



Manual Humanitario

Trabajando para
un mundo justo

trōcaire

Prólogo

El marco estratégico de Trócaire para el periodo 2016-2021 establece la agenda de la organización para los próximos 5 años. Dentro de este marco, Trócaire tiene el objetivo de mejorar el alcance y la calidad de su respuesta humanitaria. En el año 2015, las necesidades humanitarias llegaron a niveles sin precedentes. Actualmente, se encuentran desplazadas 60 millones de personas – el número más alto desde la Segunda Guerra Mundial. Conflictos y desastres provocados por el clima siguen causando altos niveles de sufrimiento. La respuesta humanitaria es una línea importante del trabajo de Trócaire y es fundamental para el alcance de nuestros objetivos relacionados con el desarrollo. Tenemos el deber de responder a estas crecientes crisis humanitarias.

Esta primera edición del Manual Humanitario de Trócaire es un pilar clave en el mejoramiento de la calidad de nuestras respuestas humanitarias. Es el resultado de un proceso amplio de colaboración inter-departamental a nivel institucional. Refleja el compromiso de Trócaire de mejorar la efectividad y calidad de nuestra asistencia humanitaria y la rendición de cuentas a todos los actores relevantes.

Es imprescindible que el personal de Trócaire tenga las habilidades, conocimientos y herramientas que necesitan para responder a las emergencias humanitarias. Esto no se limita al personal humanitario; todos los países donde trabaja Trócaire son vulnerables a crisis humanitarias y a veces se pide al personal no humanitario participar en procesos de asistencia a la población afectada. El manual es una herramienta clave que les ayuda a hacerlo. Posibilita respuestas humanitarias de buena calidad con el objetivo de contribuir a mejorar la vida de personas afectadas por desastres. Es mi esperanza que los estándares presentados en este Manual se conviertan en los estándares de facto en la respuesta humanitaria de Trócaire durante los próximos años.

Eamonn Meehan,

Director Ejecutivo de Trócaire

Contenido

1.	Glosario, Listado de Abreviaciones & Introducción	3
----	---	---

PILAR I ENFOQUES DE TRÓCAIRE

2.	Capítulo 1: Políticas y Principios	10
----	------------------------------------	----

PILAR II MANEJO DEL CICLO DE PROGRAMA

3.	Capítulo 2: Evaluación de Necesidades	18
4.	Capítulo 3: Diseño de la Estrategia	30
5.	Capítulo 4: Diseño del Proyecto	37
6.	Capítulo 5: Selección de Beneficiarios/as	46
7.	Capítulo 6: Monitoreo y Evaluación	56
8.	Capítulo 7: Presentación de Informes	70
9.	Capítulo 8: Estrategia de Salida	77

PILAR III FUNCIONES DE APOYO

10.	Capítulo 9: Coordinación y Gestión de la Información	85
11.	Capítulo 10: Comunicaciones	90
12.	Capítulo 11: Incidencia	96
13.	Capítulo 12: Logística y Adquisiciones	103

	FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN	112
--	-------------------------------------	-----

Glosario

Rendición de cuentas: la rendición de cuentas es el medio por el cual las personas y organizaciones rinden informes a una autoridad o autoridades reconocidas como parte de su compromiso a tomar responsabilidad por sus acciones (Edwards y Hume, 1995). (ALNAP)

Es el proceso de usar el poder de manera responsable, tomando en cuenta y rindiendo cuentas a diferentes actores, y principalmente a las personas afectadas por el ejercicio de dicho poder (Estándar Humanitaria Esencial (CORE), 2015).

Incidencia: En términos generales, en el ámbito humanitario la incidencia se refiere a los esfuerzos de promover respeto para los principios humanitarios y el derecho humanitario, con el objetivo de influir en las autoridades políticas relevantes, ya sean gobiernos, grupos insurgentes, u otros actores no-estatales. Se pueden incluir también “organizaciones de ayuda humanitaria locales, nacionales e internacionales” (ALNAP).

Conflicto armado: Una disputa entre dos o más partes en la cual se usa la fuerza armada. El derecho humanitario internacional hace la distinción entre conflictos armados internacionales y conflictos armados no internacionales. Conflicto armado internacional: Una guerra entre dos o más Estados, independientemente de si se haya hecho una declaración de guerra o no, y de si las partes involucradas reconocen que hay una guerra. Conflicto armado no internacional: Un conflicto donde las fuerzas gubernamentales están luchando contra insurgentes armados, o donde diferentes grupos armados están luchando entre ellos mismos. (OCHA)

Capacidad: Una combinación de todas las fortalezas y recursos disponibles en una comunidad, sociedad u organización, que pueden reducir el nivel de riesgo o los efectos de un desastre. La capacidad incluye los medios físicos, las capacidades institucionales, la infraestructura, así como habilidades humanas o atributos colectivos, como el liderazgo y la gerencia por ejemplo. La capacidad también se puede describir como una competencia o una aptitud (ISDR).

Fortalecimiento de Capacidades: Un proceso por medio del cual individuos, instituciones y sociedades desarrollan capacidades de manera individual y colectiva, para desempeñar funciones, resolver problemas, establecer y alcanzar sus (ACNUR).

Fondo Central para la Respuesta a Emergencias (CERF por sus siglas en inglés): El Fondo Central para la Respuesta a Emergencias (CERF) es un fideicomiso que tiene un componente de subvención de hasta US\$ 450 millones y un componente de crédito de US\$ 50 millones. El CERF es financiado por contribuciones voluntarias provenientes de diferentes partes del mundo y el objetivo del mismo es complementar los mecanismos existentes de financiamiento humanitario. El CERF proporciona fondos de semilla para lanzar intervenciones críticas y programas de asistencia vitales que salvan vidas y que no cuentan todavía con otras fuentes de financiamiento. Las ONG no tienen acceso directo a financiamiento CERF. Solo las agencias de las Naciones

Unidas (ONU) tienen acceso directo a este financiamiento. Sin embargo, muchas agencias de la ONU usan ONG locales e internacionales para implementar proyectos financiados por el CERF.

Clúster: Un 'Clúster' es esencialmente un "grupo sectorial" y no debe haber ninguna diferenciación entre los dos en lo que respecta a sus objetivos y actividades; el objetivo de llenar vacíos y asegurar procesos adecuados de preparación y respuesta debe ser el mismo (IASC).

Emergencia compleja: Una crisis multifacética en un país, región o sociedad donde hay un colapso total o significativo de la autoridad como resultado de un conflicto interno o externo, y que requiere una respuesta internacional multi-sectorial que está más allá del mandato o capacidad de una sola agencia y/o el programa de país de las Naciones Unidas. Tales emergencias tienen un impacto particularmente devastador en los niños y las mujeres, y requieren una variedad compleja de respuestas (OCHA).

