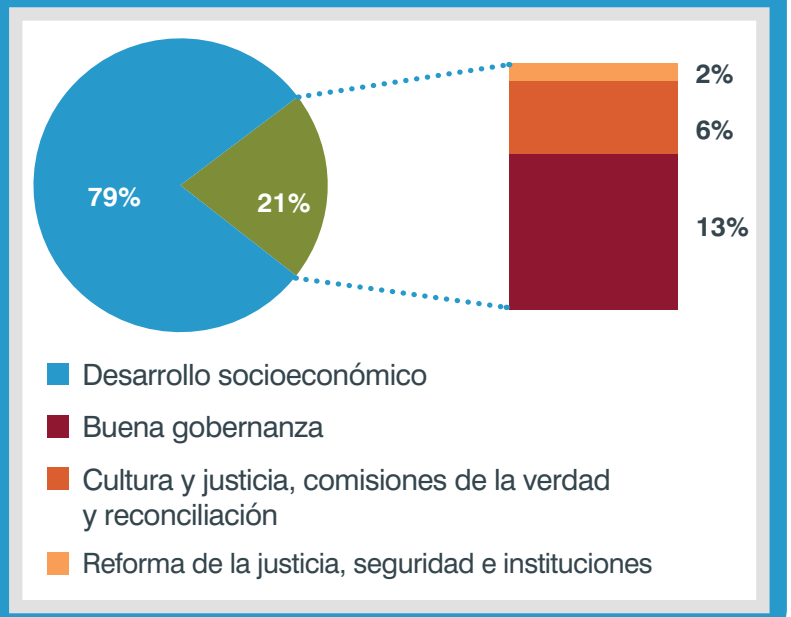
- Promedios y *normas*
- Valores atípicos (casos extraordinarios)
- Si los patrones de actividad fueron consistentes con los objetivos establecidos en el proyecto.

Ejemplo 13 de buenas prácticas

Análisis de las carteras de los donantes para ver cómo se utilizaron los fondos

Una evaluación conjunta de varios donantes sobre el apoyo a la prevención de conflictos y a la construcción de paz en el sur de Sudán incluyó un análisis que examinó el gasto de 2.724 proyectos y categorizó los gastos en categorías de construcción de la paz. Como se muestra en la figura siguiente, el análisis mostró que casi el 80% del apoyo de los donantes fue para el desarrollo socioeconómico (Bennett et al., 2010).

Distribución del presupuesto de 4,05 mil millones de dólares por categoría de construcción de paz



Índice
1
2
3
4
5
6
7

Los software de hojas de cálculo permiten un análisis más flexible que los software de base de datos. Aprenda a utilizar las tablas dinámicas y las funciones de las bases de datos en los software de hojas de cálculo para realizar dichos análisis.

5.3.6 La relación coste – eficacia y la eficiencia

La relación coste-eficacia constituye un desafío para las evaluaciones humanitarias. En la actualidad, se está incrementando la atención por parte de los donantes en un impulso por obtener el mayor impacto posible de su financiación. Normalmente, las evaluaciones de la acción humanitaria comparan diferentes enfoques, porque no se puede poner un precio a la vida humana ni al sufrimiento. Sin embargo, incluso la comparación de los costes de diferentes enfoques para un mismo esfuerzo puede ser complicada por dos motivos:

1. No haya suficientes datos que posibiliten comparaciones válidas.
2. Sea difícil de evaluar la compensación entre velocidad y coste.

Un área en la que los datos son de poca confianza todavía es la estimación de costes unitarios.

Normalmente, la presentación de los informes por parte de una agencia al donante incluye los insumos y los costes. Sin embargo, no hay una terminología estandarizada para los insumos, y los insumos nombrados de igual forma procedentes de dos agencias no se pueden realmente comparar.

Por ejemplo, dos agencias pueden proporcionar letrinas en el mismo campamento para desplazados internos con muy diferentes costes unitarios. Una de las agencias pudo proveer sólo las losas de las letrinas a familias en áreas de fácil acceso, mientras la otra capacitó a grupos de la comunidad para que supieran fabricarlas en vez de comprarlas; por eso pudieron instalar las letrinas cuando ellos regresaron a sus pueblos. Proporcionó materiales para la construcción de la estructura de las letrinas, trabajó en zonas de difícil acceso y también ofreció un amplio programa de educación en higiene.

Los datos financieros, a menudo, no se pueden usar para su comparación. Así, los informes financieros de un donante no incluyen las contribuciones de otros donantes, y los informes financieros suelen agrupar una serie de actividades bajo una única partida presupuestaria. Si ampliamos el ejemplo anterior de las letrinas, una agencia puede utilizar un

Índice
1
2
3
4
5
6
7

transporte gratuito proporcionado por los militares, mientras la otra debe pagar por el transporte. Una puede tener sólo un donante para su programa de letrinas, mientras que la otra puede tener varios.

La asistencia distribuida puede también resultar difícil de establecer. En 2001, la evaluación conjunta de la intervención en el sur y centro de Somalia no pudo determinar con precisión que cantidad de asistencia fue recibida por la población meta. Las estimaciones de los entrevistados oscilaron entre un 30% y un 70% (Polastro et al., 2011a, p. 48).

Cuando entreviste a gestores senior de la agencia, pregúnteles sobre los costes unitarios de los diferentes elementos de la intervención. Los gestores que son conscientes de los costes unitarios y de los factores de costes tienden a buscar activamente formas para mantener sus costes bajos y maximizar así la ayuda que pueden ofrecer.

A pesar de las dificultades existentes, puede ser útil calcular los costes unitarios, por tres razones:

1. Se resaltan las diferencias cualitativas entre los programas que pueden proseguir durante el trabajo de campo.
2. Se pone en duda si hay necesidad de que todos los servicios prestados se realicen a través de las agencias con los costes más altos o si la comunidad afectada puede proporcionar fácilmente algunos de los servicios.
3. Se identifican enfoques que proveen asistencia a bajo coste.

Cuando se evalúa la rentabilidad, es adecuado buscar actividades que hayan sido llevadas a cabo por más de una organización y cuya cantidad de insumos (letrinas, consultas médicas, personas atendidas) sea transparente. Se trata de estimar los costes unitarios de los insumos, y si es necesario pedir a las organizaciones información más detallada sobre éstos.

Cuando haya diferencias radicales en los costes unitarios, baraje incluir ejemplos de los diferentes enfoques de los proyectos que se muestran en el terreno, para ver si la diferencia de costes han llevado a diferentes resultados e impactos.

Una de las áreas más difíciles de comparación es cuando un enfoque de alto coste proporciona asistencia con más rapidez que un enfoque de bajo coste. Así las respuestas más rápidas salvan vidas y reducen el sufrimiento, pero esto es difícil de cuantificar. El ejemplo clásico es el del transporte aéreo de suministros de emergencia en lugar de por carretera, o los programas de nutrición de las ONG que pueden tener menores costes que los programas del gobierno, pero estos últimos son mucho más sostenibles.

En estos casos, los evaluadores deben mirar directamente toda la cadena y no sólo los elementos que fueron atendidos rápidamente, para comprobar si la opción más cara es, en efecto, la que presta asistencia más rápida. Por ejemplo, durante la respuesta de ayuda en Ruanda en 1994, en algunos casos las operaciones aéreas continuaron después de que se establecieran los mecanismos adecuados para el suministro por tierra de los bienes, que estaban localmente disponibles de inmediato (**Borton et al., 1996, chapter 5**).

Pero puede ser que un transporte por puente aéreo tarde tanto tiempo en organizarse que los camiones lleguen antes de que el primer avión lo haga, o que los bienes transportados pasen tanto tiempo en aduanas o en el aeropuerto que no exista dicha ventaja de rapidez.

Puede ser muy instructivo examinar los diferentes costes unitarios para las operaciones que son ejecutadas directamente y las que se ejecutan a través de socios. En algunos casos, una agencia puede operar con ambos tipos de modalidades.

5.3.7 Valoración de la atención prestada al enfoque de género en los estudios de gabinete

La cuestión de género es clave en la acción humanitaria y un factor determinante de la vulnerabilidad (véase el **Cuadro 5**). La evaluación de la sensibilidad de género es un desafío en los estudios de gabinete. Una aproximación a ésta es clasificar en qué medida los proyectos prestan atención al género y calcular qué porcentaje de proyectos abordan la cuestión en diferentes grados. El IASC ha clasificado cuatro niveles de atención al género (véase la **Tabla 16**).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 16: Herramienta de análisis de género del Comité Permanente Interagencial

Nivel	Descripción
0	El género no se aborda en ningún componente del proyecto.
1	El proyecto está diseñado para contribuir de manera limitada a la igualdad de género. La dimensión de género está significativamente incluida en sólo uno o dos de los tres componentes esenciales: evaluación de las necesidades, actividades y resultados.
2a	Transversalización del género: El proyecto está diseñado para contribuir de forma significativa a la igualdad de género. Las diferentes necesidades de las mujeres/niñas y hombres/niños se han analizado e integrado adecuadamente en los tres componentes esenciales: evaluación de las necesidades, actividades y resultados.
2b	Acciones dirigidas: El objetivo principal del proyecto es promover la igualdad de género. Todo el proyecto (1) se dirige a mujeres u hombres, niñas o niños que tienen necesidades especiales o sufren de discriminación o (2) se concentran todas las actividades en la creación de servicios específicos de género o en fomentar relaciones más equitativas entre mujeres y hombres.

Fuente: (IASC, 2010a, 2010b).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

La misma aproximación también se puede aplicar a otros temas transversales como la vulnerabilidad, la edad, el VIH/SIDA o/y la sostenibilidad ambiental, categorizando a los proyectos como los que no se centraron en el tema, los que se centraron de manera limitada, los que lo abordaron de manera significativa (pero no como foco principal), y los que lo trataron como el foco principal. HelpAge International (2010) utiliza un enfoque de categorización similar en un estudio reciente sobre la financiación humanitaria para las personas mayores.

Si el estudio incluye entrevistas a informantes clave, debería también preguntar sobre el tema en las entrevistas, para triangular la información desde otros elementos del análisis.

Si hay demasiados proyectos en el listado para analizar, se puede seleccionar una muestra. Sin embargo, ésta debe ser aleatoria si desea generalizarla a toda la lista.

5.3.8 Las encuestas en línea

Las encuestas en línea son mucho más fáciles de organizar que las realizadas por los encuestadores y pueden ser un complemento útil para otros métodos de recolección de datos. Sin embargo, tienen posibles sesgos relacionados con la falta de respuestas. Además, estas encuestas son útiles para identificar problemas para una investigación profunda en el futuro, al encuestar al personal de una organización o al de sus organizaciones socias. La referencia principal para este tipo de encuestas es Dillman et al (2009). Para un análisis de las encuestas en el trabajo de campo véase la Sección 5.4.5.

Ejemplo 14 de buenas prácticas

El uso de encuestas en línea para recoger las opiniones de grupos dispersos

La revisión "quedarse y ofrecer" de las buenas prácticas en la distribución de la acción humanitaria en diferentes contextos de seguridad y riesgo observó una variedad de estrategias utilizadas por los trabajadores humanitarios para mantener su presencia operacional y continuar con su trabajo. El equipo realizó el trabajo de campo en seis países y un trabajo de gabinete con otros seis países más. Con el fin de captar las opiniones del personal nacional, el equipo desarrolló una encuesta en línea en inglés, francés, español y árabe para recoger las opiniones de los 1.148 trabajadores locales (Egeland et al., 2011).

Pregunte siempre a los encuestados si estarían dispuestos a responder a preguntas futuras o a aportar aclaraciones por teléfono o correo electrónico.

Tenga en cuenta la traducción de la encuesta a otros idiomas para que sea accesible a todo el mundo que desee realizarla.

5.4 Los métodos de campo

5.4.1 Las entrevistas con informantes clave

Las entrevistas a los informantes clave representan la columna vertebral de las evaluaciones humanitarias. A menudo, algunos aspectos de la respuesta humanitaria no están bien documentados y, por lo tanto, preguntar a las personas implicadas es la mejor forma de determinar qué es lo que pasó y por qué. Los informantes clave son personas de las que se espera, en función de su rol (por ejemplo, el personal de una agencia o los líderes comunitarios), que conozcan la intervención que está siendo evaluada. Los informantes son fuentes particularmente útiles que han reflexionado sobre la intervención y han obtenido algunas conclusiones generales.

Las entrevistas a los informantes clave son un camino eficaz de conseguir información cuando el tiempo y los recursos son limitados. Normalmente las entrevistas duran entre 45 minutos y una hora, y pueden implicar a uno o más entrevistados. Las entrevistas son semi – estructuradas y usan un guión de entrevista o una lista de verificación.

La elaboración del guión de la entrevista es un arte, ya que la pregunta equivocada puede generar una respuesta automática de “correcto” en lugar de las propias consideraciones del entrevistado. Por ejemplo, en los TdR se puede incluir la pregunta ¿hasta qué punto se ha tenido en cuenta el género en el diseño del proyecto?, pero este modo de expresarse puede simplemente provocar una repetición de la actual política de género de la agencia. En lugar de esto, se puede preguntar ¿quién se beneficia más del proyecto: hombres, mujeres, niños o niñas? y dar seguimiento a esa respuesta con futuras cuestiones. De esta manera, es más probable conseguir indicadores que midan el grado en el que los gestores del proyecto son conscientes de la importancia de desagregar los datos, o tener un análisis de género de la intervención. Recuerde que es trabajo del evaluador, y no del entrevistado, preguntar las cuestiones en

función de los TdR.

Cuando se planifica un guión de entrevista se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Limite las preguntas a 20–25, el número máximo que se puede hacer en una entrevista de una hora de duración.
- Comience cada entrevista con una explicación de los objetivos de la entrevista y los derechos de los entrevistados, incluido el derecho a la confidencialidad.
- Elabore una secuencia de preguntas para que las cuestiones iniciales permitan el buen entendimiento y deje aquellas más polémicas para el final. En una entrevista semi-estructurada, se puede modificar el orden de las preguntas para mantener el flujo natural de la conversación.
- Asegúrese de dar el seguimiento a la información inesperada pero pertinente. Incluya siempre una última pregunta sobre lo que los entrevistados han aprendido o lo que debería cambiarse la próxima vez.
- Preguntar si hay algo más que el entrevistado espera que el entrevistador pregunte permite resaltar áreas ignoradas, así como ayuda a resolver los malentendidos sobre los objetivos de la evaluación y, en ocasiones, proporciona nuevas guías.
- Pida siempre a los entrevistados que propongan a otras personas para hablar.

En función de la cultura, algunas preguntas pueden ser consideradas como sensibles y las respuestas pueden ser dictadas por las normas sociales. Por ejemplo, si se pregunta a los beneficiarios ¿cómo de útil fue la ayuda recibida?, pueden sentirse obligados a elogiar la intervención por cortesía. Pero si por el contrario se les pregunta, ¿cómo creen ellos que sus vecinos han visto la asistencia recibida? pueden estar menos limitados por las buenas maneras.