Conflicto: "Una situación social fáctica en la cual hay un mínimo de dos partes involucradas (individuos, grupos, estados) quienes: i) luchan por lograr objetivos que no son compatibles o luchan por el mismo objetivo que solo puede ser logrado por una parte; y/o ii) quieren usar medios incompatibles para lograr cierto objetivo." (Wasmuth, 1996:180- 181). (FEWER)

Planificación de Contingencias: Un proceso de planificación para responder a una potencial emergencia a través del diseño de estrategias, arreglos, y procedimientos. Normalmente, implica el desarrollo de escenarios (anticipando la naturaleza y alcance de la emergencia), determinar cómo será la respuesta en caso de que los escenarios sucedan, y definir los recursos que serán necesarios para alcanzar los objetivos. Para Trócaire, la planificación de contingencias describe el proceso de planificación de una respuesta a una emergencia anticipada en un país dado, basado en escenarios acordados.

Gestión de Riesgos de Desastre: El proceso sistemático de usar directrices administrativas, organizaciones, y habilidades y capacidades operativas para implementar estrategias, políticas e capacidades mejoradas para afrontar la situación con el fin de disminuir los impactos adversos de amenazas y la posibilidad de desastre.

Emergencia: Un evento repentino e usualmente inesperado que exige medidas inmediatas para minimizar las consecuencias adversas/negativas (ONU).

Planificación de la Preparación ante Emergencias: Un proceso desarrollado por una organización para preparar la respuesta a una emergencia sin necesariamente identificar la naturaleza y el alcance de la misma. En este sentido, es la preparación para una respuesta humanitaria tanto a lo "conocido" como a lo "desconocido". Implica la identificación de capacidades y vacíos existentes, desafíos internos y externos para una respuesta de emergencia, y la planificación e implementación de acciones para incrementar la capacidad de responder. Para Trócaire, la planificación de la preparación ante emergencias describe el proceso de análisis y fortalecimiento de la capacidad de responder a cualquier emergencia.

Asistencia de emergencia: La asistencia inmediata de supervivencia a las víctimas de crisis y conflictos violentos. La mayoría de las intervenciones de asistencia de emergencia se realizan a corto aviso y tienen períodos de implementación cortos (los objetivos del proyecto normalmente se cumplen en un año). El principal propósito de la asistencia de emergencia es salvar vidas (ACNUR).

Hambruna: La hambruna es la quinta y última etapa de la inseguridad alimentaria de acuerdo al Sistema de Clasificación de Fases de la Seguridad Alimentaria Integral o IPC por sus siglas en inglés. La etapa antes de la etapa de hambruna es “emergencia”, marcada por 20% de hogares sin la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia aun implementando estrategias extremas para afrontar la situación, incluyendo la venta de todos sus recursos agropecuarios y bienes. (IPC).

Violencia Basada en Género: Violencia ejercida en contra de una persona por razones de su género o sexo. Incluye acciones que infligen daño o sufrimiento físico, mental o sexual, amenazas de acciones de esta naturaleza, coerción, u otras privaciones de libertad. Aunque las víctimas de la violencia basada en género pueden ser mujeres, hombres, niños y niñas, las mujeres y las niñas son las víctimas principales debido a su estatus de subordinación en muchas sociedades (OCHA).

Desnutrición Aguda Global (GAM por sus siglas en inglés): Un indicador para valorar la severidad de la desnutrición, que proporciona el porcentaje de niños y niñas en situación de agotamiento. Generalmente, se aplica a niños/as de entre 6 y 59 meses de edad y se mide usando un índice de peso-por-altura (Glosario Técnico, ACNUR)

Indicador: Una escala variable que permite la medición objetiva de diferentes puntos; corresponde a o se relaciona estrechamente con variaciones en las condiciones de los refugiados y personas afectadas por una crisis.

Gestión de la Información: La suma de todas las actividades - levantamiento (recolección recopilación), procesamiento, organización y divulgación de la información con el fin de ayudar a los actores humanitarios a alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y oportuna (Global Symposium +5).

Personas Desplazadas Internamente: Personas o grupos de personas que han sido forzadas u obligadas a dejar sus hogares o lugares de residencia, en particular como resultado de, o para evitar los efectos de un conflicto armado, situaciones de violencia generalizada, violaciones a los derechos humanos, desastres naturales o provocados por los seres humanos, y que no han cruzado una frontera estatal reconocida internacionalmente. Un conjunto de 30 “Principios Orientadores sobre el Desplazamiento Interno” no vinculantes y basados en el Derecho Humanitario de los Refugiados, el Derecho Humano Internacional y el Derecho Humanitario Internacional, proporciona estándares para la protección, la asistencia y soluciones para personas desplazadas internamente (OCHA).

Migración: El movimiento de una persona o grupo de personas dentro de un Estado o por una frontera internacional. Es un movimiento de población que incluye cualquier tipo de movimiento de personas, independientemente de la duración, composición, y causas del movimiento. Incluye la migración de refugiados, personas desplazadas, migrantes económicos, y personas que se trasladan por otras razones, incluyendo la unificación familiar (OIM).

Mitigación: La disminución o limitación de los impactos adversos de amenazas y desastres relacionados con los mismos. Los impactos adversos de amenazas muchas veces no se pueden prevenir completamente, pero el alcance y severidad de los mismos se pueden reducir significativamente a través de varias estrategias y acciones. Por ejemplo, técnicas de ingeniería y construcciones resistentes a amenazas, así como políticas medioambientales mejoradas y la concientización de la población.

Preparación: Anticipar, responder, y recuperar de manera efectiva de los impactos de acontecimientos o condiciones amenazadoras probables, inminentes o reales. La preparación tiene el objetivo de fortalecer las capacidades necesarias para manejar todo tipo de emergencia y lograr transiciones ordenadas de la etapa de respuesta a la etapa de recuperación sostenible. La preparación está basada en un análisis sólido de riesgos de desastre y una buena articulación con los sistemas de alerta temprana. Por ejemplo, la planificación de contingencias, el almacenamiento de equipamiento y suministros, el desarrollo de planes para la coordinación, evacuación e información pública, así como la formación relevante y ejercicios prácticos en campo.

Prevención: La evitación absoluta de los impactos adversos de amenazas y desastres relacionados con las mismas. La prevención (es decir la prevención de desastres) expresa el concepto e intención de evitar potenciales impactos adversos a través de acciones que se implementan anteriormente, represas o un terraplén de protección que eliminan el riesgo de inundaciones, regulaciones sobre el uso de la tierra que no permiten asentamientos en lugares de alto riesgo, y técnicas de ingeniería anti-sísmica que aseguran la sobrevivencia y funcionalidad de un edificio en el caso de un terremoto.

Protección: Toda actividad dirigida a asegurar el respeto pleno de los derechos de la persona humana de acuerdo al espíritu y contenido de derechos internacionales relevantes, específicamente el Derecho Humano Internacional, el Derecho Humanitario Internacional y el Derecho Internacional de Refugiados (ICRC/IASC).

Refugiado: Una persona que, debido al temor bien fundado de ser perseguida por razones de raza, religión, nacionalidad, membresía de un grupo social específico, opinión política, o por razones relacionadas con la agresión externa, la ocupación, la dominación externa, o eventos que impactan seriamente en el orden público en ciertas partes o en todo su país de origen o nacionalidad, se ve obligada a salir de su lugar habitual de residencia y buscar refugiarse fuera de su país de origen o nacionalidad, y no puede - o debido al temor - no quiere buscar la protección de su país de origen o nacionalidad (OCHA).