Cuadro 7: Basándose en la memoria

A veces, son pocos los datos históricos o de base que indiquen cómo eran las cosas antes de la crisis. Se puede tratar de compensar esto, pidiendo a los entrevistados que comparen la situación actual con la pasada. Si bien las personas a veces recuerdan el pasado de manera más favorable de lo que realmente fue, es importante cotejar la información con preguntas más extensas. Por ejemplo, si se sabe a partir de una entrevista que cada familia tenía un carro de bueyes antes de la gran sequía de hace 10 años, pregunte qué tipo de carro tenían los entrevistados o sus familiares, o sobre los costes y gastos de transporte. Esto permitirá ayudar a establecer el nivel de exactitud de la información.

Recuerde que las entrevistas no sustituyen el estudio de los datos iniciales, ya que se vuelven menos precisas con el transcurso del tiempo, especialmente, cuando el hecho recordado no tiene una importancia central para el entrevistado (de Nicola and Giné, 2011). La precisión de la memoria también varía con la situación social de cada persona entrevistada (Manesh et al., 2008).

Si utiliza la memoria, restrínjala a los eventos importantes, y no tanto a datos precedentes e intente introducir un elemento de otras fuentes que le permita verificarlo.

Los críticos de las entrevistas semi-estructuradas argumentan que éstas recogen percepciones y no hechos, y que los entrevistados pueden dar respuestas sesgadas o respuestas que se ajustan a su propia agenda. Estas críticas son verdaderas hasta cierto punto. Sin embargo, ningún método de investigación está totalmente libre de prejuicios. Incluso en las ciencias físicas, el observador influye en el proceso de observación; de ahí el uso de los experimentos de doble ciego. E incluso en los métodos cuantitativos, como la topografía, la respuesta a una pregunta en una encuesta depende de quien la realice (Davis et al., 2010).

Las percepciones son en sí mismas una valiosa información; por ejemplo, son utilizadas como fundamento de algunos indicadores económicos clave, tal como el Índice de Confianza Empresarial y el Índice de Gestores de Compras. Al igual que estos índices, las entrevistas semi – estructuradas captan el aprendizaje y la percepción de las personas con experiencia relevante.

Obviamente, todos los entrevistados tienen una agenda. Algunos pueden querer que su trabajo sea ampliamente conocido, otros ocultar fallos, e incluso otros pueden querer que la asistencia continúe. El evaluador necesita darse cuenta de la posibilidad de tales sesgos y ser consciente de que las entrevistas son procesos construidos. Cuando use información

Índice
1
2
3
4
5
6
7

de entrevistas, tenga en cuenta qué importancia le da a cada punto de vista.

- Dé mayor peso a las opiniones de las personas más afectadas. Por ejemplo, la opinión de los beneficiarios sobre si fueron o no consultados tiene mucho más peso que la opinión del personal de la agencia sobre el mismo tema.
- El punto de vista de alguien con mucha experiencia puede tener más peso que el de alguien con menos experiencia. Sin embargo, esto no siempre es así. Una persona con mucha más experiencia puede tener una mentalidad más cerrada a un enfoque particular.
- Tenga en cuenta dar un mayor peso a las opiniones que están en desacuerdo con el evidente interés del entrevistado. Por ejemplo, preste especial atención cuando los beneficiarios argumentan limitar la asistencia o el personal gubernamental propone canalizar recursos a través de ONG.

Lo ideal sería que los evaluadores fueran capaces de hablar la lengua de los informantes clave que entrevistan. Pero, cuando esto no es posible, es necesario trabajar con intérpretes, lo cual aumenta el tiempo necesario de trabajo, a través de una serie de preguntas. Los evaluadores deben hacer todo lo posible para contratar intérpretes de buena calidad. Bien merece la pena pagar la cuota de un intérprete profesional porque son menos propensos a distorsionar las preguntas o las respuestas. En una reciente evaluación en Afganistán, a los ancianos de una comunidad se les preguntó sobre el impacto de los talibanes en los servicios gubernamentales que ellos habían tenido. El personal de la agencia que actúo como intérprete contó al equipo que los ancianos reclamaban que las acciones de los talibanes habían reducido su acceso a los servicios. Posteriormente, el asistente del equipo les contó que los ancianos, en realidad, habían dicho que ellos eran talibanes y que el gobierno se negaba a prestarles servicios si no entregaban las armas.

Si tiene que depender del personal de la agencia para interpretar, y no tiene ningún conocimiento de la lengua, es bueno tener un asistente que comprenda el idioma y pueda informar al equipo si hay inexactitudes importantes. También puede grabar públicamente el diálogo para un posterior análisis que le permita una interpretación precisa.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.4.2 Las entrevistas con la población afectada

Las entrevistas con la población son, en general, una rica fuente de datos para las evaluaciones humanitarias y un paso esencial en la satisfacción de las necesidades de la población afectada y en su consulta. A menudo, ofrecen muy buena información sobre la distribución de la ayuda, especialmente de su adecuación.

DISEÑO DE SU ESTRATEGIA

Las entrevistas con las poblaciones afectadas presentan especiales desafíos (**Tabla 17**).
El conocimiento local es esencial a fin de darse cuenta de estos retos y abordarlos éticamente.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 17: Desafíos y ética en las consultas a la población afectada por una crisis humanitaria

Desafíos	Respuesta ética
Los grupos de población están en riesgo de abuso o son el blanco de la violencia	Si hablar con el equipo de evaluación implica mayor riesgo para la población o violencia, no se les entrevistará a menos que sea seguro para ellos.
Los grupos políticamente poderosos dominan el proceso de consulta	Estar alerta con las dinámicas de poder en la población afectada y tratar de llegar a las poblaciones más excluidas o menos poderosas.
Algunos miembros de la población afectada están traumatizados por la experiencia de la crisis	Entrevistar con sensibilidad evitando la angustia en los entrevistados, por ejemplo al revivir la experiencia traumática.
Ha habido una ruptura de la confianza y de las relaciones dentro de la población afectada como resultado de la crisis.	Pedir a los miembros de confianza de la comunidad que presenten el proceso de evaluación y consulta. Garantizar la completa transparencia en la explicación de los objetivos, limitaciones y el uso intencionado de la evaluación, y en explicar cómo se usarán y almacenarán los datos recogidos.

En la mayoría de los entornos, a menos que la entrevista se realice en un espacio privado, tal como el hogar, las entrevistas personales se convertirán, rápidamente, en una entrevista grupal con amigos y vecinos que se suman.

Las entrevistas individuales a los beneficiarios tienen más probabilidades de proporcionar una imagen más precisa de la asistencia recibida, mientras que las entrevistas grupales pueden suscitar una actitud más 'política', como es el caso de aquellos entrevistados que actúan ante su público además de responder a la pregunta.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Los pasos a seguir en el diseño del proceso de consulta con la población afectada incluyen:

- Identifique qué grupos de población se quiere entrevistar durante la evaluación, y por qué.
- Recuerde que el conocimiento local es la clave para las buenas decisiones.
- Incluya los beneficiarios directos de la acción humanitaria, además de quienes aun no siendo beneficiarios se han visto afectados por la crisis.
- Desagregue los grupos de población para ser entrevistados: por ejemplo, por género, edad, etnia, nivel socio económico, y condición de desplazado, refugiado o residente.
- Elija un método para la entrevista (véase la Tabla 18).
- Esté preparado para ser flexible sobre los métodos de consulta, en el caso de que no haya suficiente tiempo, haya dificultades de acceso o limitaciones logísticas que requieran de un cambio en el plan.
- Sea sensible a los desafíos y a la ética de la consulta a una población afectada por un desastre (véase la Tabla 17).
- Describa el proceso completo de la entrevista en la sección metodológica del informe de evaluación.

Ejemplo 15 de buenas prácticas

Consultas a la población afectada

En una evaluación de ACNUR en Colombia sobre la transversalidad de la edad, el género y la diversidad (**Thomas and Beck, 2010**), se utilizó un enfoque altamente participativo. Cuatro comunidades de diferentes partes del país fueron seleccionadas para participar en la evaluación a través de los siguientes pasos (**Mendoza and Thomas, 2009**):

- Un taller con miembros de la comunidad para elaborar una cronología de los acontecimientos que precedieron a la evaluación participativa de ACNUR (una herramienta clave en la transversalización) y al plan de acción resultante, para medir la concienciación del plan de acción y evaluar si la valoración participativa generó cambios en la comunidad.
- Reuniones con subgrupos de mujeres, hombres, adolescentes, niños, niñas, personas mayores y personas con discapacidad, para determinar si los diferentes grupos tenían diferentes percepciones de los resultados de la evaluación participativa y del plan de acción.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

UN RESUMEN DE LOS DIFERENTES MÉTODOS

La mayoría de las entrevistas con la población afectada se llevan a cabo en forma de entrevistas grupales que, a menudo, son incorrectamente llamadas entrevistas a grupos focales. Los grupos focales son facilitadores de discusiones, formados por seis u ocho personas de un grupo particular de la población con una experiencia compartida (véase Krueger and Casey, 2009). En la práctica, rara vez es posible controlar el entorno lo suficiente para mantener un grupo focal; y rápidamente evoluciona a una entrevista con un grupo menos controlado. Idealmente, una entrevista grupal debería involucrar no más de 10 o 12 personas, pero el número puede aumentar rápidamente hasta un máximo de 100 o más. La Tabla 18 proporciona un resumen de las diferentes formas de consulta a la población afectada.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 18: Formas de consulta con la población afectada

Métodos	Ventajas	Desventajas
Grupos focales y grupos de entrevistas (6 -10)	Esta es un manera efectiva de analizar puntos de vista de un grupo homogéneo; por ejemplo, desplazados internos o un grupo con un medio de vida particular, el cual se podrá desagregar aún más en hombres y mujeres. Es apropiado para las discusiones abiertas, las cuales pueden ser guiadas por una lista de verificación para mantener la coherencia, permitir a los entrevistadores más flexibilidad, seguir la información interesante, por ejemplo, preguntando "¿es lo mismo para todo el mundo?" o "¿están de acuerdo las mujeres con eso?" y para hacer preguntas directamente a las personas. Los entrevistadores pueden utilizar los métodos de la evaluación rápida participativa con el grupo (véase la Sección 5.4.4).	Puede ser complicado controlar el tamaño y la composición del grupo; sí otros espontáneos se unen, puede verse afectada la dinámica del grupo. Este método requiere un hábil facilitador y un relator. Puede ser difícil abordar preguntas sensibles en un grupo.
Reuniones comunitarias	Es posible utilizar las estructuras comunitarias existentes para consultar a la población afectada, aunque esta elección requiere tener en cuenta la dinámica del poder local. Es posible llegar a un gran número de personas, posiblemente incluso a toda la comunidad.	Las reuniones pueden ser controladas por los líderes comunitarios. Las mujeres y la gente joven pueden ser más reacios a hablar en público. Puede no ser posible desagregar lo suficiente las respuestas para posibilitar un análisis útil.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Métodos	Ventajas	Desventajas
Entrevistas individuales y familiares	Puede ser más fácil preguntar sobre temas sensibles. Las entrevistas pueden producir más información detallada y precisa. Las entrevistas pueden ser utilizadas para ilustrar los estudios de casos por hogares. Este método puede ser útil para complementar las entrevistas grupales.	Este método consume más tiempo, porque requiere de más entrevistas. Una muestra más pequeña puede no permitir generalizaciones, aunque podría todavía ser ilustrativa.
Entrevistas semi – estructuradas a informantes clave	Pueden proporcionar una buena visión general del programa. Pueden proporcionar percepciones que se pueden seguir en las discusiones de los grupos focales y en las entrevistas individuales. Siguiendo una lista de verificación se asegura la coherencia, pero permite también flexibilidad para proseguir con la información interesante.	Es necesario un buen conocimiento local para seleccionar adecuadamente los informantes clave y darse cuenta de sus posibles sesgos.
Encuestas formales	Proporcionan estadísticas útiles y conjuntos de datos comparables. Los datos resultantes hacen que sea más fácil generalizar, siempre y cuando el método de muestreo sea preciso. Los datos cuantificados pueden ser más convincentes para tomar decisiones.	Las encuestas pueden consumir mucho tiempo y ser muy costosas para utilizar cuando los recursos son limitados; por ejemplo, se requiere de un diseño cuidadoso y de pruebas anteriores a su ejecución. Pueden no ser viable en un contexto de conflicto o en otro entorno impredecible, donde el acceso es limitado, o donde la gente es desconfiada y reticente a responder. Las encuestas permiten poca libertad de acción para el seguimiento de las respuestas interesantes o inesperadas.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Un enfoque probado y testado es subcontratar a un investigador social que realice detalladamente las entrevistas a los beneficiarios. El equipo puede identificar los problemas clave de esta investigación para poderlos investigar extensamente en sus propias entrevistas a los beneficiarios en el terreno.

5.4.3 La observación

La observación directa es muy útil, especialmente para la triangulación de datos obtenidos desde diferentes fuentes, así como para la obtención de datos primarios, pero necesita ser apoyada por otros métodos, porque el significado de lo que se ve no es siempre obvio.

Lleve una pequeña cámara fotográfica para realizar observaciones visuales siempre que esté culturalmente permitido. Las fotografías constituyen una herramienta importante para mostrar al personal de la sede central lo que sucede en el campo.

Ejemplo 16 de buenas prácticas

El uso de fotografías para apoyar los mensajes clave.

En la respuesta a la crisis de Kosovo, una agencia con una considerable experiencia en el sector de agua y saneamiento llevó a cabo una serie de proyectos que provocaron la caída de sus estándares habituales. Durante la introducción a la reunión informativa, la reclamación por parte del evaluador de que no habían podido cumplir con sus propias normas fue fuertemente rechazada por el personal de la agencia. Sin embargo, la atmósfera cambió cuando el evaluador mostró una serie de fotografías, como la que se muestra aquí, de un depósito de agua tipo “bladder” de 5 toneladas en equilibrio precario, que se encontraba en un entorno lleno de niños, y que ilustraba el abandono de las normas de seguridad y de la propia política de la agencia (**Wiles et al., 2000**).

Si es posible, eche un vistazo alrededor antes de interesarse por las entrevistas individuales o grupales con la población afectada. El evaluador generalmente es visto como parte de la maquinaria de la ayuda internacional con el potencial de influir en los flujos de la ayuda. En algunas culturas, esto afecta al cariz de la respuesta a la pregunta. Por ello, observar primero a alrededor puede proporcionar información que permita cuestionar las respuestas y promover un intercambio más sincero.

Cuando los evaluadores esperan ver una serie de casos similares, estos pueden ser muy útiles para estructurar las observaciones de modo que sea más fácil identificar las similitudes y las diferencias entre los casos. Puede tomar la forma de una simple lista de verificación.

Los evaluadores deberían estar siempre a la búsqueda de aspectos que pasan desapercibidos y proporcionan indicadores indirectos de los datos clave. Un ejemplo muy conocido es el desgaste de las baldosas o alfombras en los museos, que indican los lugares de la exhibición más populares (Webb et al., 1966). Los evaluadores pueden usar la ausencia de colas en las letrinas (o la ausencia de defecación incontrolada) como indicador de la adecuación de las letrinas. En una evaluación de Malawi, la ausencia del saludo tradicional a la llegada del evaluador a un pueblo (en contraste con la acogida armoniosa en otros sitios) sugirió que los aldeanos no estaban muy contentos con el trabajo de la agencia que se estaba evaluando.

5.4.4 Los métodos de evaluación rápida participativa

Evaluación rápida participativa
Conjunto de métodos que permiten a la población local destacar, analizar y compartir sus conocimientos y aprendizajes con los evaluadores externos, de manera fácilmente comprensible.

Muchas técnicas de evaluación rápida participativa son visuales y permiten recoger gran cantidades de información cualitativa en diagramas, mapas o imágenes. Otras técnicas son útiles para medidas o valores relativos. Muchas de las técnicas son accesibles tanto para participantes alfabetizados como analfabetos. Por consiguiente, estas técnicas son un modo en el que los grupos y las comunidades pueden llevar a cabo sus análisis, de manera sencilla y en un formato entendible

Índice
1
2
3
4
5
6
7

para los evaluadores externos. Últimamente, estas actividades son parte de las entrevistas grupales. .

La **Tabla 19** aporta ejemplos de técnicas de este método que se pueden usar en las evaluaciones de la acción humanitaria.

Tabla 19: Técnicas de evaluación rápida participativa

Técnica	Descripción	Uso probable
Calendario	El grupo elabora un diagrama que muestra los cambios con el paso del tiempo; por ejemplo, en el trabajo agrícola, las cargas de trabajo en función del género o las enfermedades.	Un calendario de 24 horas para las mujeres puede mostrar la cantidad de tiempo que dedican a acceder a los recursos de socorro en la primera fase de una crisis (como la ayuda alimentaria). Un calendario estacional puede mostrar periodos de hambruna que luego en la evaluación pueden compararse con la programación de la distribución de alimentos.
Cronograma	El grupo elabora una cronología de los acontecimientos.	En un cronograma se pueden registrar los acontecimientos claves o los momentos de inseguridad durante una crisis relacionada con conflictos. También se puede registrar la acción humanitaria
Amontonamiento proporcional	Al grupo se le da un montón de 100 piedras, frijoles o semillas para representar un total de una categoría dada (tal como ingreso en el hogar) y se le pide que haga montones que ilustren la importancia relativa de varios elementos de dicha categoría (tal como las fuentes de ingresos).	Conociendo la importancia relativa de las diferentes fuentes de ingresos de los medios de vida se puede conocer la importancia relativa que se le da a las intervenciones humanitarias, tal como “dinero por trabajo” o ayuda alimentaria. Esta técnica también se puede usar para identificar el grado de pobreza en la comunidad.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Técnica	Descripción	Uso probable
Ranking	El grupo clasifica diferentes elementos entre sí o en dos dimensiones de acuerdo con ciertos criterios	El ranking se puede utilizar para conocer cómo satisfacen las necesidades de los destinatarios los diversos tipos de acción humanitaria (tal como ayuda alimentaria, NFIs, semillas y herramientas). Si se realiza en dos dimensiones, se puede registrar las diferentes necesidades en el hogar; por ejemplo, de personas mayores, mujeres, hombres o niños.
Transectos	El evaluador camina por el pueblo con un pequeño grupo o con los informantes clave y les pregunta sobre cualquier cosa que observen; por ejemplo, quien tiene acceso para pastorear en un pasto o quien vive en una casa.	Esto puede ayudar al evaluador a entender los diferentes impactos de un desastre natural en las diferentes áreas o en los diferentes grupos de una comunidad y poder así explorar si la respuesta humanitaria fue sensible a esas diferencias.
Diagrama de Venn	Representación circular de diferentes categorías superpuestas, donde las categorías tiene un valor dado en común.	Normalmente estos diagramas se usan para mostrar las diferentes instituciones; por ejemplo, organizaciones internacionales, nacionales y locales, y cómo se relacionan entre sí, y su importancia relativa en la respuesta a una crisis.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Se puede encontrar información más detallada de cómo usar las herramientas del método de evaluación rápida participativa en *Methods for Community Participation* (Kumar, 2002) y en *Participatory Rapid Appraisal for Community Development* (Theis and Grady, 1991). El enfoque de evaluación rápida participativa se debe al trabajo de Robert Chambers Chambers (1994). Se han proporcionado recursos en línea sobre las herramientas han sido proporcionados por el (Bank, 2007) y por la Canadian International Development Agency (CIDA, 2005).

Las técnicas de evaluación rápida participativa parecen simples, pero requieren de buenas habilidades de facilitación. Además, se deben utilizar con grupos relativamente homogéneos, como grupos de mujeres recientemente desplazadas, o grupos de residentes que permanecieron en su pueblo después de haber sido atacado. Puede ser útil para llevar a cabo este tipo de técnicas, separar a los hombres y las mujeres.

Ejemplo 17 de buenas práctocas

El uso de herramientas de evaluación rápida participativa

En 2001, el Comité de Emergencias para Desastres realizó una evaluación de la respuesta al terremoto de Gujarat en 2001, utilizando herramientas de evaluación rápida participativa para la investigación de la comunidad. Primero, los temas clave de la investigación fueron desarrollados a partir de los criterios de evaluación en un taller con la participación de los miembros del equipo de investigación. Tres ejercicios de participación, un juego de memoria, una cronología, y un ejercicio de ranking fueron desarrollados para facilitar conversaciones con los grupos de la comunidad en cada uno de los temas.

En el juego memoria, se le pidió a cada grupo que dibujase o escribiera en tarjetas los tipos de ayuda que la comunidad en su conjunto recibió tras el terremoto. Las tarjetas se colocaron en una línea en el suelo. Posteriormente, el grupo preparó una segunda línea de tarjetas que mostraban quiénes habían recibido las diferentes intervenciones. A los miembros del grupo se les repartió tarjetas que representaban el tiempo (demasiado tarde, demasiado temprano, a tiempo), la cantidad (demasiado poco, demasiado, OK) y la calidad (demasiado bajo, demasiado alto, OK) y se les pidió que las colocaran debajo de cada línea.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

En la cronología, también se les pidió a cada grupo que marcasen las intervenciones y el alcance de la participación de la comunidad en ellas, así como que comentasen acerca de si les gustaría haber estado más involucrados. En el ejercicio de ranking, se le pidió al grupo una lista de todas las capacidades locales que eran importantes en el momento del terremoto, incluidas las organizaciones, estructuras, contactos externos, redes, habilidades, recursos, conocimientos y personas clave; y luego se les solicitó que clasificasen con piedras las fortalezas para cada capacidad antes, durante y después del terremoto. Después de cada ejercicio, los evaluadores analizaron los resultados y el papel de las agencias evaluadas (**Humanitarian Initiatives UK et al., 2001**).

5.4.5 Las encuestas sobre el terreno

Las encuestas pueden ser utilizadas para una amplia gama de propósitos, desde la evaluación de la desnutrición a la evaluación de la intención de retorno (refugiados) o la eficacia de los mensajes de educación sanitaria. **Fowler (2009)** proporciona una buena y breve introducción a las encuestas. Esta sección se va a ocupar principalmente del encuestador, de la gestión y del diseño estructurado de las encuestas cara a cara. La Sección **5.3.8** se ocupó de las encuestas en línea. Asimismo, hay un número de técnicas de encuesta especializadas (por ejemplo, para nutrición) que no se abordarán aquí. Las encuestas mediante entrevistas telefónicas por ordenador no se utilizan generalmente en la evaluación humanitaria.

Las encuestas pueden proveer información útil de las percepciones de los beneficiarios sobre la ayuda. Siempre se debe considerar hacer una encuesta a los beneficiarios si se quiere conocer de manera general las percepciones sobre la intervención.

Las encuestas son complejas y requieren de una gestión cuidadosa. Se trata de uno de los principales métodos de las evaluaciones cuantitativas. Su fortaleza surge del hecho de que si se obtiene una muestra aleatoria de una población dada, probablemente será un reflejo preciso de toda la población.

Las encuestas cara a cara estructuradas pocas veces se utilizan en la evaluación humanitaria por numerosas razones:

- **Costes.** Un administrador profesional de encuestas puede costar ente 20.000 y 100.000 dólares. Es más frecuente encontrar estas encuestas en evaluaciones conjuntas humanitarias con amplios recursos, tal como las evaluaciones de la Coalición de Evaluación del Tsunami (Telford and Cosgrave, 2007) o la evaluación de seguimiento de 2010 (Brusset et al., 2009).
- **Tiempo.** El desarrollo y la experimentación de las encuestas, la capacitación de los encuestadores, la realización de la encuesta y el procesamiento de los resultados llevan más tiempo que otros métodos de evaluación[8].
- **Falta de un buen marco de muestreo** (lista aproximada de la población actual) del que extraer una muestra aleatoria. Las encuestas en el ámbito humanitario a veces utilizan muestreos pseudo-aleatorios para evitar esto.
- **Falta de datos iniciales.** Las encuestas son muy útiles cuando hay datos iniciales de línea de base para comparar los resultados. Rara vez es el caso de las evaluaciones de acción humanitaria. .
- **Falta de evaluadores.** Con las habilidades requeridas, muchos evaluadores humanitarios vienen del campo de las ciencias sociales cualitativas pero no tienen mucha experiencia de trabajo en las encuestas formales.

El siguiente paso es diseñar el instrumento de la encuesta (normalmente, se debería empezar con este paso, pero dadas las dificultades de encontrar marcos de muestreo adecuados al contexto humanitario, es mejor empezar con el marco de muestra, porque este puede influir en el enfoque de la encuesta). Las preguntas de la encuesta, aunque más simples en algunos aspectos que las preguntas de las entrevistas semi-estructuradas, son más complejas en otros aspectos, especialmente, porque el entrevistador no puede ajustar las preguntas, ni sondear el seguimiento de las respuestas, como sí es posible en las entrevistas semi – estructuradas. Las encuestas estructuradas cara a cara están basadas en la suposición de que las preguntas se harán de la misma manera a cada entrevistado. Las preguntas de la encuesta

[8] La encuesta constituye, a menudo, el método más lento de recogida de datos. El primer borrador de la evaluación de la respuesta al Tsunami del Comité de Emergencias para Desastres estaba basado en métodos cualitativos, y tuvo que ser revisado cuando los datos de la encuesta cuantitativa a los beneficiarios estuvieron disponibles (Tony Vaux, comunicación personal).

necesitan ser diseñadas cuidadosamente y luego probadas antes de ser utilizadas, ya que no se podrán ajustar una vez que la encuesta esté en progreso.

El camino más común para probar las preguntas de una encuesta es dirigir una encuesta piloto. Cómo se hacen las preguntas pueden tener un impacto significativo en las respuestas, y una encuesta piloto puede destacar algunas de estas cuestiones. Un recurso útil es la monografía de preguntas de encuesta de Fowler's (1995).

Si la encuesta tiene que ser traducida, revise la traducción a la lengua original por otro traductor diferente.

El número de encuestadores necesario depende de la distribución y magnitud de la muestra, así como de la estrategia de muestreo. El tamaño de la muestra necesaria depende de numerosos factores, incluidos los siguientes:

- Cuán común es el tema del estudio en la población. Por ejemplo, si se ha inspeccionado la intención de retorno de una población, y sólo un 5% está interesado en volver, se necesitará para obtener conclusiones estadísticamente válidas, un tamaño de la muestra más grande que para una situación en la que el 75% de la población tiene intención de retornar.
- Cuál es el nivel de error que se está dispuesto a aceptar; cuanto menor sea el nivel de error aceptable, mayor deberá ser el tamaño de la muestra. Los diseños más comunes tienen un 5% de posibilidades de un falso positivo (por ejemplo, el hallazgo de que la asistencia fue efectiva cuando en realidad no lo fue) y un 20% de posibilidades de un falso negativo (por ejemplo, el hallazgo de que la asistencia no fue efectiva cuando en realidad lo fue).

Realice siempre un estudio piloto de su encuesta antes de utilizarla. Considere la posibilidad de contratar a una empresa local de investigación para llevarla a cabo. Algunas agencias realizan encuestas para sus propios propósitos que pueden ser de utilidad para la evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Cuadro 8: Considerar el género y la edad en la recopilación de datos en el terreno

Los siguientes pasos le ayudarán a asegurarse de que su evaluación es sensible al género y a la edad, y genera datos que pueden ser desagregados por género y edad:

- Procure que sus equipos de trabajo de campo estén bien equilibrados entre hombres y mujeres. Las entrevistadoras y traductoras suelen tener mejor acceso a las mujeres y niñas en la población afectada que los hombres.
- Asegúrese de que entre los informantes clave se incluye a mujeres, que estén bien informadas sobre la comunidad y las necesidades particulares de las mujeres, y de si éstas se han cubierto y cómo. Podría incluirse profesoras, vendedoras en el mercado y enfermeras. Asegúrese también de que algunos informantes clave sean también conocedores de las necesidades de los niños, los jóvenes y las personas mayores.
- Asegúrese de que al menos la mitad de los participantes en los grupos focales y en las entrevistas grupales son mujeres. Lo ideal sería que las mujeres fueran entrevistadas por separado de los hombres, quienes tienden a dominar las discusiones mixtas.
- Mantenga el criterio de la edad en los grupos focales y en las entrevistas grupales; por ejemplo, con niños, jóvenes y ancianos, ya que, por ejemplo, los adultos tienden a dominar las discusiones con gente de diferentes edades.
- Guarde un registro indicando el género de los informantes clave y de otros entrevistados para estar al tanto de cualquier sesgo potencial en relación al género en la información que se ha recopilado a partir de entrevistas.

Fuente: Basado en parte en Mazurana et al (2011).

Después de haber recogido los datos de la encuesta, debe registrarlos y organizarlos. Esto puede ser caro y lleva tiempo, especialmente, si la encuesta contiene preguntas abiertas.

Utilizar la ayuda electrónica para recopilar las respuestas de las encuestas puede casi eliminar el coste de registrar y organizar los datos. Por ejemplo, el formulario de la encuesta se puede configurar para rechazar combinaciones no válidas en las respuestas y los datos recogidos; simplemente, pueden ser cargados en la base de datos principal sin ninguna entrada. Esto también puede acelerar el proceso de la encuesta.