Respuesta: La provisión de servicios de emergencia y asistencia pública durante o inmediatamente después de un desastre con el fin de salvar vidas, reducir los impactos negativos en la salud, asegurar la seguridad ciudadana, y satisfacer las necesidades básicas de subsistencia de las personas afectadas.

La respuesta a desastres se enfoca principalmente en las necesidades inmediatas y de corto plazo y a veces se le nombra “ayuda a damnificados”. La división entre esta etapa de respuesta y las subsiguientes etapas de recuperación no siempre está clara. Algunas acciones de respuesta, como la provisión de vivienda temporal y agua por ejemplo, pueden extenderse a la etapa de recuperación.

Recuperación: La restauración y mejoramiento, donde sea apropiado, de servicios, medios de vida, y condiciones de vida de comunidades afectadas por desastres, incluyendo esfuerzos para reducir los factores de riesgo a desastres.

Las tareas relacionadas con la recuperación, como la rehabilitación y la reconstrucción, comienzan poco después del final de la etapa de emergencia. Deben ser basadas en estrategias y políticas definidas anteriormente que facilitan responsabilidades institucionales claras para acciones de recuperación y posibilitan la participación ciudadana. Programas de recuperación, combinados con niveles más altos de conciencia y participación ciudadana después de un desastre, generan una oportunidad valiosa para el desarrollo e implementación de medidas de reducción de riesgos de desastres y la aplicación del principio de “re-construir mejor”. Por ejemplo, la construcción mejorada de viviendas permanentes, bombas de agua elevadas y mejoradas.

Ayuda a damnificados: Asistencia y/o intervención durante o después de un desastre para salvar vidas y satisfacer las necesidades básicas de subsistencia de las personas afectadas. La duración de la misma puede ser de emergencia o más prolongada (ONU, DHA).

Resiliencia: La capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuesta a amenazas de resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de los efectos de una amenaza de manera eficiente y oportuna, incluyendo la preservación y restauración de sus estructuras y funciones esenciales básicas. La resiliencia significa la capacidad de recuperarse rápidamente de un shock. La resiliencia de una comunidad con respecto a eventos potencialmente amenazantes se determina por los recursos que tiene y la capacidad de organizarse tanto antes como durante los momentos de necesidad.

Grupos de Interés (Stakeholder): Todos los actores – desde agencias a personas individuales – que tienen un interés directo o indirecto en la intervención humanitaria, o que impactan o son impactados por la implementación de la intervención y los resultados de la misma. Dentro del contexto de la Calidad Pro Forma, los principales interesados son los beneficiarios/as y no-beneficiarios/as dentro de la población afectada (ALNAP).

ABREVIACIONES

Vulnerabilidad: Las condiciones determinadas por factores o procesos físicos, sociales, económicos y medioambientales, que aumentan la susceptibilidad de una comunidad a los impactos de una amenaza. Para factores positivos que aumentan la capacidad de la gente de afrontar las amenazas, ver la definición de “capacidad” (ISDR).

Listado de Abreviaciones

OCB	Organización Comunitaria de Base
CIDSE	Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Solidaridad
ACAPS	El Proyecto de Evaluación de Capacidades
ALNAP	La Red Activa de Aprendizaje para la Rendición de Cuentas y el Desempeño en la Acción Humanitaria
DP	Director de País
EHP	Equipo Humanitario de País
CI	Caritas Internationalis
OP	Oficina de País
CERF	Fondo Central para la Respuesta a Emergencias
EFSL	Seguridad Alimentaria y Medios de Vida en Situaciones de Emergencia
EHAf	Fondo para la Asistencia Humanitaria de Emergencia
ERF	Fondo de Respuesta de Emergencia
FEWSNET	Red de Alerta Temprana de la Hambruna
GAM	Desnutrición Aguda Global
GEG	Guía Suficientemente Bueno
HAP	Alianza Humanitaria para la Rendición de Cuentas
HO	Oficina Central (Maynooth)
HPP	Plan de Programa Humanitario
HPM	Gerente de Programas Humanitarios
IFRC	Federación Internacional de las Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
IHL	Derecho Humanitario Internacional
INGO	Organización No-Gubernamental Internacional
LEGS	Lineamientos y Estándares sobre Recursos Pecuarios
M&E	Monitoreo y Evaluación
NGO	Organización No-Gubernamental
NFI	Productos No-Alimenticios
OCHA	Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
OIM	Organización Internacional para la Migración
PM	Gerente de Programa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
RTE	Evaluación en Tiempo Real
RNA	Evaluación Rápida de Necesidades
UNHCR	Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
UNISDR	Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de Desastres
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WASH	Agua, Saneamiento e Higiene

Introducción

En el corazón del mandato de Trócaire está el compromiso de actuar de acuerdo al imperativo humanitario y responder a las personas con mayores necesidades de ayuda durante una crisis. Este manual tiene el objetivo de orientar al personal de Trócaire en la implementación de respuestas humanitarias. Describe los enfoques institucionales de Trócaire y las políticas y principios para el trabajo humanitario; y proporciona lineamientos para el diseño, implementación y monitoreo de programas humanitarios de alta calidad.

Los lectores de este manual no se limitan al personal humanitario o técnicos temporales. En cualquier momento, una oficina de país puede verse respondiendo a una crisis sin precedentes. En tales escenarios, este manual ofrece dirección sobre qué hacer y cómo hacerlo. Los capítulos están contruidos en base al modelo de trabajo en asocio y abordan temas de protección, género y la rendición de cuentas en todo el ciclo de programa.

Existen muchas guías, manuales y cajas de herramientas que están siendo usados por el personal de Trócaire. Este manual presenta el enfoque de Trócaire para asegurar programas humanitarios de alta calidad. Viene acompañado de una caja de herramientas, listados de verificación, formatos y ejemplos de mejoras prácticas. Solo se necesita una conexión a internet para acceder a ellos. Se proporcionan links al final de la mayoría de los capítulos. Algunos de los links llevan directamente al sitio web o al documento PDF mencionado en el capítulo mientras que otros se pueden encontrar en el archivo BOX de cada capítulo. Se actualizarán estos links de manera regular.

Una nota de precaución: el Manual no pretende ser una herramienta o guía a ser seguida al pie de la letra. Ninguna situación humanitaria es igual a otra. En una situación de emergencia, el personal de Trócaire debe ser empoderado para usar sus propios criterios y tomar decisiones pertinentes de acuerdo al contexto. Por lo tanto, el Manual no puede ser descriptivo. Más bien, es un documento de referencia y acompañamiento que ayuda en el proceso de tomar esas decisiones.