Los dispositivos digitales pueden ser utilizados, tanto para las encuestas de valoración como para las encuestas de evaluación. El Mecanismo de Evaluación Rápida Multi –Clúster en Pakistán usó ordenadores de mano (PDA, por sus siglas en inglés) para recoger la valoración de los datos (McRAM Team, 2009). Shirima et al. ofrecen un ejemplo del uso de los dispositivos, PDA, en una encuesta a 21.000 hogares en Tanzania y proporcionan algunas percepciones sobre los temas prácticos involucrados (Shirima et al., 2007). Recientes investigaciones sugieren que el uso de estos dispositivos, PDA, puede reducir la carga logística, el coste, y la tasa de error en la recopilación de datos (Seebregts et al., 2009).

Una novedad es el crecimiento del uso de los teléfonos móviles para la recopilación de datos. Esto tiene la ventaja de que los datos son subidos inmediatamente a la red, previniendo el riesgo de perderlos si el teléfono se daña o se pierde, lo que también permite un control de calidad a tiempo real y la supervisión a las personas que recogen los datos para reducir el riesgo de inventarlos (Tomlinson et al., 2009). Los teléfonos móviles ofrecen similares ventajas que los PDA, en términos de reducción de errores en la grabación de las entradas (Zhang et al., 2012). Algunos paquetes de software permiten ahora las encuestas basadas en el uso de teléfonos móviles.

5.5 Los enfoques orientados al aprendizaje

Normalmente, las evaluaciones orientadas al aprendizaje son más participativas e involucran a quienes necesitan o quieren incorporar los aprendizajes. Estos métodos son más propicios a reflexionar y admitir los errores, además de los éxitos (véase la Sección 3.1). En esta sección se presentan una serie de enfoques probados para las EAH orientadas al aprendizaje.

En la cultura activista de las organizaciones humanitarias, es frecuente oír que no hay suficiente tiempo para ejercicios participativos y reflexivos. Sin embargo, sólo para una pequeña proporción de la acción humanitaria es crítico el tiempo como para verse perjudicados por dedicar tiempo a esta evaluación. Las actividades orientadas al aprendizaje, bien planeadas y diseñadas, se pueden completar en un par de horas o en un día, y el valor de hacer una pausa para reflexionar y aprender colectivamente merece esa inversión de tiempo.

Cuando se diseña una evaluación orientada al aprendizaje, lo primero es identificar quién es el foco del aprendizaje. Por ejemplo, los miembros específicos del personal, los socios o la población afectada. A continuación, se diseña el proceso que luego posibilitará la reflexión.

Esto incluye lo siguiente: :

- Cree un espacio seguro para reflexionar y discutir, donde los participantes sientan que pueden hablar libremente y admitir errores.
- Realice preguntas sencillas y abiertas; normalmente es la manera más efectiva de fomentar la reflexión (véase 'Questioning and Listening' en Chapman et al., (2005)).
- Use procesos participativos y creativos.
- Asegúrese de que las lecciones aprendidas están bien documentadas.
- Proporcione una buena facilitación.
- Fomente que aquellos que reflexionen y aprendan, se apropien de los hallazgos de la evaluación.
- Construya un proceso de seguimiento.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.5.1 La revisión después de la acción

Revisión después de la acción
Discusión estructurada de una intervención humanitaria que permite a un equipo considerar y reflexionar sobre lo que pasó, por qué pasó y cómo mantener las fortalezas y disminuir las debilidades.

En una revisión de este tipo hay personas que facilitan el proceso e involucran a todos los que han sido identificados como el foco para el aprendizaje, en el marco de un taller. Para que sea exitosa es esencial un ambiente abierto que fomente la confianza entre los participantes. El principio general es “no atribución, sin retribución”. Un dinamizador neutral y objetivo es esencial para asegurar que la conversación se mantiene en los temas enfocados, permanece positiva y no se deteriora en la autojustificación o la culpa. La revisión debería responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál fue el objetivo o intento de la acción?
- ¿Qué es lo que pasó realmente?
- ¿Qué fue bien?
- ¿Qué podría haber ido mejor?
- ¿Qué podría ser diferente la próxima vez?

Una revisión tras la acción incluye los siguientes pasos. Para cada uno de los pasos, los participantes individualmente pueden escribir sus respuestas en notas adhesivas, con un dinamizador que agrupe las notas para reflejar temas particulares, o el grupo puede responder a cada una de las preguntas colectivamente, con el dinamizador escribiendo las respuestas en un papelógrafo.

1. Los participantes, de forma individual o por parejas, anotan la comprensión de los objetivos o de las intenciones de la acción (debido a que la acción humanitaria a menudo tiene lugar en ambientes caóticos, y que la planificación puede volverse rápidamente anticuada, este paso es un camino útil para descubrir si el objetivo está claro y es compartido, y redefinirlo si fuera necesario).
2. A continuación, los participantes anotan qué es lo que realmente ocurrió. Se puede posibilitar el trabajo en grupo para construir una cronología de los acontecimientos y cambios claves por el transcurso del tiempo de la situación o programa.

3. Lo siguiente es que el grupo aborde tres cuestiones: ¿Qué salió bien? ¿Que podría haber ido mejor? ¿Qué se puede hacer diferente la próxima vez?
4. Esto es seguido de una discusión, al final de la cual el dinamizador resume todas las lecciones que han aparecido y pide a los participantes que voten las que consideran como las tres lecciones más importantes.
5. Las lecciones claves aprendidas, y cualquier recomendación adicional que surge, son documentadas y difundidas entre todos los participantes. Un periodo de tiempo, por ejemplo 6 o 12 meses, puede ser acordado para valorar el progreso hacia la ejecución de las recomendaciones.

Algunas guías sobre la revisión después de la acción están disponibles, incluyendo la **USAID guide**, 'Información sobre Seguridad Alimentaria para evaluaciones de acciones y retrospectiva'.

El personal sobre el terreno a menudo agradece la oportunidad que este tipo de revisiones les dan para reflejar y consolidar los aprendizajes.

5.5.2 Las narraciones

Contar historias es, para la mayoría, una forma natural de comunicarse. Enfocar y facilitar este proceso puede constituir un camino creativo para facilitar el aprendizaje, especialmente cuando es acompañado por un proceso de cuestionamiento y reflexión que profundice en el análisis. Esta sección describe dos formas de usar las narraciones para propósitos de aprendizaje.

USO DE METÁFORAS

El uso de las metáforas se realiza en talleres en los que hay personas que facilitan el proceso, por ejemplo a través de los siguientes pasos:

Los participantes, de forma individual o en grupos, dibujan una imagen (por ejemplo de un árbol o de un río) que represente las experiencias del programa que se está evaluando. Las diferentes partes de un árbol o de un río representan diferentes partes de un programa.

1. Los participantes cuentan una historia sobre lo que han dibujado sin interrupciones, a sus compañeros.
2. Los participantes escuchan la historia y hacen preguntas al

Índice
1
2
3
4
5
6
7

respecto para profundizar en el análisis y en el aprendizaje; además, ofrecen sus reflexiones.

3. Al final del proceso, el grupo enumera los principales logros, desafíos y lecciones aprendidas de las narraciones sobre sus experiencias conjuntas en el programa.
4. Esto se puede utilizar en el futuro para enfocar las preguntas finales:
   a. ¿Cómo poder construir en base a lo que ha ido bien?
   b. ¿Cómo poder hacer frente a los retos?
   c. ¿Cómo aplicar lo aprendido aquí?

Ejemplo 18 de buenas prácticas

Uso de metáforas y narraciones en una evaluación

La revisión de Tearfund sobre el fortalecimiento de las capacidades para la gestión del riesgo ante desastres utilizó la metáfora del árbol como base de las narraciones. En un taller de seguimiento y aprendizaje se le pidió a cada socio de Tearfund que dibujase un árbol.

- Las raíces representan los valores y principios que apuntalan el programa.
- El tronco representa los socios (organizaciones y personas).
- Las ramas representan las actividades.
- La fruta representa los logros del programa.
- Las hojas representan las lecciones aprendidas.
- Las ramas rotas en el suelo representan los desafíos internos.
- Las nubes en el cielo representan los desafíos externos.
- Los brotes representan las actividades planificadas pero aún no implementadas.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Esta narración fue seguida de una evaluación de aprendizaje.

Y a pesar del cierto escepticismo inicial, los participantes dijeron que habían encontrado un proceso participativo visual y creativo que fomentó la reflexión y el aprendizaje. Les guió en la realización conjunta de los logros, desafíos y lecciones aprendidas, así como les proporcionó una instantánea de todo el programa. También reconocieron el desafío de convertir el aprendizaje en acción.

TÉCNICA DEL CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO

La técnica del cambio más significativo es un enfoque participativo que puede ser utilizado con el personal o con los miembros de una comunidad local. Cuando se usa con la población afectada puede tener un enfoque hacia los resultados o al impacto. Se construye desde el terreno hacia arriba, usando historias que capturan que es lo que pasó, dónde y por qué paso. Esta técnica fue utilizada por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en su evaluación sobre la respuesta al Terremoto de Perú en el 2007. Pidieron a los participantes que identificaran el cambio más significativo que les hubiera ocurrido como resultado de la intervención de la Cruz Roja Peruana (Martinez, 2009).

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Las historias son recogidas a nivel de terreno en respuesta a dos cuestiones: ¿Durante el último mes (u otro periodo), en su opinión, cuál fue el cambio más significativo que vio en la vida de las personas que participan en el proyecto en este lugar? ¿Por qué cree que es el más significativo?
2. La mayor importancia de estas historias es que son seleccionadas por parte de los actores principales o por el personal.
3. Una vez registrado el cambio, las historias son leídas en voz alta, a menudo en el escenario de un taller de trabajo, y los participantes conversan y reflexionan sobre el valor del cambio declarado.

Algunos consejos para usar esta técnica son aportados Davies and Dart (2005).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

5.5.3 *Las indagaciones apreciativas*

Las indagaciones apreciativas
Método que busca renovar, desarrollar y construir sobre lo que salió bien en una intervención, basándose en la suposición de que las preguntas tienden a centrar la atención en una dirección particular.

Las indagaciones apreciativas se centran en las soluciones más que en los problemas. Se enfocan hacia lo que funciona, basándose en la suposición de que las cuestiones sobre fortalezas y éxitos son más interesantes. Tratan de ilustrar las posibilidades e incluso pueden ser transformadoras. Constituyen un proceso participativo que involucra a las partes interesadas y puede ayudar a desarrollar sus opiniones sobre la evaluación y su apropiación. Cuando hay miedo y negatividad sobre las evaluaciones, este enfoque puede ser motivador porque genera confianza entre los evaluadores y aquellos cuyo trabajo está siendo evaluado, e involucra a los participantes más reacios.

En la fase de planificación de la evaluación, las indagaciones apreciativas se pueden utilizar para construir el marco lógico del programa y para identificar las preguntas de evaluación a través de un proceso participativo, por lo general, en un taller de trabajo en el cual los participantes se entrevistan unos a otros y se ponen de acuerdo sobre las preguntas clave de la evaluación como grupo. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Pregunte a los participantes sobre las mejores prácticas; por ejemplo, de éxito y por los valores que sustentan su trabajo y el programa. Esto puede llevarse a cabo por los participantes entre sí.
2. Pida a los participantes que creen una visión para el futuro del programa, que esté fundamentada en sus experiencias exitosas en el pasado.
3. Identifique las cuestiones de la evaluación preguntando a los participantes: ¿Qué preguntas debería realizar la dirección de la evaluación, de modo que se tenga la información necesaria para ayudar a avanzar hacia las metas?

Índice
1
2
3
4
5
6
7

En la fase de recopilación de datos de una evaluación, las indagaciones apreciativas pueden ser usadas para explorar ejemplos de éxito de los que se puede aprender, así como de valores y deseos. Las cuestiones sobre la visión pueden explorar cómo el programa podría avanzar hacia un nivel superior de desempeño. Esto contribuirá a un mayor aprendizaje si se concreta en un formato de entrevista grupal.

Preskill and Catsambas (2006) analizan en detalle sobre las indagaciones apreciativas y proporcionan algunos ejemplos sobre su uso en evaluaciones con diferentes sectores.

Tenga en cuenta el uso de las indagaciones apreciativas con las personas que puedan ser sensibles a las críticas.

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

LA EVALUACIÓN A DISTANCIA, CONJUNTA, EN TIEMPO REAL Y DE IMPACTO

Contenidos de esta sección

6.1 La evaluación cuando el acceso es restringido **196**

6.2 Las evaluaciones conjuntas **198**

6.3 La evaluación en tiempo real **202**

6.4 La evaluacion de impacto **209**

Cómo usar esta sección

En esta sección se explican algunos de los tipos de evaluación utilizados en EAH: las evaluaciones cuando el acceso es restringido (Sección **6.1**), las evaluaciones conjuntas (Sección **6.2**), las evaluaciones en tiempo real (Sección **6.3**), y las evaluaciones de impacto (Sección **6.4**). Estas evaluaciones innovadoras merecen aún más estudios con el fin de determinar los mejores enfoques y métodos.

Tablas, figuras y cuadros

Tabla 20: Métodos alternativos en las situaciones de acceso restringido **197**

Tabla 21: Características de una evaluación en tiempo real **204**

Figura 16: Aspectos prospectivos y retrospectivos de la ETR **206**

Tabla 22: Métodos usados en las evaluaciones en tiempo real **208**

6.1 La evaluación cuando el acceso es restringido

La mayoría de los métodos de trabajo de campo de las EAH requieren de evaluadores presentes en el terreno para observar y realizar las entrevistas y los ejercicios. Esto puede ser un problema cuando, por cuestiones de seguridad, se impide el acceso a los evaluadores regionales o internacionales.

Considere si ciertos evaluadores pueden correr menos riesgos que otros, debido por ejemplo a su nacionalidad o etnia. Sin embargo, recuerde que aún así tiene el deber de preocuparse por todos ellos.

Las restricciones de seguridad o de acceso afectan a los métodos que un equipo de evaluación puede usar. La siguiente lista de métodos constituye una clasificación ordenada según la dificultad creciente de su uso en situaciones de acceso restringido.

1. Documentación
2. Análisis numérico de datos
3. Entrevistas a informantes clave en la sede central
4. Entrevistas a informantes clave en el terreno
5. Entrevistas a los beneficiarios
6. Observación
7. Discusiones con grupos focales de beneficiarios
8. Encuestas a los beneficiarios
9. Evaluación rápida participante ex ante.

Los consultores locales parecen ser una buena opción en situaciones donde es más seguro para ellos trabajar que para los evaluadores internacionales. Sin embargo, en emergencias crónicas complejas, todo el mundo, incluido los consultores locales, pueden ser percibidos por la comunidad como parciales o asociados a una facción u otra del conflicto. Los consultores internacionales, además, pueden estar en riesgo porque se les relacione con una de las partes cuando los conflictos son internacionalizados.

Cuando forme un equipo de evaluación, tenga en cuenta cómo van a ser percibidos los consultores nacionales o los internacionales de diferentes países.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

La **Tabla 20** recoge una lista de alternativas para enviar evaluadores al terreno.

Tabla 20: Métodos alternativos en las situaciones de acceso restringido

Método	Alternativa
Entrevistas a informantes clave en el terreno	Entrevistas por teléfono vía satélite. Entrevistas en un evento externo al que asistan los informantes.
Entrevistas a los beneficiarios y grupos de discusión.	Entrevistas y conversaciones a grupos llevados a áreas accesibles para formación o para cualquier otro motivo, y a las personas que viajan frecuentemente a zonas accesibles (por ejemplo, al mercado de una ciudad más segura) o al punto de entrada de las zonas seguras.
Observación	A través de imágenes por satélite, vídeos y fotografías realizadas con cámaras con GPS incorporado para la captura de datos.
Encuestas a beneficiarios	Encuestas por mensajes de texto y en línea (están sujetas a sesgos de autoselección y es necesario interpretarlas con cuidado).
Herramientas de evaluación rápida participativa ex ante	Uso de herramientas a partir de un proceso de difusión comunitario (normalmente, su plazo de ejecución excede la escala de tiempo de las evaluaciones humanitarias).

Los problemas de seguridad que limitan el acceso a las evaluaciones también pueden limitar el seguimiento de los proyectos, dejando al equipo de evaluación con pocos datos fiables. La evaluación del IASC sobre Somalia del Sur y Central identificó 11 lecciones para la buena calidad del monitoreo en estas circunstancias (Polastro et al., 2011a, p. 28). La triangulación, sobre todo de datos de dentro del área inaccesible con datos de fuera de ella, es fundamental.

6.2 Las evaluaciones conjuntas

Las evaluaciones conjuntas son cada vez más comunes en el sector de la acción humanitaria, reflejo de la creciente tendencia hacia la 'actuación conjunta' en el mundo de la ayuda[9]. Se pueden encontrar en los canales de financiación multidonantes como, por ejemplo, la evaluación del apoyo para la consolidación de la paz en Sudán del Sur (Bennett et al., 2010); en alianzas de ONG como, por ejemplo, la evaluación de varias ONG en la respuesta al terremoto de Yogyakarta (Wilson et al., 2007) y la evaluación ACT en la respuesta al terremoto de Haití (McGearty et al., 2012).

[9] Una parte de esta sección está basada en Beck and Buchanan-Smith (2008)

En el concepto de la agenda de transformación de la ONU, como en las evaluaciones en tiempo real del IASC (Cosgrave et al., 2010; Grünewald et al., 2010; Polastro et al., 2011a);

Asimismo, se pueden encontrar en las evaluaciones globales del sistema, como en el caso del Tsunami (Telford et al., 2006). La evaluación conjunta puede llevarse a cabo tanto para la rendición de cuentas como para el aprendizaje.

6.2.1 Ventajas de la evaluación conjuntas

Las razones para realizar evaluaciones conjuntas son las siguientes (véase Breier, 2005):

- Contemplar una panorámica general y evaluarla, dando un enfoque político.
- Evitar el desafío de atribuir el impacto a cualquier agencia.
- Por razones estratégicas (las evaluaciones conjuntas a menudo tienen mayor credibilidad y pueden ser más útiles para promover cambios).
- Ayudar a las agencias participantes a comprender los enfoques de cada una y el intercambio de buenas prácticas.

- Por motivos financieros y administrativos, por ejemplo al compartir los recursos y las capacidades de evaluación.
- Reducir los costes de transacción para los países en desarrollo (una evaluación conjunta puede contribuir a la reducción del número de evaluaciones de una sola agencia cuando todas consultan a las mismas partes interesadas).

La desventaja de una evaluación conjunta es la complejidad del proceso, que puede derivar en que el proyecto lleve mucho tiempo, lo que implica altos costes de transacción y estructuras de gestión complicadas.

Las preguntas clave a la hora de decidir si se emprende una evaluación conjunta son las siguientes:

- ¿Cuál es el alcance y el propósito del ejercicio evaluativo?
- ¿Cuáles son las cuestiones clave que deben abordarse?
- ¿Es la colaboración el enfoque más adecuado?

Aunque se afirma que el propósito de una EAH conjunta es generalmente, tanto la rendición de cuentas como el aprendizaje, en la práctica las agencias participantes como, por ejemplo, la Coalición de Evaluación del Tsunami, han constatado que son más útiles para el aprendizaje.

6.2.2 ¿Cómo planificar y gestionar una evaluación conjunta?

Una evaluación centrada en el uso requiere involucrar a los usuarios primarios de la evaluación en la etapa de planificación, que desembocará en los TdR. En una evaluación conjunta, hay muchos más usuarios primarios y, por lo tanto, es probable que la negociación de los TdR lleve mucho más tiempo. Este es un paso esencial, por lo que merece la pena planificarlo con tiempo extra más que limitarlo a un corto paso. Ciertamente, esta puede ser la razón por la que los TdR de las evaluaciones conjuntas suelen estar mejor diseñados que los de las evaluaciones de una sola agencia (véase Beck and Buchanan-Smith, 2008). En esta etapa inicial de planificación, resulta esencial contar con una fuerte dirección así como con habilidades de facilitación, para poder gestionar las negociaciones entre múltiples socios y asegurar que, finalmente, los TdR son claros y concisos, en lugar de tener una larga lista de cuestiones no prioritarias.

Es importante considerar detenidamente el sistema de gestión (véase Sección 3.7). Para las evaluaciones conjuntas, han sido aprobadas dos opciones:

- **Sistema de gestión de dos niveles.** Un gran grupo de dirección que consta de todas las partes interesadas de las agencias y uno más pequeño de gestión para administrar el proceso y el equipo base de la evaluación en el día a día. Este último también puede actuar como amortiguador neutral entre las partes interesadas de las agencias y el equipo de evaluación cuando los hallazgos de la evaluación sean particularmente polémicos (véase Dabelstein, 1996).
- **Sistema de gestión de tres niveles.** Un grupo de dirección y un grupo de gestión, tal y como se han descrito anteriormente (localizados generalmente en las oficinas centrales), con un grupo adicional de referencia en el país o comités directivos que fortalezcan la apropiación en el país donde la evaluación tendrá lugar.

Las estructuras de gestión complejas y los elevados costes de transacción para engranar una evaluación conjunta pueden constituir una barrera para las ONG, especialmente para las pequeñas o locales. Por ello, identificar las opciones de participación que son menos exigentes que las de las grandes partes interesadas puede ayudar a asegurar su implicación.

El grupo de evaluadores con habilidades técnicas, políticas e interpersonales necesarias para liderar las evaluaciones conjuntas es todavía pequeño. Una planificación y licitación temprana contribuirá a asegurar candidatos de calidad.

6.2.3 ¿Qué enfoque y qué método usar?

Para una evaluación conjunta a gran escala, puede valer la pena adoptar un enfoque de dos fases, en el que la primera sea similar a una fase inicial prolongada. En esta etapa, el equipo de evaluación llevará a cabo la determinación del alcance de la evaluación (por ejemplo, a través de reuniones previas y de la consulta a las partes interesadas de las agencias), la revisión documental y una visita preliminar al país o región donde el trabajo de campo tendrá lugar. Esto puede ayudar a enfocar la evaluación. Durante esta primera fase, el equipo deberá diseñar también toda la metodología, la cual

deberá ser considerada y aprobada por el grupo de dirección. Durante la segunda, se llevará a cabo el proceso de consulta completa y el trabajo de campo, se analizarán los datos y se formularán y presentarán los hallazgos.

Los métodos utilizados en la evaluación conjunta son, a menudo, similares a los utilizados en las evaluaciones realizadas por una sola agencia. Sin embargo, al contar con más recursos suelen tener más oportunidades para consultar a la población afectada; por ejemplo, al combinar métodos cualitativos, como los grupos focales, con métodos cuantitativos, como las encuestas en el terreno. Todos estos métodos necesitan ser cuidadosamente planificados y secuenciados, especialmente cuando se utilizan métodos mixtos.

El CAD / OCDE ha elaborado unas orientaciones sobre la gestión de las evaluaciones conjuntas (**OECD/DAC, 2006**), que constituyen el eje central de un capítulo en la séptima revisión de ALNAP sobre la acción humanitaria (**Beck and Buchanan-Smith, 2008**).

6.2.4 ¿Cómo garantizar el seguimiento?

El elevado número de partes interesadas, con diferentes necesidades en una evaluación conjunta, puede provocar más desafíos en su seguimiento que en las evaluaciones de una sola agencia, especialmente, cuando las recomendaciones son más genéricas y las agencias tienen la libertad de escoger y elegir entre ellas. No obstante, hay maneras de darle la vuelta a esto; por ejemplo, asegurándose de que todas las recomendaciones están claramente dirigidas a grupos de usuarios y no a las agencias individuales. La implicación a nivel de país, desde el inicio del proceso de evaluación, es esencial para la adopción de los hallazgos. También es clave planificar la difusión con antelación y con los recursos necesarios. Incluso se debe ir más allá de la distribución del informe y tener en cuenta la participación en los talleres para fomentar la reflexión y el debate sobre los hallazgos de la evaluación.

Ejemplo 19 de buenas prácticas

Conseguir implicación a nivel de país
Una iniciativa sectorial dio lugar a un número de evaluaciones interagenciales sobre la salud, que involucró a agencias de la ONU, ONG, académicos y gobiernos receptores.

El aprendizaje de las experiencias de una evaluación conjunta temprana llevó a que el IHE adaptara su enfoque para lograr mayor implicación a nivel de país, estableciendo comités directivos y realizando una visita preliminar por parte de los miembros del grupo de trabajo central de éste. Un año después de que finalizara la evaluación, se llevó a cabo un taller de planificación en el país, dirigido por el grupo de dirección para discutir el seguimiento con todas las partes interesadas. Los evaluadores volvieron para asistir a este taller (véase **Beck and Buchanan-Smith, 2008**)

Al igual que en otras evaluaciones, una matriz de respuesta de gestión puede ayudar a asegurar que las recomendaciones de la evaluación sean consideradas. Cada agencia participante puede elaborar su propia respuesta de gestión, pero también es posible tener una respuesta conjunta.

6.3 La evaluación en tiempo real

En una evaluación en tiempo real (ETR), el objetivo principal es proporcionar una retroalimentación participativa durante el trabajo de campo sobre aquello ejecutado y gestionado por la respuesta humanitaria (**Cosgrave et al., 2009b**). En los últimos años, ha habido un enorme crecimiento del número de ETR. Sin embargo, muchas de ellas transcurren mucho después de que la intervención se inicie, por lo que con más exactitud se deberían de llamar evaluaciones tempranas a medio plazo.

6.3.1 Ventajas

Las ETR ofrecen tres ventajas potenciales: puntualidad, interactividad y perspectiva.

- **Puntualidad.** Las ETR se llevan a cabo cuando se están tomando las decisiones operacionales y políticas clave. Pueden señalar importantes problemas que se han pasado por alto con las prisas para cubrir las necesidades inmediatas. Por ejemplo, la ETR que realizó Caritas estadounidense (CRS, por sus siglas en inglés) en el año 2010 en Pakistán tuvo lugar tan sólo 9 semanas después del comienzo de la respuesta de la agencia, e incluyó una reflexión de un día con el personal

Índice
1
2
3
4
5
6
7

y los socios de diferentes localizaciones durante la cual se planificó y redactó la acción inmediata. (Hagens and Ishida, 2010).

- **Interactividad.** Las ETR conllevan un diálogo constante con el personal, de terreno y de la sede central, y pueden proporcionar un canal de comunicación sin obstáculos burocráticos entre ambos. Por ejemplo, en la ETR del IASC sobre la respuesta a las inundaciones de Pakistán en 2010, se incluyó una segunda visita en la que los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones fueron, en cierto modo, discutidos de manera participativa con las partes (Polastro et al., 2011b).
- **Perspectiva.** Un equipo de ETR puede investigar una emergencia desde diferentes ángulos, hablando con el personal de todos los niveles, en diferentes países, con la población afectada y con los socios y los funcionarios. Esto proporciona una visión de la operación menos influenciada por la resolución de problemas del día a día.

6.3.2 Las características principales

Las ETR se diferencian de otras evaluaciones humanitarias por su tiempo, principales partes interesadas y objetivos (Tabla 21).