El Departamento Humanitario de Trócaire hará el esfuerzo de actualizar el Manual regularmente con los más recientes lineamientos y mejoras prácticas provenientes del sector. A este fin, animamos al personal a proporcionar retroalimentación constructiva al Equipo Humanitario sobre los contenidos y uso del manual para contribuir al diseño y a la mejora de futuras ediciones. Esperamos que este Manual les sea muy útil en el diseño, implementación y monitoreo de futuras respuestas humanitarias.

Capítulo I: Políticas y Principios



PUNTOS CLAVE:

- El derecho a recibir asistencia humanitaria, y de ofrecerla, es un principio humanitario fundamental que debe ser gozado por todos los ciudadanos de todos los países.
- Trócaire implementa un enfoque basado en derechos en su trabajo humanitario.
- Trócaire se compromete con los cuatro principios humanitarios clave: la Humanidad, la Imparcialidad, la Neutralidad, y la Independencia.
- El Derecho Humano Internacional aplica a todas las personas dentro de la jurisdicción de un Estado, tanto en tiempos de paz como en tiempos de conflictos armados.

Introducción

Como una agencia enraizada en la Doctrina Social de la Iglesia Católica, la protección de la dignidad humana, junto con el alivio del sufrimiento humano y salvar vidas, están en el centro de la misión humanitaria de Trócaire. En su trabajo humanitario, Trócaire aplica e implementa un enfoque basado en derechos que reconoce los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales de personas y comunidades, así como las obligaciones de los Estados bajo las leyes internacionales de derechos humanos, de respetar, proteger y cumplir con estos derechos.

Principios y Valores

La búsqueda de la justicia ha sido el elemento central del trabajo de Trócaire desde su fundación en 1973. Como una organización comprometida con la justicia social, para Trócaire la realización plena de los derechos humanos es el objetivo final de los procesos de desarrollo. Esta visión está basada en la creencia de que la dignidad de los seres humanos les hace sujetos de unos derechos fundamentales que no se pueden renunciar ni quitar. Como reflejo de uno de nuestros valores - la solidaridad - nuestros programas acompañan a las personas vulnerables

CAPÍTULO 1

y marginalizadas, posibilitando su participación y empoderamiento para reclamar sus derechos. El trabajo humanitario de Trócaire es guiado por el imperativo humanitario y nuestra adherencia a la Carta Humanitaria ESFERA y al Código de Conducta de la Federación Internacional de la Cruz Roja y Organizaciones No-Gubernamentales (ONG) de Ayuda a Damnificados (1994), fundamentados en el Derecho Humanitario Internacional.

La Política de Protección Humanitaria

La protección ha llegado a ser un componente fundamental de la acción humanitaria, tanto en situaciones de conflicto como de desastre natural, en la respuesta inmediata de ayuda humanitaria, la fase de recuperación y también en los procesos de reducción de riesgos de desastres. Comunidades afectadas necesitan la protección de su integridad física, dignidad y bienestar psicosocial además de asistencia material en términos de alimentos, agua, albergue y asistencia médica. En 2014, Trócaire diseñó una Política de Protección Humanitaria. Esta política establece una declaración clara para el personal de Trócaire de los compromisos de la organización con la protección. Estos compromisos confirman que Trócaire prioriza la prevención de la Violencia, la Discriminación, la Coerción y Explotación, y la Privación Deliberada en las respuestas humanitarias. Los cuatro principios claves de protección, que fundamentan el enfoque programático de Trócaire en el ámbito humanitario son **No Hacer Daño, Igualdad e Imparcialidad, Rendición de Cuentas a Beneficiarios/as**, y la **Participación** y el **Empoderamiento**.

La Política de Trabajo en Asocio

Trócaire adoptó un enfoque de trabajo en asocio desde su fundación en 1973 por los Obispos Católicos Irlandeses. La decisión de trabajar en asocio con otras organizaciones en vez de implementar un enfoque operativo directo, se basa en los valores fundamentales de la solidaridad, la participación, y la subsidiariedad de la Doctrina Social Católica y también refleja el enfoque adoptado por muchas de las agencias hermanas de Trócaire que participan en las redes de CIDSE y Caritas. Esto significa que trabajamos de manera conjunta con colegas y organizaciones socias, involucrándolas y consultando con ellas, escuchándolas y respondiendo a sus necesidades, en base a una relación de comprensión, respeto y responsabilidad mutua. El principio de subsidiariedad de la Doctrina Social Católica se refiere a la necesidad de implementar programas /actividades al nivel más bajo y cercano a la gente en vez de tomar un enfoque desde arriba. Adoptando el enfoque desde abajo, Trócaire asegura que la asistencia proporcionada está basada en las necesidades comunitarias, es culturalmente apropiada, y minimiza la dependencia sobre la ayuda humanitaria. Este manual pretende articular el manejo del ciclo de proyecto humanitario a través de un enfoque de trabajo en asocio.

La Protección de Participantes en los Programas

En línea con los valores institucionales de responsabilidad y la protección de la dignidad humana, en 2012 Trócaire diseñó una política para asegurar la protección contra el riesgo de explotación o abuso de todas las personas que participan en nuestros programas y que están

CAPÍTULO 1

involucradas en el trabajo de la organización. Trócaire no tolera comportamiento explotador o abusivo de parte de ninguna persona vinculada a nuestro trabajo y esto se señala como un compromiso fundamental en el Marco de Rendición de Cuentas a Actores Relevantes de Trócaire.

Trócaire reconoce que mujeres, hombres, niños y niñas pueden ser más vulnerables a la explotación o al abuso en ciertos contextos y hace todo lo que está dentro de su alcance para eliminar estos riesgos de nuestros programas.

El Marco de Rendición de Cuentas

En 2013, Trócaire elaboró un Marco de Rendición de Cuentas a Actores Relevantes para exponer de manera explícita sus compromisos en este ámbito. Para Trócaire, la rendición de cuentas significa tomar en cuenta nuestro compromiso con la justicia y orientar nuestros esfuerzos hacia el objetivo de ser una organización transparente, responsable y de alto desempeño; una organización que reconoce y responde a las expectativas de todos los actores relevantes en nuestro trabajo. Los compromisos fundamentales de Trócaire en el ámbito de la rendición de cuentas son los siguientes:

1. Valores de solidaridad, participación, perseverancia, coraje y responsabilidad
2. Colaboración, Solidaridad y Subsidiaridad
3. Transparencia y Compartir Información
4. Participación y Retroalimentación
5. Protección de Participantes y Mecanismos de Manejo de Quejas
6. Calidad de Programas
7. Aprendizaje y Mejora Continua

Los Principios Humanitarios¹ y el Código de Conducta²

Trócaire se compromete con los cuatro principios humanitarios clave: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, e Independencia; los cuales proveen las bases fundamentales para la acción humanitaria. Los principios humanitarios se derivan de los principios fundamentales que orientan el trabajo del Comité Internacional de la Cruz Roja, las sociedades nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (la humanidad, la imparcialidad, la neutralidad, la independencia, el servicio voluntario, la unidad, y la universalidad).

Los principios humanitarios son esenciales para establecer y mantener el acceso a las poblaciones afectadas por un desastre natural, un conflicto armado o una emergencia compleja.