Tabla 21: Características de una evaluación en tiempo real

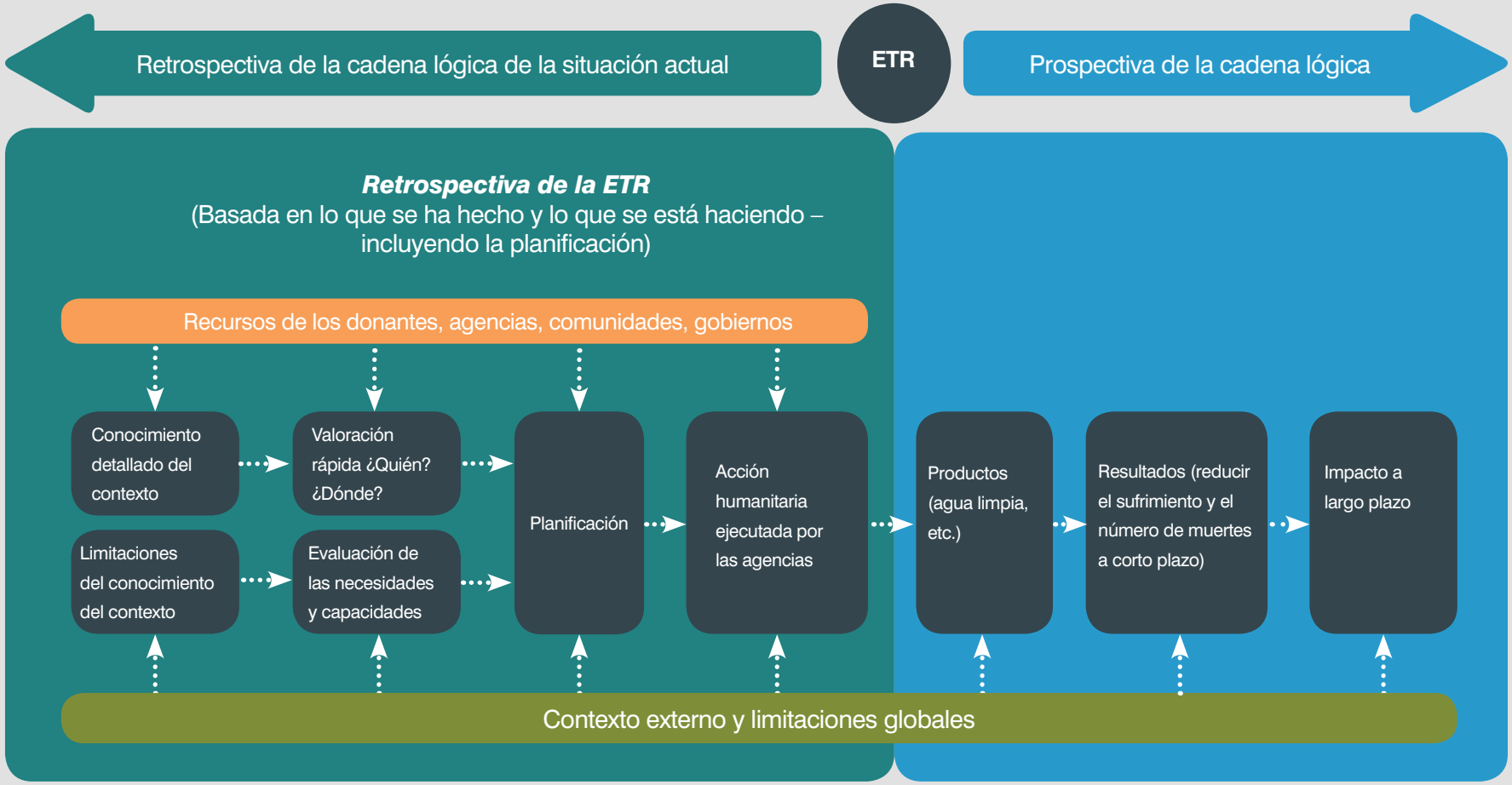
Características	Descripción
Tiempo	Las ETR tienen lugar al principio de una operación, lo que requiere que los miembros del equipo de evaluación no sólo evalúen lo que se ha hecho, sino también barajen las posibles consecuencias de lo que se está haciendo. Las ETR tienen componentes prospectivos y retrospectivos (véase la **Figura 16**). Los miembros del equipo deben tener suficiente experiencia operativa para entender cuáles son los productos, los resultados y los impactos más probables de la acción actual. *Consejo: Puede conseguir sortear estas limitaciones temporales, estableciendo mecanismos que faciliten y potencien las ETR. Por ejemplo, el uso de los TdR genéricos como plantillas puede acelerar el desarrollo de TdR específicos, y precalificar a los evaluadores en potencia (o usar evaluadores internos, como hace ACNUR) puede acelerar el despliegue de un equipo.* Las evaluaciones estándar dedican, a menudo, un mes o más, tras el trabajo de campo, a elaborar el proyecto del informe. Los informes de las ETR deberían estar acabados o casi acabados cuando el equipo abandone el terreno. *Consejo: Es importante que el equipo planifique el desarrollo del informe antes de abandonar el terreno. Los equipos de ETR pueden necesitar permanecer más tiempo en el terreno que otros equipos de evaluación, probablemente como mínimo entre 3 o 4 semanas. El uso de una tabla de evidencias (véase las Secciones 5.2.4 y 5.2.6) puede ayudar a avanzar en el trabajo del equipo.*
Partes interesadas	Las principales partes interesadas y destinatarios son, para la mayoría de las evaluaciones humanitarias, las estructuras de dirección de la agencia. En cambio, para las ETR, las principales partes interesadas son el equipo que trabaja sobre el terreno y los técnicos de operaciones de las oficinas centrales. El equipo de evaluación debe comunicar sus hallazgos al que trabaja en el terreno, porque pocos son los que tienen el tiempo para leer un informe tradicional de evaluación. *Consejo: Incluya en la planificación de la evaluación tiempo para organizar reuniones informativas en el terreno. Normalmente una ETR requiere como mínimo tres reuniones informativas: una para introducir la evaluación, otra a mitad del trabajo de campo para plantear problemas emergentes con el equipo que trabaja en terreno, y otra al final.*

Características	Descripción
Objetivos	Las ETR se centran principalmente en el aprendizaje. Son diseñadas para contribuir a la mejora de la calidad de la respuesta en curso en un momento en que, por lo general, también hay pocos productos para hacer una evaluación centrada principalmente en la rendición de cuentas. *Consejo: Cuando llegue, pregunte al equipo que trabaja sobre el terreno qué es lo que más le gustaría saber sobre su intervención.* *Consejo: Contar con un miembro del equipo que esté familiarizado con la manera en que opera la organización le ayudará a mejorar su utilización.*

Inevitablemente, un equipo de ETR consume recursos que, de otra manera, podrían ser utilizados para asistir a la población afectada, por lo que se crean tensiones entre lo que el equipo contribuye a la operación y el tiempo y los recursos que requiere la respuesta. Con el fin de simplificar la logística y reducir el consumo de recursos, mantenga equipos pequeños en las ETR, lo que es especialmente importante si ésta tiene lugar a principios de una operación humanitaria.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Figura 16: Aspectos prospectivos y retrospectivos de la ETR



6.3.3 Los métodos

Los métodos utilizados en otras EAH no son siempre apropiados en las ETR, especialmente aquellos que tienen lugar en las primeras etapas de la respuesta (**Tabla 22**). La revisión documental, por ejemplo, es menos útil de lo habitual porque la poca documentación existente relata principalmente las intenciones o insumos y no tanto los resultados. Normalmente, las encuestas son imposibles de realizar por limitaciones de tiempo y por la falta de un buen marco de muestreo.

Las ETR tienen un fuerte enfoque hacia la utilización directa; una matriz de respuesta de gestión es una herramienta particularmente útil para el monitoreo de la ejecución de las recomendaciones.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 22: Métodos usados en las evaluaciones en tiempo real

Métodos	Uso
Grupos focales de discusión	Son más difíciles de organizar, porque normalmente la población afectada está ocupada en satisfacer sus necesidades de supervivencia. Por lo general, una adecuada gestión de un grupo focal de discusión lleva un par de horas o más.
Entrevistas a informantes clave	Son críticas dado el contexto operacional porque los entrevistados pueden no haber tenido el tiempo suficiente para procesar sus experiencias de manera que puedan expresarlas fácilmente. Las entrevistas también pueden ser interrumpidas por la necesidad de los entrevistados de abordar sus problemas urgentes.
Talleres y revisión después de la acción	Pueden ser particularmente útiles, porque proporcionan al personal que trabaja en el terreno la oportunidad de analizar y comprender cómo se ha desarrollado la operación.
Observaciones	Son incluso más importantes y útiles que en otras evaluaciones; por lo general, hay muchas oportunidades de observar la implementación en la práctica.
Entrevistas a los beneficiarios	Son aún más relevantes que en otras evaluaciones, porque pueden proporcionar información vital y procesable. El equipo de evaluación tiene más oportunidades de hablar con los beneficiarios que los administradores, quienes deben centrarse en los problemas inmediatos. Las entrevistas precisan menos tiempo que la discusión en los grupos focales y son mucho más simples de dirigir, incluso en situaciones caóticas.
Herramientas de evaluación rápida participativa	Pueden ser muy útiles, pero aquellas herramientas que dependan de calificaciones comunitarias estarán limitadas por el hecho de que las personas desplazadas pueden todavía no tener el sentido de pertenencia.

6.4 La evaluacion de impacto

El concepto de evaluación de impacto se ha denominado con un nombre tal vez poco apropiado, ya que este tipo de evaluación trata de dirigirse con más exactitud a los productos y los resultados (White, 2009a, p. 8). Sin embargo, el término se sigue utilizando ampliamente para referirse a la evaluación del impacto en la cadena de resultados. Dependiendo del programa, la evaluación de impacto puede tener lugar después de unos pocos meses (por ejemplo, para un programa de ayuda alimentaria de emergencia) o después de varios años (por ejemplo, para un programa de apoyo a los medios de vida).

Roche (2000, pp. 545–546) proporciona una útil definición de impacto comúnmente aceptada: *'cambios duraderos o significativos- positivos o negativos, intencionales o no- en la vida de las personas generados por una acción o serie de acciones determinadas*. Esta definición desplaza el foco hacia otro lado, desde si los montos de ayuda esperados fueron entregados o no (eficacia) a si la gente está en mejores circunstancias o más segura como resultado de ello (véase Proudlock et al, 2009). Sin embargo, debemos decir que las evaluaciones de impacto no están enfocadas siempre en este sentido más amplio, sino en las cuestiones específicas, como qué productos y resultados planificados pueden ser atribuidos a la intervención.

Las evaluaciones de impacto son cada vez más comunes en el sector del desarrollo (Jones et al., 2009, p. v). En el ámbito humanitario, encontrar evidencias concluyentes del impacto de un programa es poco frecuente, y todavía hay pocos ejemplos de evaluaciones centradas únicamente en el impacto. Una de las razones para esto parece ser la falta de capacidades (Proudlock et al., 2009). El interés en las evaluaciones de impacto está creciendo, sin embargo, bajo la presión de los donantes y otros actores para establecer el impacto de las acciones humanitarias, financiadas internacionalmente sobre las vidas y medios de vida de las personas.

Es probable que una evaluación de impacto esté orientada a la rendición de cuentas si es impulsada por los donantes y, orientada al aprendizaje si es solicitada por la organización ejecutora. Al igual que con otros tipos de evaluaciones, es importante esclarecer el propósito principal (Beck, 2011, p. 16).

El Centro Feinstein ha sido pionero en un enfoque participativo para la valoración del impacto que crea un aprendizaje colaborativo entre el donante y los socios ejecutores (Catley et al., 2009).

Se pueden encontrar orientaciones más detalladas sobre las evaluaciones de impacto en (3iE, 2008a, 2008b; White, 2009a, 2009b), Poulos (2006), Roche (1999), Catley et al. (2009), y (Bamberger, 2012; Perrin, 2012; Rogers and Evalution, 2012).

6.4.1 La evaluación conjunta de impacto

Las evaluaciones conjuntas de impacto pueden contribuir a asegurar que se explora el impacto global de la acción humanitaria en lugar de aislar artificialmente el trabajo de un sólo organismo (Beck, 2009, p. 1). También permiten la comparación de los diferentes enfoques, lo que puede ayudar a evaluar el impacto relativo de las diferentes intervenciones. En el ámbito humanitario, muchas agencias planifican evaluaciones de impacto como un ejercicio más o menos conjunto.

6.4.2 ¿Cómo hacer una evaluación de impacto?

Las valoraciones del impacto implican juicios de valor; por ejemplo, sobre qué tipo de cambios son significativos y para quién. Es importante que la población afectada participe para obtener sus perspectivas y, por consiguiente, la identificación de los indicadores apropiados para el impacto, los cuales pueden diferir de los indicadores seleccionados por otras partes interesadas (Proudlock et al., 2009). Las evaluaciones de impacto minuciosas requieren probablemente más tiempo y un trabajo de campo más intenso que otros tipos de EAH.

Un enfoque comparativo y cuantitativo para la evaluación del impacto rara vez es viable en EAH porque el entorno dinámico y fluido en el que la mayoría de las acciones humanitarias tienen lugar hace que sea difícil, si no imposible, determinar con precisión la causa de los diferentes resultados (Proudlock et al., 2009). Es más común que estén basados en un enfoque cualitativo basado en la teoría, que examine un caso particular en profundidad para explicar cómo una intervención puede ser responsable de los cambios particulares. Para ello se triangula la información de un número de diferentes fuentes, incluidos los beneficiarios e informantes clave. Se debe reunir tantas evidencias como sea posible para apoyar los supuestos sobre la causalidad.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Un método basado en la teoría implica tres pasos:

1. Identificar las posibles causas de los resultados e impactos de interés.
2. Determinar las condiciones necesarias para que cada causa posible tenga un efecto.
3. Establecer si estas condiciones están presentes. Esto da como resultado una lista realista de las posibles causas para las cuales las condiciones necesarias están presentes (Scriven, 2008) citado por (Proudlock et al., 2009, p. 30).

La falta de datos de línea de base en áreas afectadas por crisis humanitarias constituye un desafío concreto de las evaluaciones de impacto que, por lo tanto, tienen que depender en gran medida de las percepciones y juicios de la población afectada. Son, probablemente, los mejores jueces de los cambios en sus vidas, del significado de estos cambios, y de lo que les trajo consigo. Los datos iniciales retroactivos pueden crearse basándose en los recuerdos que los entrevistados tienen de la situación antes de la crisis o antes de la intervención.

La evaluación de impacto se puede facilitar por la disponibilidad de datos de seguimiento sistemáticos y fiables sobre los indicadores de resultados; por ejemplo, la desnutrición y los datos de morbilidad para los programas de salud o de distribución de alimentos. Pero, a menudo, en la práctica, falta dicha información y se dispone sólo de datos cuantitativos, centrados en el proceso y en la distribución mas que en los resultados y en el impacto.

El mayor desafío para la evaluación de impacto es atribuir concluyentemente el cambio a la acción humanitaria más que a otros factores, como por ejemplo, cambios en el entorno externo o decisiones de las personas locales. Roche concluye que *'a menudo lo más que se puede hacer es demostrar a través de argumentos razonados que un determinado insumo conduce lógicamente hacia un cambio dado, incluso si esto no se puede demostrar estadísticamente'* (1999, p. 33).

Los métodos de evaluación de impacto adicionales incluyen los siguientes:

- Estudio longitudinal que mide el cambio en la vida de la población afectada durante un período de tiempo (por ejemplo, un año o más) y sus causas.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- Métodos cualitativos, tal como las discusiones con los grupos focales, las entrevistas grupales, individuales, a informantes clave y a hogares, ya sea como actividades puntuales o como parte de un estudio longitudinal.
- Métodos cuantitativos. Por ejemplo, las encuestas formales a hogares o la recopilación y el análisis de indicadores cuantitativos, como los precios del mercado (probablemente acompañados de métodos cualitativos para establecer la causa y el efecto).

Una consulta reciente sobre la evaluación humanitaria de impacto conjunta recomendó un enfoque de métodos mixtos y un mayor énfasis en métodos cualitativos, los cuales también fomenten la participación. Lo ideal es que los métodos mixtos se apoyaran entre sí de manera sinérgica (Adato, 2011). Proudlock et al. concluyen que *'el diseño y la implementación de valoraciones de impacto requieren de habilidades disponibles sólo a través de la inversión en asociaciones a largo plazo entre los académicos, los donantes, los gobiernos, los profesionales y los destinatarios meta'* (2009, p. 7).

Cuando planifique una evaluación de impacto, considere las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debería definirse el impacto humanitario: impacto en qué, y en qué plazo de tiempo?
- ¿Cómo se puede medir el impacto? ¿Qué indicadores son apropiados y, en función de eso, qué datos iniciales o qué grupos comparativos ? ¿Cómo se puede demostrar que los efectos observados o declarados son, de hecho, causados por una intervención en particular? ¿Qué métodos son adecuados al contexto, y cómo se abordarán los problemas con los datos iniciales y con el tiempo?
- ¿Cómo deben ser analizados e interpretados los datos sobre el impacto y qué papel deben jugar las personas afectadas?