1. La sección sobre los Principios Humanitarios ha sido adaptada de: https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM_HumPrinciple_English.pdf

2. La sección sobre el Código de Conducta ha sido adaptada de: <http://www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/>

Humanidad	Imparcialidad
El sufrimiento humano debe ser aliviado donde sea que se encuentra. El propósito de la acción humanitaria es proteger la vida y la salud y asegurar el respeto para los seres humanos.	Actores humanitarios no deben ser parciales en situaciones de hostilidad ni involucrarse en controversias de naturaleza política, racial, religiosa o ideológica.
Neutralidad	Independencia
La acción humanitaria debe realizarse en base a necesidad solamente, dando prioridad a los casos más urgentes de sufrimiento y sin distinciones vinculadas a la nacionalidad, raza, género, creencias religiosas, clase social u opiniones políticas.	La acción humanitaria debe ser autónoma /independiente de los objetivos políticos, económicos, militares u otros que pueden tener cualquier actor en relación a donde se implementa la acción.

El derecho a recibir asistencia humanitaria, y el derecho a ofrecerla, es un **principio humanitario fundamental**, que debe ser gozado por todos los ciudadanos de todos los países. Como miembros de la comunidad internacional, reconocemos nuestra obligación de proveer asistencia humanitaria donde sea necesitada. La necesidad de acceso sin obstáculos a poblaciones afectadas es de suma importancia en el ejercicio de esta responsabilidad. La motivación principal de nuestra respuesta a un desastre es aliviar el sufrimiento humano entre las personas menos capaces de resistir el estrés provocado por un desastre. Cuando ofrecemos ayuda humanitaria, no es una acción bipartidaria ni política y no debe ser vista como tal.

El Código de Conducta para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja y ONG de Ayuda a Damnificados, es un código de conducta voluntario elaborado y acordado en 1994. Establece un conjunto de principios a los cuales los actores humanitarios deben adherirse durante su trabajo de respuesta a desastres, y describe las relaciones que las agencias que trabajan en emergencias deben buscar con los gobiernos, donantes gubernamentales, y las agencias de las Naciones Unidas. El propósito del Código es asegurar que se mantengan los altos estándares de independencia, efectividad, e impacto a los que las partes firmantes aspiran. Trócaire es firmante del Código de Conducta. La Federación Internacional mantiene un registro público de todas las organizaciones humanitarias que firman el código.³

3. El listado de firmantes se puede encontrar en este link:
http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/Code%20of%20Conduct%20UPDATED_MAY%202015.pdf

Los diez principios del Código de Conducta son:

1. El imperativo humanitario es lo más importante.
2. Se proporciona ayuda humanitaria independientemente de la raza, religión, o nacionalidad de los recipientes y sin distinción de ninguna índole.
3. Las prioridades de ayuda se establecen en base a la necesidad solamente.
4. La ayuda no será usada para promover una postura política o religiosa particular.
5. Haremos todo lo posible para no ser instrumentos de políticas exteriores gubernamentales; respetaremos las culturas y las costumbres.
6. Intentaremos construir la respuesta a desastres en base a las capacidades locales.
7. Se buscarán maneras de involucrar a los beneficiarios/as de los programas en el manejo de la ayuda humanitaria.
8. La ayuda humanitaria debe reducir futuras vulnerabilidades a desastres además de responder a las necesidades básicas.
9. Nos mantenemos responsables ante las personas que ayudamos y las que nos proporcionan los recursos para hacerlo.
10. En nuestra información, publicidad y actividades de promoción, reconoceremos a las víctimas de desastres como seres humanos con dignidad, no como objetos sin esperanza.

El Derecho Internacional en Contextos Humanitarios

El Derecho Internacional en Contextos Humanitarios es importante para el trabajo humanitario de Trócaire ya que establece reglas para la protección de las personas en tiempos de crisis. El Derecho Internacional dicta que las personas afectadas por una crisis tienen derechos específicos y se deben satisfacer sus necesidades básicas. En este sentido, el derecho internacional es un mecanismo de protección importante contra abusos y constituye la base para el diseño de nuestros programas humanitarios.

Es importante hacer la distinción entre El Derecho Internacional sobre Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. Son cuerpos distintos de derecho, y aunque ambos tienen el objetivo de proteger a las personas, existen diferencias importantes entre los dos. El Derecho Internacional Humanitario se aplica en tiempos de conflicto armado y ocupación. El Derecho Internacional sobre Derechos Humanos aplica a todas las personas dentro de la jurisdicción de un Estado tanto en tiempos de paz como en tiempos de conflicto armado.



CUADRO DE CONSEJO

Una buena comprensión de los marcos legales en cada contexto debe influir en el diseño del programa humanitario –debe ser parte del análisis de contexto.

CAPÍTULO 1

En cualquier país o contexto, organizaciones humanitarias operan bajo un marco legal y puede ser que tengan que cumplir con varios niveles de requerimientos legales. Es importante que en contextos humanitarios, el personal de Trócaire entienda el marco legal en el cual está operando. La tabla abajo resume los tipos de leyes relevantes y los contextos en los cuales son aplicables.

Tipos de derecho		
Derecho Humano Internacional	Derecho Humanitario Internacional	Derecho internacional de los refugiados
Define los derechos que tenemos como seres humanos. Aplica a todos los seres humanos en todos los contextos.	Provee la base legal para la protección de ciudadanos. Aplica en contextos de conflicto armado.	Pretende proteger de la persecución a personas que buscan asilo y a las personas reconocidas como refugiados.

El Derecho Internacional de los Refugiados ofrece protección de la persecución a personas que buscan asilo, así como a personas que han sido reconocidas como refugiados.

El Protocolo de 1967 sobre el estatus de Refugiados define al refugiado como una persona que:

- se encuentra fuera de su país de nacionalidad o residencia habitual.
- tiene un temor bien fundado de persecución debido a su raza, religión, nacionalidad, membresía de un grupo social particular u opinión política.
- no puede o no quiere obtener la protección de ese país, o volver a ese país, por miedo a la persecución.

El Derecho Humanitario Internacional

El Derecho Humanitario Internacional es un conjunto de reglas que, por razones humanitarias, busca limitar los impactos de **conflictos armados**. Protege a las personas que no participan o han dejado de participar en las hostilidades y establece restricciones a los medios y métodos de guerra. El Derecho Humanitario Internacional es conocido también como la ley de guerra o la ley de conflicto armado. Detalla las responsabilidades de los Estados y los actores no-estatales durante un conflicto armado. Esta ley define temas básicos como el derecho a recibir asistencia humanitaria, la protección de ciudadanos, incluyendo trabajadores médicos y humanitarios, y la protección de refugiados, mujeres y niños/as.

CAPÍTULO 1

El Derecho Humanitario Internacional aplica a la asistencia humanitaria y a la protección de ciudadanos. Además de los derechos de los tratados, algunas obligaciones se han incorporado al derecho consuetudinario, es decir, se basan en las prácticas estatales aceptadas como ley. Estas incluyen reglas sobre el traslado rápido y sin obstáculos de la asistencia humanitaria y la libertad de movimiento de personal humanitario.

El Proyecto Esfera

Como parte de su compromiso con la calidad y la responsabilidad, Trócaire pretende cumplir con los estándares establecidos por el Proyecto Esfera. El Proyecto Esfera inició en 1997 como una iniciativa de parte de un grupo de ONG y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja de mejorar la calidad de sus acciones y de la asistencia proporcionada a poblaciones afectadas por desastres. El Proyecto se basó en dos creencias fundamentales: las personas afectadas por desastres o conflictos tienen el derecho a una vida con dignidad y por lo tanto, el derecho a asistencia; y segundo, que se deben tomar todas las medidas posibles para aliviar el sufrimiento humano provocado por desastres o conflictos⁴.

El Proyecto Esfera complementa los principios humanitarios respecto a que la ayuda humanitaria tiene que ser basada en necesidades, con el concepto de ayuda basada en un enfoque de derechos y centrada en las personas. El logro principal del proyecto ha sido la elaboración de la Carta Humanitaria y los Estándares Mínimos en la Respuesta a Desastres. Estos se encuentran en el Manual del Proyecto Esfera.⁵

Los Lineamientos sobre Recursos Pecuarios en Situaciones de Emergencia

Donde sea apropiado, Trócaire también intenta adherir a los Lineamientos y Estándares relacionados con Recursos Pecuarios en Situaciones de Emergencias (LEGS por sus siglas en inglés), un conjunto de lineamientos y estándares internacionales para el diseño, implementación y evaluación de intervenciones pecuarias como medida de apoyo a personas afectadas por una crisis humanitaria. LEGS pretende mejorar la calidad de la respuesta de emergencia a través de mejorar la pertinencia, factibilidad y los plazos de tiempo de intervenciones relacionadas con los medios de vida. LEGS es un complemento formal a la Carta Humanitaria y a los Estándares Mínimos en la Respuesta Humanitaria del Proyecto Esfera⁶.

4. El Manual Esfera, Pag. 4

5. Se puede bajar el Manual Esfera de la siguiente link: <http://www.sphereproject.org/handbook/>

6. LEGS: <http://www.livestock-emergency.net/>

El Estándar Esencial Humanitario

Trócaire pretende cumplir con el Estándar Esencial Humanitario sobre Calidad y Responsabilidad (CHS por sus siglas en inglés). El CHS es un estándar esencial único (que reúne varios estándares) que establece Nueve Compromisos para organizaciones y personas para mejorar la calidad y efectividad de la asistencia que proveen durante una respuesta humanitaria. Fue diseñado para aclarar las responsabilidades de trabajadores humanitarios, volver más sencilla y fácil la implementación de estándares de asistencia humanitaria y contribuir a mejores respuestas humanitarias.⁷

Enfoque de “No Hacer Daño”

El enfoque de ‘No hacer daño’ de Trócaire implica que nos comprometemos a monitorear el impacto previsto y no previsto de nuestras actividades y las de nuestras organizaciones socias con el fin de eliminar los impactos negativos o aumentar los impactos positivos.



LINKS:

- Marco de Rendición de Cuentas de Trócaire
- Política de Protección Humanitaria de Trócaire
- Código de Conducta de Trócaire
- Política de Protección de Participantes en Programas Internacionales
- Guía para las Organizaciones Socias, Guía para Empleados
- Política de Trabajo en Asocio de Trócaire
- Nota de Lineamientos 4: Relaciones de Asocio en Situaciones de Emergencia

7. El Estándar Esencial Humanitario: <http://www.corehumanitarianstandard.org/>

Capítulo 2: Evaluación de Necesidades



PUNTOS CLAVE:

- La Evaluación de necesidad verifica el grado de impacto de un desastre, las necesidades y riesgos que enfrenta la población afectada para proveer información sobre las vulnerabilidades y capacidades de los diferentes grupos, así como el tipo de asistencia que Trócaire y sus organizaciones socias pueden proporcionar para llenar el vacío entre necesidades y la capacidad de afrontar la situación.
- ‘Diferentes Grupos’ se refieren a: mujeres, hombres, niñas, niños, jóvenes, personas mayores, personas con discapacidad, y grupos étnicos o minorías específicos, sin distinción.
- La evaluación de necesidades es un proceso continuo que debe ser repetido de manera regular durante las diferentes fases de la respuesta humanitaria.
- Durante una emergencia repentina, la evaluación de necesidades normalmente toma las siguientes formas: evaluación inicial, evaluación rápida y evaluación detallada.
- Cuando ocurre un desastre, Trócaire y las socias deben evaluar las necesidades de la población afectada lo más pronto posible. Durante las fases iniciales, no se debe esperar a tener una evaluación perfecta, sino que hay que tomar un enfoque de “suficientemente bueno” (es decir, rápido y sencillo).
- Emergencias prolongadas y las de evolución lenta también requieren la realización de una evaluación de necesidades en diferentes etapas.
- Aunque todo tipo de evaluación provee información sobre las necesidades de la población afectada, varía el momento en que se realiza, los métodos de recolección de información y el nivel de detalle.
- Una evaluación conjunta inter-agencia /inter-sectorial ayuda a desarrollar una mejor comprensión de las necesidades, capacidades y respuestas apropiadas.
- Los hallazgos de las evaluaciones realizadas en cada etapa de la emergencia conducirán a diferentes tipos de intervenciones.

Introducción

Trócaire está comprometido con la provisión de asistencia humanitaria en base a necesidades de una manera que promueve la **seguridad, dignidad, acceso adecuado y la responsabilidad/rendición de cuentas** hacia las personas y comunidades más vulnerables. El diseño e implementación de una evaluación de necesidades conjunta con las organizaciones socias es el primer paso para identificar las necesidades humanitarias y desarrollar una respuesta alineado a los principios humanitarios. A través de la evaluación de necesidades, Trócaire y las contrapartes recolectan datos esenciales sobre las necesidades, el contexto operativo, y la coordinación con las comunidades y otros actores humanitarios. Se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el contexto y naturaleza de la emergencia?
2. ¿Cuál es el alcance e impacto del desastre en mujeres, niñas, niños, y hombres?
3. ¿Quiénes son y dónde están las personas afectadas por la crisis y qué condiciones enfrentan?
4. ¿Cómo está evolucionando la situación?
5. ¿Cuáles son las condiciones particulares que definen la situación de emergencia?

Durante la evaluación de necesidades, también es crucial empezar a recolectar información sobre los potenciales temas de seguridad, dignidad, y acceso adecuado que enfrentan las personas en función de su sexo, edad, y otros factores relacionados con la diversidad, como la discapacidad o la etnicidad por ejemplo (ver la herramienta SAD-SAD).

Es importante reconocer que **no existe un modelo único** de evaluación de necesidades. Sin embargo, existen varios formatos y herramientas que ayudan a diseñar una evaluación que sea apropiada para diferentes situaciones de crisis y contextos.

¿Qué es una Evaluación de Necesidades?