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

PRODUCTOS, DIVULGACIÓN Y ADOPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Contenidos de esta sección

7.1 Los productos clave **216**

7.2 El informe de la evaluación **220**

7.3 Distribuir y comentar el borrador del informe **229**

7.4 Aprobar y finalizar la evaluación **231**

7.5 La divulgación **231**

7.6 Facilitar la adopción e incorporación de las recomendaciones de la evaluación **234**

7.7 Síntesis de la evaluación, revisiones temáticas y meta-análisis **235**

7

Cómo utilizar esta sección

Esta sección brinda asesoramiento sobre la fase final del proceso de evaluación. Las Secciones **7.1** y **7.2** están centradas en el informe y en otros productos de la evaluación. Las Secciones **7.3** y **7.4** incluyen la revisión y la finalización de las etapas. La Sección **7.5** aborda la difusión. En la Sección **7.6** se discuten las maneras de mejorar la incorporación de las recomendaciones y la Sección **7.7** revisa otras formas de publicitar los hallazgos de la evaluación, tales como la síntesis y el meta-análisis.

Tablas, figuras y cuadros

Tabla 23: Productos de la evaluación **217**

Cuadro 9: Tres tipos de público para los informes de evaluación **228**

Índice
1
2
3
4
5
6
7

7.1 Los productos clave

Los productos de la evaluación incluyen el informe inicial, los talleres informativos, el asesoramiento proporcionado por el equipo de evaluación directamente en el terreno, los talleres, el informe de evaluación, y los eventos de difusión, incluyendo otros talleres. Puede que otros productos además del informe (tales como, las sesiones informativas en las oficinas centrales regionales) necesiten ser considerados en el presupuesto y en el programa. La **Tabla 23** resume los principales productos de la evaluación, así como su programación y los procesos de aprobación.

Es probable que las interacciones personales sobre el terreno en las sesiones informativas y en los talleres contribuyan al aprendizaje más que los informes escritos. Asegúrese de llevar a cabo una planificación de este aspecto, sobre todo en evaluaciones orientadas al aprendizaje

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Tabla 23: Productos de la evaluación

Productos	Tiempo	Proceso de aprobación
Informe inicial	No menos de 2 semanas antes del trabajo de campo, para dejar tiempo para comentarios y correcciones.	• Distribución a las partes interesadas para comentarios • Reuniones entre el grupo de dirección o referencia y el equipo de evaluación
Asesoramiento proporcionado directamente en el terreno	Ya que los temas surgen en el terreno y en respuesta a las observaciones.	Ninguno.
Talleres informativos	A mitad de la ETR para que los miembros del equipo de evaluación pongan a prueba los hallazgos emergentes. En otros tipos de evaluación al final del trabajo de campo.	Las partes interesadas validan o cuestionan los hallazgos y las conclusiones de los evaluadores.
Debriefings	Al final del trabajo de campo (puede ser tan simple como la presentación utilizada en el taller informativo).	La última versión debería reflejar los comentarios realizados en la reunión informativa.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Productos	Tiempo	Proceso de aprobación
Borrador del informe de evaluación	Tres o cuatro semanas después de finalizar el trabajo de campo, incluso se necesitará más tiempo cuanto más complejos sean los informes. Puede haber varias versiones.	Verificación inicial de la calidad, llevada a cabo por el responsable de la evaluación Distribución al grupo de referencia o de dirección a los actores clave y a las personas entrevistadas para conocer sus comentarios Reunión entre el grupo de referencia o el de dirección y el equipo de evaluación para discutir los problemas clave
Talleres con las partes interesadas	Después del primer borrador	Las partes interesadas pueden formular recomendaciones y conclusiones
Informe final de la evaluación	Aproximadamente dos semanas después de recibir los comentarios finales sobre el penúltimo borrador	
Cuñas de vídeo de los mensaje clave	En el momento de la presentación del informe final	Revisión por parte del responsable de la evaluación y por el grupo de referencia o de dirección
Matriz de respuesta de gestión	Después de que el informe final haya sido presentado	Preparado por el equipo de gestión de la agencia
Informe resumido (mensajes claves de la evaluación)	Aproximadamente 1 semana después de la entrega del informe final	Revisión por parte del responsable de la evaluación

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Productos	Tiempo	Proceso de aprobación
Talleres de difusión	En cualquier momento después de la finalización del informe	Ninguno
Reuniones durante el almuerzo “Brown bags” (breves presentaciones de las lecciones clave durante el tiempo del almuerzo)	En cualquier momento después de la finalización del informe	Ninguno
Otras actividades de difusión (como usar los hallazgos en cursos de formación)	En cualquier momento después de la entrega del informe final	Ninguno

7.2 El informe de la evaluación

Cuanto más corto sea el informe más probable es que se lea, pero es necesario proporcionar suficientes evidencias de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Cuanto menos cuestiones sobre la evaluación aparezcan en los TdR, más fácil será equilibrar estos dos requisitos[10].

Si se espera que el informe de evaluación tenga un formato concreto, debe aparecer así reflejado en los TdR, incluyendo detalles como el tipo de fuente, el tamaño de los márgenes y la extensión.

El *ALNAP Quality Proforma* (ALNAP, 2005) ofrece una plantilla efectiva para el informe de evaluación, y el grupo de evaluación de la ONU ha aportado una lista de comprobación de la calidad (UNEG, 2010).

Prepare un guión del informe antes de que comience el trabajo de campo. Esto le ayudará a estructurar la recopilación de datos y el análisis para adecuarse a los requisitios del informe final, reduciendo así la cantidad de trabajo destinado a la elaboración del informe. Además, resulta especialmente útil para la recopilación y el análisis de los datos cualitativos recogidos en las entrevistas.

La mayoría de los informes se estructuran en función del marco y los criterios de la evaluación. Se suele dedicar un capítulo por cada elemento del marco, con subcapítulos para los criterios o un capítulo para cada criterio, con subcapítulos para los elementos del marco.

7.2.1 Las páginas preliminares

Tradicionalmente, las páginas preliminares incluyen lo siguiente:

- **Portada.** incluye la fecha.
- **Página de datos (opcional).** Puede incluir los detalles administrativos para la evaluación, los agradecimientos y las citas recomendadas para la evaluación.
- **Resumen ejecutivo.** Puede incluir un resumen del informe para evitar que se hagan comentarios en el resumen en lugar de en el informe completo.
- **Tabla de contenidos.** Si procede, incluya también una lista de tablas y figuras. La mayoría de los procesadores de texto

[10] Los contenidos del informe que se describen aquí se basan en ALNAP Quality Proforma (ALNAP, 2005).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

pueden generar automáticamente tablas de contenido si los encabezados y pies de página tienen el formato adecuado (por ejemplo, con los estilos de Microsoft Word).

- **Lista de acrónimos.** Es conveniente hacerla si los documentos contienen muchos acrónimos. Asimismo, en el caso de que a lo largo del documento haya bastantes términos desconocidos (tales como palabras locales de una zona geográfica particular), proporcione una lista por separado con dichos conceptos y sus correspondientes definiciones.
- **Mapa(s).** Genere o bien sus propios mapas mediante el uso de un software de mapeo, o busque un mapa que no tenga derechos de autor.

Utilice acrónimos solo cuando el término aparezca con tanta frecuencia que su forma abreviada resulte útil para los lectores o cuando sea más reconocible en su forma de acrónimo. Desglose siempre los acrónimos y defina los términos desconocidos cuando los utilice por primera vez en el texto, incluso si cree que los lectores se encuentran familiarizados con ellos. Esta práctica no sólo hace que el documento resulte más fácil de leer, sino que también ayuda a hacer hincapié en que el informe fue escrito para todas las partes interesadas y no sólo para la agencia o los sectores implicados.

7.2.2 El texto principal

Normalmente, el texto principal de un informe presenta los siguientes elementos:

- **Una introducción** determina el alcance y el propósito de la evaluación, la composición del equipo y la estructura del informe.
- **Una sección metodológica** describe los principales métodos utilizados, las limitaciones encontradas y cualquier sesgo existente en el equipo de evaluación. Dicha sección puede ser parte de la introducción y un simple resumen que haga referencia para los lectores a una exposición más detallada de los anexos.
- **Un capítulo dedicado al contexto.** Puede formar parte de la introducción y venir acompañado de una cronología en un anexo, pero debe ser exhaustiva. El contexto constituye una cuestión clave en la acción humanitaria: que las acciones sean apropiadas, eficaces, eficientes o coherentes depende mucho del contexto.
- **Los capítulos principales** presentan las evidencias y las constataciones organizadas por los criterios de evaluación o por algún otro marco. En ocasiones, las conclusiones y las recomendaciones

Índice
1
2
3
4
5
6
7

aparecen al final de cada capítulo y, otras veces, son presentadas por separado en uno o dos capítulos al final del informe.

Presentar las conclusiones y las recomendaciones al final de cada capítulo permite subrayar (y contribuye a garantizar) las nociones básicas de las evidencias, los hallazgos y las conclusiones pertinentes.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 20 de buenas prácticas

Uso de una tabla para resumir las acciones múltiples llevadas a cabo por numerosos socios

Una evaluación sobre las labores de recuperación tras las inundaciones de Pakistán por el Consorcio de Agencias Humanitarias Británicas (CBHA, por sus siglas en inglés) resume en una tabla de una sola página las diversas experiencias de seis agencias que han realizado donaciones en efectivo, mediante bonos y especies a través de tres sectores de medios de vida (**Leturque et al., 2012, p. 45**). La tabla también engloba las ventajas y desventajas teóricas de las tres modalidades.

	Pros y contras teóricos	Resultado 1 – Insumos agrícolas	Resultado 2 – Insumos ganaderos	Resultado 3 – Activos empresariales
Donaciones en efectivo condicionadas	Pros: • La agencia puede influir en los gastos de los destinatarios. • El receptor puede tener otras prioridades. Contras: • Administrativamente (seguimiento de los gastos antes del pago)	**CARE International** Éxitos: La flexibilidad de las donaciones condicionadas en efectivo limita los riesgos relacionados con la estacionalidad. Los beneficiarios son capaces de adaptar su compra de insumos al tiempo de las transferencias de efectivo.	**CARE International** Aunque los beneficiarios tienen la opción, las donaciones en efectivo casi siempre son utilizadas para la agricultura más que par el ganado.	**CARE International, Concern, IRC, Oxfam** Éxitos y desafíos: Indicios de que aproximadamente la mitad de las ayudas fueron gastadas en otros propósitos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

	Pros y contras teóricos	Resultado 1 – Insumos agrícolas	Resultado 2 – Insumos ganaderos	Resultado 3 – Activos empresariales
Bonos	Pros: • Mejor control sobre el logro de los objetivos del mercado. Contras: • Requiere una importante planificación. • Estimula la empresa local. • Excluye a algunos comerciantes. • Limita las opciones de los destinatarios.	**ACF, Oxfam** Éxitos: • Insumos específicos recibidos. • Ejecución oportuna. Desafíos: • Los beneficiarios denuncian la distorsión de los precios por parte de los distribuidores seleccionados.	No utilizado por los socios de CBHA	**SC** Desafíos: • La retroalimentación de los beneficios indicó que hubieran preferido las donaciones en efectivo. • Elecciones limitadas y precios inflados por los proveedores preseleccionados.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

	Pros y contras teóricos	Resultado 1 – Insumos agrícolas	Resultado 2 – Insumos ganaderos	Resultado 3 – Activos empresariales
En especie	Pros: • Objetivos más específicos. • Control sobre la calidad de los insumos. Contras: • Riesgos asociados al transporte. • Altos costes de logística. • Limita las opciones de los beneficiarios.	**Concern, IRC, Oxfam, SC** Éxitos: • Ahorros significativos por la compra al por mayor. • No se informó de grandes retrasos en la distribución.	**Concern, IRC, Oxfam, SC** Éxitos: • Ahorros por compras al por mayor. Desafíos: • Retraso en la distribución (Oxfam). • Altas tasas de mortalidad (retraso en la distribución, transporte). • Los paquetes de pienso son útiles pero no sostenibles. • La ratio de sexo es difícil de controlar. • La formación requerida y los plazos del proyecto no se adaptan de forma correcta al fortalecimiento de capacidades.	Formación vocacional: no se analiza en esta evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Las tablas son sólo una manera de comunicar de forma rápida la información. Las fotografías cuidadosamente elegidas, las gráficas bien elaboradas u otras figuras también pueden comunicar los hallazgos clave. Tufte (1990; 2001; 1997) ofrece buenos consejos sobre la presentación de la información visual.

7.2.3 Recomendaciones

Las recomendaciones son sólo útiles si son:

- **Específicas.** Se debe ser claro en lo que se recomienda .
- **Relacionadas con las acciones verificables.** Debería ser posible decir si la recomendación se ha ejecutado o no.
- **Directas.** Las personas o las entidades responsables de ejecutar las recomendaciones deberían estar identificadas. Asimismo, se debería clarificar más la responsabilidad en la respuesta de gestión al informe.
- **Prácticas.** Las recomendaciones pueden implicar nuevas o inusuales formas de hacer las cosas, pero deberían considerar los recursos y otras limitaciones.
- **De duración determinada.** Si es posible, debería darse un calendario para ejecutar las recomendaciones.
- **Consistentes.** Las recomendaciones no deberían contradecirse o parecer contradictorias entre sí.
- **Priorizadas.** Debería quedar claro cuáles son las recomendaciones prioritarias y cuáles las secundarias.
- **Económicas.** Las acciones recomendadas deberían ofrecer claramente beneficios en proporción a sus costes.

Las recomendaciones también deberían ser limitadas en su número. Dicho esto, cuantas menos contenga un informe, más fácil será que el cliente las use. Sin embargo, un evaluador experimentado puede percibir docenas de problemas en el desempeño y tiene el deber ético de plantearlos. Son varias las estrategias que pueden contribuir a la resolución de este conflicto:

- Ofrecer una recomendación general y luego proporcionar detalles de cómo puede ser ejecutada por diferentes actores.
- Realizar menos recomendaciones verbalmente y dejarlas por escrito en los anexos.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

- Clasificar las recomendaciones por importancia.
- Agrupe las recomendaciones en función de su finalidad.