Una Evaluación de Necesidades es el proceso de recolectar y analizar información para identificar y medir las necesidades humanitarias de una población afectada por un desastre, con el fin de definir como Trócaire y sus socias pueden responder de una manera efectiva y que promueve la **seguridad, dignidad, y el acceso adecuado**.

¿Por qué es importante una Evaluación de Necesidades?

En situaciones de emergencia, una evaluación de necesidades posibilita la toma de decisiones buenas y efectivas. Su **propósito** principal es verificar lo siguiente:

1. Si **se requiere ayuda humanitaria adicional**, a través de evaluar y analizar, junto con las organizaciones socias y las comunidades afectadas, el vacío que existe entre las necesidades prioritarias de las poblaciones afectadas y su propia capacidad de responder, o de manera independiente o a través de autoridades gubernamentales y otros actores y organizaciones locales.
2. El tipo de ayuda humanitaria más apropiado y como proporcionarla de manera que asegure la **seguridad, dignidad** y el **acceso**.
3. ¿Qué actividades programáticas (tomando en cuenta las capacidades y limitaciones de la organización) pueden ser implementadas por Trócaire y sus contrapartes para llenar el vacío entre las necesidades y capacidades de afrontamiento de la población afectada?

La información obtenida a través de evaluaciones de necesidades **también es útil** para:

1. Diseñar **programas de calidad** y empezar el ciclo de aprendizaje y análisis durante todo el Ciclo de Manejo de Proyecto (PCM por sus siglas en inglés).
2. Desarrollar **mensajes apropiados para la incidencia**.
3. Diseñar **futuras evaluaciones** con mayores detalles.
4. Asegurar el **monitoreo y evaluación efectivo** de programas, así como la responsabilidad y la rendición de cuentas.
5. Identificar necesidades, amenazas, vulnerabilidades y capacidades desde el enfoque de la protección.
6. **Preparar propuestas** para responder a oportunidades de financiamiento.

¿En qué momento se realiza una Evaluación de Necesidades?

Al inicio de una emergencia repentina, una evaluación de necesidades normalmente se realiza en las siguientes tres fases:¹

1. **Evaluación inicial:** La Evaluación Inicial debe realizarse lo más pronto posible. Normalmente, la primera evaluación se lleva a cabo en las primeras 24-48 horas después de la ocurrencia de un desastre.
2. **Evaluación rápida:** La Evaluación Rápida debe llevarse a cabo 2-5 días después de la ocurrencia del desastre. A menudo es la primera evaluación que se realiza en las comunidades/ con la población afectada.²
3. **Evaluación detallada:** Este tipo de evaluación se realiza en el primer mes (6-30 días) después de la ocurrencia del desastre. El propósito de una evaluación detallada es obtener una comprensión más profunda de la situación.

1. El proceso de evaluación varía en función del alcance e urgencia de las necesidades, así como la experiencia y capacidades de gobiernos locales y del gobierno nacional, otras organizaciones y sistemas existentes (Programa Mundial de Alimentos, 2002).

2. Caritas Internationalis, Nota de Lineamientos sobre Evaluaciones de Necesidades

El personal de Trócaire debe planificar evaluaciones conjuntas con las organizaciones socias si es posible y cuando sea apropiado fortalecer las capacidades de ellas. El personal puede ayudar a facilitar el proceso de evaluación, diseñar las herramientas y la metodología, recolectar y analizar la información, y elaborar el informe en colaboración con las socias. No debe haber atrasos en responder de manera rápida a las necesidades de la población afectada en el caso de una emergencia repentina. Sin embargo, aun actuando a un ritmo rápido, siempre es la responsabilidad de Trócaire, de **no hacer daño** en los primeros días o semanas de la respuesta humanitaria.



CUADRO DE CONSEJO

Una respuesta rápida a necesidades urgentes nunca debe ser atrasada por no haber terminado una evaluación detallada.

Como buena práctica, los principios y estándares de protección deben ser transversales en toda la evaluación de necesidades (ver anexo de herramientas específicas para la recolección de información sobre la protección la transversalización)



CUADRO DE CONSEJO

El nombre y tipo de evaluación puede variar de un contexto a otro y de una organización a otra (preliminar, rápida, inicial, detallada, daños etc.) – lo importante a recordar en todo caso es que se debe recolectar información acertada para la identificación de necesidades, vacíos y tipo de asistencia requerida.

Tipos y Pasos para Evaluaciones de Necesidades en Situaciones de Desastres Repentinos

	Evaluación Inicial (1-2 días)
PASO 1 – recolección de información existente.	<p>Recolectar información pre-desastre para valorar cambios en el contexto provocados por el desastre. Revisar información secundaria levantada por otros actores.</p> <p>Fuentes: www.reliefweb.int; www.unocha.org; http://www.fao.org/gIEWS/english/index.htm; www.fews.net; evaluaciones estacionales.</p>
PASO 2 – contactar actores relevantes y recolectar información de campo.	<p>Solicitar información de las autoridades nacionales, organizaciones internacionales y socias locales (humanitarias y no-humanitarias). Cruzar la información (comprobar/contrastar la información).</p> <p>No hay necesidad/tiempo para recolectar información de campo.</p>
PASO 3 – analizar y presentar la información.	<p>Analizar la información pre-desastre y secundaria junto con las organizaciones socias. Valorar el impacto.</p>
Producto	<p>Una evaluación rápida, breve y general que provee suficiente evidencia a la gerencia, para informar a las socias y Trócaire sobre el alcance de la emergencia y las necesidades primarias de asistencia humanitaria.</p>

Antes de realizar la evaluación: 1. Identificar las decisiones específicas que la evaluación ayudará a tomar. 2. Coordinar con otras agencias (autoridades locales y nacionales, agencias de la ONU, ONG, socias locales e internacionales) para mejorar la capacidad de obtener información sobre el mayor número de lugares posible lo más rápido posible y para evitar la duplicación.

	Evaluación Rápida (2-5 días)	Evaluación Detallada (un mes)
	Expandir las fuentes secundarias. Estas podrían incluir Evaluaciones Iniciales y Evaluaciones Rápidas ya realizadas por otras organizaciones. También podrían incluir fuentes de datos como el censo nacional. Así se tendrá una visión preliminar de las estadísticas demográficas del contexto.	Los resultados de evaluaciones de necesidades conjuntas , tales como el inter-clúster MIRA de la ONU (Evaluación Rápida Inicial Multi-Cluster/Sectorial) podrían estar disponibles y deben ser incluidos en el análisis para contar con más detalles y perspectivas. Fuentes: https://www.humanitarianresponse.info/assessments
	Animar a las socias a participar en evaluaciones conjuntas o llevar a cabo las suyas. Ayudar a las socias en la planificación de la evaluación , la selección del equipo y metodologías apropiadas. Información sobre Trócaire y las organizaciones socias y sobre el proceso de evaluación de necesidades debe ser compartida con las comunidades , organizaciones locales, y las autoridades, etc. Tener claridad sobre lo que significa el proceso para las comunidades y manejar sus expectativas. Recolectar información a nivel comunitario, desagregada por sexo y edad, como mínimo.	Planificar y realizar la recolección de información primaria en el campo. Las encuestas deben tener un enfoque claro y haber sido probadas antes de aplicarlas a la muestra total de población. En la medida que sea práctica y posible, involucrar a mujeres y hombres de la comunidad en este proceso para identificar cualquier preocupación que tengan sobre su seguridad o potenciales barreras para el acceso a la ayuda humanitaria, así como sus vulnerabilidades y capacidades. Recolectar información cuantitativa y cualitativa a nivel de hogar.
	Junto con la contraparte, identificar las necesidades, sectores y lugares prioritarios . ¿Cuál es el valor agregado de Trócaire y nuestras socias?	Se debe calcular (no estimar) los datos desagregados por sexo y edad. Identificar e incluir los grupos más vulnerables de la comunidad (personas enfermas o con discapacidad, personas desplazadas, mujeres embarazadas, hogares jefeados por mujeres o niños/as, etc.)
	Trócaire y las contrapartes tienen una comprensión más clara de la crisis humanitaria que les permite fortalecer la futura estrategia y mejorar propuestas de proyectos.	Trócaire y las contrapartes tienen una base sólida para la elaboración de propuestas de proyectos, el diseño de la estrategia y la medición de resultados.