7.2.4 Los anexos

Los anexos son usados para respaldar los elementos y proporcionar detalles que desordenarían el informe principal. Ayudan al lector a que se haga una idea de la calidad de la evaluación demostrando el alcance del trabajo de campo y la gama de métodos utilizados. Los anexos pueden incluir lo siguiente:

- **TdR.** Por costumbre, constituye el primer anexo de un informe de evaluación.
- **Cronología (de los asuntos o las acciones objeto de evaluación).** Esto es esencial en cualquier evaluación en la que el calendario es un criterio.
- **Listado de personas conocidas o consultadas.** Pone de manifiesto cómo de extensa fue la consulta del equipo a los diferentes actores, y ayuda al lector a formarse una opinión sobre la probable confiabilidad de las constataciones. .
- **Itinerario del equipo.** También proporciona al lector una visión de la magnitud de la investigación del equipo.
- ***Biografías del equipo.*** Aportan al lector una idea de la experiencia con la que cuentan los miembros del equipo, así como de los sesgos que éstos pueden tener en la investigación.
- ***Discusión sobre la metodología***. Determina los métodos utilizados de forma exhaustiva y reconoce las restricciones y limitaciones que pueda haber. Normalmente se complementa con ejemplos de los diferentes instrumentos de las entrevistas y de los formatos de encuestas utilizados.
- **Matriz de respuesta de gestión.** Se adjunta al informe como un anexo y cada vez, con más frecuencia, se imprime en un documento aparte.
- **Otros anexos.** Podrían abordar los temas cuyo análisis detallado estaría fuera de lugar en el informe principal o presentar los resultados de los métodos específicos (tales como un resumen de las respuestas a las encuestas en línea).
- **Bibliografía.** Puede incluir las fuentes principales consultadas, además de las citadas en el informe de evaluación.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Una tendencia actual es colgar en una página web la mayor parte o la totalidad de los anexos, en lugar de publicarlos con el propio informe. Desafortunadamente, ya no suele ser posible encontrar estos anexos después de unos años. Por ejemplo, los anexos de la evaluación de 2011 del IASC sobre Somalia (**Polastro et al., 2011a**) ya no están disponible en la web de la ONU para Somalia.

Incluso si los anexos no son parte de la copia impresa del informe, genere una copia electrónica completa con todos los anexos que pueden ser subidos a la página web de los clientes.

Cuadro 9: Tres tipos de público para los informes de evaluación

Cada informe de evaluación tiene tres tipos de destinatarios.

1. Administradores, que no disponen de tiempo para leer un informe extenso. A menudo, sus necesidades son mejor atendidas con un buen resumen ejecutivo de unas pocas páginas (si bien, muchos resúmenes ejecutivos son demasiado largos para cumplir con este propósito.)
2. Partes interesadas, que pueden leer el informe completo.
3. Especialistas técnicos, que confían en la información detallada que se proporciona en los anexos.

Cuando escriba cada elemento del informe, piense en el público para el que cada componente será de mayor interés.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

7.3 Distribuir y comentar el borrador del informe

Normalmente, el responsable de la evaluación distribuye el borrador del informe de evaluación a las principales partes interesadas y posiblemente a todos los entrevistados. Una medida de control de calidad efectiva es dar a los entrevistados la oportunidad de responder a cualquier error de hecho o de comprensión, pero esto requiere que el equipo de evaluación registre las direcciones de correo electrónico de todos las personas entrevistadas.

Distribuir el informe también permite a las principales partes interesadas llamar la atención sobre los errores de hecho, de comprensión o de análisis, lo que puede ayudar a que se apropien de la evaluación y fomenten su uso.

Deje tiempo suficiente, normalmente de 1 a 3 semanas, para llevar a cabo esta revisión ya que puede que las partes interesadas que reciben el borrador necesiten distribuirlo por sus agencias y luego cotejar los comentarios que reciben.

Distribuir el informe como documento de texto (normalmente en formato Word) causa problemas porque se puede modificar y, por tanto, insertar comentarios con el control de cambios. Ello lo convierte en un documento difícil de seguir si más de dos o tres personas introducen sus comentarios en el mismo documento. Las diferentes configuraciones de usuario también pueden provocar cambios en la paginación y en el diseño, lo que puede crear confusión. Por este motivo, es mejor distribuir el informe como documento PDF, que proporciona un diseño fijo y ofrece opciones para hacer comentarios más legibles.

Numere los párrafos del borrador para que sea más fácil escribir los comentarios que hacen referencia a fragmentos específicos del texto.

Recopile los comentarios y trabájelos de manera sistemática, de modo que todos los de una sección concreta sean tenidos en cuenta al mismo tiempo.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 21 de buenas prácticas

Recopilar los comentarios de manera transparente
Una evaluación sobre las labores de recuperación en las inundaciones de Pakistán por el Consorcio de Agencias Humanitarias Británicas (CBHA, por sus siglas en inglés) resume en una tabla de una sola página las diversas experiencias de seis agencias que han realizado donaciones en efectivo, mediante bonos y en especie a través de tres sectores de medios de vida (**Leturque et al., 2012, p. 45**). La tabla también engloba las ventajas y desventajas teóricas de las tres modalidades.

Página 42 párrafo: 151. *Una innovación muy exitosa de esta respuesta fue el nombramiento de una persona con un perfil muy alto como enviado especial de la ONU, el ex presidente Bill Clinton. Aunque en un principio esta elección pudo haber estado motivada por el deseo de tener un enviado que pudiera sacudir las carteras de los donantes (Clinton, 2006), quedó demostrado el éxito de dicha elección cuando el enfoque cambió hacia la promoción de la eficacia de la respuesta.*

Agencia 1 de la ONU. En este punto, también se debe mencionar la creación y el papel del Consorcio Global para la Recuperación del Tsunami presidido por Bill Clinton y el papel innovador de la coordinación y la comunicación al IASC-GDNU.

Agencia 2 de la ONU. El informe de coordinación también elogia el nombramiento de una Representante Especial para el Tsunami - la OCHA DERC (Margareta Wahlstrom). Otra función de coordinación que se consideró positiva.

Revisor A. No está claro en qué se basa la conclusión que fue útil lo que el enviado especial estaba haciendo.

ONG 1. Podría ser útil explicar de forma más detallada qué es lo que hizo del nombramiento de Clinton un éxito.

El hecho de informar a los encuestados de que se recopilarán y distribuirán sus comentarios les anima a hacer más.

Una buena práctica para el equipo de evaluación es indicar cómo se ha respondido a los comentarios de los revisores agregándoles notas breves, tales como las siguientes:

- Corregido
- Matizado
- Detalle añadido
- Eliminado

- No aceptado [con una razón detallada]

7.4 Aprobar y finalizar la evaluación

El informe de evaluación es el principal producto y debería tener en cuenta los puntos siguientes:

- Responder a las cuestiones de la evaluación
- Proporcionar evidencias para apoyar las conclusiones y recomendaciones
- Presentar recomendaciones claras e identificar quién debe ejecutarlas
- Ser coherente y estar exento de contradicciones internas
- Utilizar los métodos especificados en los TdR y en el informe inicial y sino, explicar claramente por qué
- Cumplir con cualquier requisito de diseño y de formato
- Presentar información suficiente del proceso y de los métodos que permita a los lectores juzgar su fiabilidad

Los lectores del informe de evaluación harán su propia valoración de la calidad de la evaluación y de la autoridad de las recomendaciones. Un buen informe deja en un buen lugar al responsable y al equipo de la evaluación y un mal informe hace lo contrario.

7.5 La divulgación

Demasiado a menudo ocurre que la planificación para difundir los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación es olvidada hasta después de que el informe de evaluación haya finalizado. Pero sí se quiere ser serio en su utilización, la evaluación entera – incluida la difusión – debe estar planificada y presupuestada teniendo esto presente (véase la Sección 2). La distribución del informe final es el principio de la fase de difusión, no el final de la evaluación.

La divulgación debería regirse por una estrategia de comunicación que indicara lo siguiente:

- Grupos claves a quienes los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación deben ser comunicados
- ¿Cuál es la mejor manera de

comunicarse con estos grupos?

- ¿Quién es el responsable de la comunicación?
- La mayoría de las personas aprenden y recuerdan más al escuchar y conversar que al leer, por lo que simplemente difundir el informe no es suficiente. Existe una gran cantidad de opciones adicionales para comunicar los resultados de la evaluación:
    - Reuniones específicas. Pueden llevarse a cabo entre el equipo de evaluación y los potenciales usuarios. Si son diseñadas al estilo de un taller y personalizadas para adaptarse a las necesidades de cada grupo, pueden fomentar un mayor compromiso de los usuarios.
    - Reuniones informativas privadas. El equipo de evaluación o la persona responsable puede plantearlas a los usuarios clave.
    - Resúmenes cortos y accesibles o documentos informativos. Es más probable que los responsables de la toma de decisiones con gran carga de trabajo lean estos resúmenes antes que un informe extenso.
    - Breves correos electrónicos. Pueden comunicar hallazgos, conclusiones o recomendaciones a los usuarios clave.
- La evaluación o su correspondiente resumen pueden ser traducidos a la lengua local así como difundidos entre las partes locales interesadas.
- Los miembros de un equipo de evaluación pueden regresar al lugar donde está se realizó para informar a las principales partes interesadas como, por ejemplo, al personal del programa y los miembros de la población afectada.
- Los hallazgos y las recomendaciones pueden ser comunicados utilizando cuñas de vídeo de la evaluación o grabando las entrevistas con el equipo de evaluación.
- Las conversaciones sobre los puntos clave de la evaluación pueden estar disponibles en podcasts (grabaciones de audio que se pueden escuchar en reproductores de MP3 y ordenadores).

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Ejemplo 22 de buenas prácticas

Uso del vídeo para difundir mensajes clave
Una serie de organizaciones están experimentando el uso de vídeos para acompañar sus evaluaciones; por ejemplo, ACNUR, Cruz Roja y el Grupo URD. Estos pueden proporcionar una retroalimentación potente centrada en problemas clave, con las propias palabras de los beneficiarios. Y es más probable que sean mejor recordados que los largos informes de evaluación. El vídeo de Haití sobre una evaluación en tiempo real, elaborado por el Grupo URD puede verse en línea en la siguiente dirección: **http://vimeo.com/15198053**.

Los medios de comunicación social son prometedores como forma de comunicar los resultados de la evaluación (**Kaplan and Haenlien, 2010**). Incluyen proyectos de colaboración como wikis, web de redes sociales como LinkedIn, blogs y comunidades de contenido como YouTube. Por ejemplo:

- Se han actualizado los detalles del progreso de ACNUR sobre la evaluación de la integración de la edad, el género y la diversidad, para Colombia (Mendoza and Thomas, 2009) en un blog llamado **It Begins with Me. It Begins with You. It Begins with Us: Thoughts and Actions Around Age, Gender and Diversity Mainstreaming**.
- La Sociedad Europea de Evaluación lleva a cabo debates en LinkedIn.

Las actualizaciones de la evaluación pueden proporcionarse con regularidad a través de microblogging. Probablemente, el mejor servicio conocido es Twitter, el cual tiene limitados los mensajes a 140 caracteres (un formato más adecuado para breves actualizaciones en un proceso dinámico de conversaciones detalladas).

Los medios sociales continúan evolucionando rápidamente y las nuevas formas y usos están continuamente surgiendo.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

7.6 Facilitar la adopción e incorporación de las recomendaciones de la evaluación

Involucrar a las principales partes interesadas durante el proceso de evaluación es un factor clave para el uso, al igual que resulta primordial una buena planificación y financiación de la fase de difusión. Otros caminos para facilitar la adopción incluyen:

- Implicar a algunos usuarios clave en la formulación de las recomendaciones.
- Asignar claramente responsabilidades de seguimiento. Una manera de hacerlo es con la matriz de respuesta de gestión.
- Elaborar materiales de formación con los hallazgos de la evaluación. Por ejemplo, estudios de caso.

Ejemplo 23 de buenas prácticas

La participación de las principales partes interesadas durante la evaluación

La evaluación del BCE sobre la respuesta al terremoto de Yogyakarta (Wilson et al., 2007) tuvo un fuerte enfoque de utilización. Los aspectos clave incluyen lo siguiente:

- Conversaciones en el país, desde el principio, con los miembros del comité directivo en relación con lo que querían de la evaluación.
- Diálogo entre el jefe del equipo y el comité directivo antes de que el jefe del equipo llegara al país.
- Conversaciones entre el equipo evaluador y el comité directivo sobre los métodos de evaluación. Por ejemplo, sobre la interpretación más adecuada de los criterios del CAD.

El equipo de evaluación presentó un resumen de los hallazgos al comité directivo y al personal que trabajaba en el terreno para que los principales actores pudieran trabajar con el equipo en la redacción de las conclusiones y recomendaciones. Tuvo lugar una última reunión entre el equipo de evaluación, los miembros del comité directivo, los representantes del gobierno y la población local para revisar y modificar las conclusiones preliminares y formular nuevas recomendaciones.

Índice
1
2
3
4
5
6
7

7.7 Síntesis de la evaluación, revisiones temáticas y meta-análisis

La longitud y el detalle de un informe de evaluación pueden disuadir a los responsables de tomar las decisiones, de leerlo e incorporar las lecciones en sus futuras intervenciones.

Una manera popular y efectiva de garantizar que los hallazgos clave lleguen al público esperado es realizar una síntesis de las evaluaciones anteriores. Por ejemplo, un breve y accesible documento de lecciones aprendidas. Una serie de organizaciones han llevado a cabo tales meta-revisiones, a veces clasificadas por áreas temáticas que, por lo general, son bien recibidas por los potenciales usuarios. Véase el ejemplo 24 de buenas prácticas.

Ejemplo 24 de buenas prácticas

Sintetizando las lecciones aprendidas

En 2008, para la respuesta al terremoto de China, ALNAP elaboró un documento sobre las actividades humanitarias tras estas catástrofes que condensó las lecciones aprendidas de una serie de evaluaciones (**Cosgrave, 2008**). Unos días después del terremoto de 2010 en Haití, el documento fue descargado más de 3.500 veces.

CARE llevó a cabo un meta-análisis de evaluaciones y revisiones de las acciones emprendidas de 24 respuestas de emergencia, explorando hasta qué punto la organización había interiorizado las recomendaciones y las lecciones aprendidas. El objetivo era reflexionar sobre cómo CARE puede hacer un uso más efectivo de los hallazgos de las evaluaciones (**Oliver, 2007**).

World Vision ha producido un disco compacto con más de 50 resúmenes de lecciones aprendidas orientado a una amplia gama de sectores (**Montbiot, 2006**).

¿Se puede mejorar esta sección?

NOTAS

Índice
1
2
3
4
5
6
7

Por favor comparta sus comentarios:

Compartir sus comentarios sobre el contenido y la navegación de la guía nos ayuda a hacerla más práctica y orientada al usuario. Sus comentarios pueden incluir preguntas, sugerencias, recursos útiles o consejos prácticos desde su propia experiencia. Puede compartir sus ideas haciendo clic en el botón de comentarios en la parte inferior de cualquier página. Esto generará un correo electrónico privado dirigido al equipo de EAH. Para obtener más información sobre cómo usted, su equipo o su organización pueden participar de forma más activa en el proceso piloto, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección de correo electrónico: **eha@alnap.org**

© Overseas Development Institute,
London March 2013

ALNAP

c/o Overseas Development Institute
111 Westminster Bridge Road
London SE1 7JD
United Kingdom

Tel +44 (0)20 7922 0300
Fax +44 (0)20 7922 0399
Email alnap@alnap.org