Emergencias de evolución lenta proporcionan más tiempo a actores humanitarios para preparar la respuesta al desastre anticipado; por lo tanto, la manera en que se realiza la Evaluación de Necesidades es diferente a la que se realiza para emergencias súbitas. Hay que tomar en cuenta los siguientes elementos claves:

1. Un análisis de información de línea de base es importante para comprender las necesidades, riesgos, y vulnerabilidad de la población y su capacidad de afrontar la situación. En muchos países, información de línea de base ya está disponible en la estrategia de programa de país, o puede encontrarse en las evaluaciones periódicas llevadas a cabo por el gobierno nacional con el apoyo de las Naciones Unidas.
2. El fortalecimiento de vínculos con sistemas de alerta temprana o sistemas de monitoreo de la seguridad alimentaria permite a Trócaire identificar lugares donde existe el riesgo de deterioro de los medios de vida y/o de la seguridad alimentaria o donde la situación de seguridad alimentaria ya está deteriorada. Si se requiere información más detallada, se puede llevar a cabo una evaluación rápida de necesidades en los lugares relevantes.
3. La metodología de la Evaluación de Necesidades debe enfocarse principalmente en los medios de vida, la reducción de riesgos de desastre, y aspectos relacionados con la preparación, ya que su propósito será de valorar el alcance y tipo de recursos necesarios para **evitar** una crisis humanitaria y no **responder** a una crisis.

Una Crisis Prolongada también proporciona tiempo a los actores humanitarios para realizar evaluaciones de necesidades detalladas o levantar una línea de base al inicio del ciclo del proyecto. Dado que una crisis prolongada puede durar varios años, se recomienda realizar evaluaciones de necesidades de manera regular durante cada repetición del ciclo de proyecto.

Hay que tomar en cuenta que la identificación de necesidades de una población afectada por un desastre es un proceso continuo y no un evento único. Otras evaluaciones y planes de monitoreo serán implementadas en la medida en que se desarrolla la emergencia y las necesidades cambian, con el objetivo de tener información actualizada sobre la situación, necesidades y vacíos y orientar la respuesta de emergencia.

Las evaluaciones de necesidades se llevan a cabo por una variedad de actores durante una emergencia. Los mecanismos de coordinación que se aplican difieren en función de la etapa y naturaleza de la crisis. Trócaire y las organizaciones socias deben coordinar con estos mecanismos en la medida posible y asistir a reuniones de Clúster sobre los sectores en los que trabajan o en los que potencialmente trabajarán. **Una Evaluación Rápida Inicial Multi- Clúster/Sector** (MIRA por sus siglas en inglés) es coordinada y compartida por OCHA y normalmente se lleva a cabo durante las primeras dos semanas después de un desastre súbito de gran escala. Es seguida por evaluaciones detalladas conjuntas o armonizadas a nivel intra-cluster/sectorial.

Un dialogo continuo con el sistema humanitario de las Naciones Unidas y las autoridades locales de parte del personal de Trócaire y las contrapartes facilitará un buen nivel de coordinación, intercambio de información y potenciales oportunidades de financiamiento en el caso de un desastre.

Principios Orientadores sobre la Evaluación de Necesidades

Inevitablemente, una evaluación de necesidades implica un sacrificio entre la rapidez y la rigurosidad de la información. Durante las etapas iniciales, no se debe esperar para tener una evaluación perfecta. **Es mejor en esta etapa tomar un enfoque de “suficientemente bueno” (es decir, rápido y sencillo).**

1. **Cronograma.** Se debe proporcionar la información y el análisis en un plazo de tiempo adecuado para facilitar la toma de decisiones claves sobre la respuesta. Normalmente, la evaluación inicial debe comenzar lo más pronto posible tras la identificación de la emergencia (en las primeras 24–48 horas después de una emergencia súbita).
2. **Relevancia.** Se debe buscar y obtener solo información relevante para la toma de decisiones claves. Aunque las evaluaciones deben proporcionar una visión multi-sectorial de la emergencia, las limitaciones en cuanto a tiempo y conformación de un equipo, especialmente en las fases iniciales, podría obligar a Trócaire y a sus contrapartes a enfocarse en los sectores donde tienen expertise técnica. En estos casos, se debe buscar aliarse con otras organizaciones para ampliar el alcance técnico de la evaluación. El diseño de la Evaluación de Necesidades y la metodología que se usa debe permitir llegar a conclusiones objetivas que no reflejan las preferencias (políticas, sociales o económicas) de ningún actor, agencia, grupo o individuo.



CUADRO DE CONSEJO

La coordinación entre sectores: evaluar el sector donde se tiene mayor expertise, pero no hay que obviar la importancia de tener la visión global, pidiendo a otras organizaciones compartir los hallazgos de sus evaluaciones para evitar correr el riesgo de perder vínculos importantes. Por ejemplo, realizar una evaluación del sector nutricional sin explorar los vínculos con los sectores de salud y agua, saneamiento e higiene, llevará a una interpretación parcial y probablemente equivocada de las prioridades. De igual manera, información que se provee en el Clúster de protección se puede usar para desarrollar una visión global del contexto de protección y permitir ajustes al programa para la mitigación de riesgos de protección.

3. **Cobertura.** El alcance de la Evaluación de Necesidades debe reflejar el tamaño y naturaleza de la emergencia³ y debe incluir grupos meta dentro de la población afectada. Tomando en cuenta el entorno operativo, (amenazas locales, factores relacionados con el acceso y la seguridad), se debe hacer un esfuerzo especial para evaluar las necesidades y temas relacionados con la seguridad de personas que se encuentran en lugares de difícil acceso. El mismo principio aplica a personas vulnerables o marginalizadas que se encuentran en lugares que son no fáciles de acceder y están en alto riesgo, como personas con discapacidad, personas mayor de edad, personas que no pueden salir de sus hogares, niños y niñas, jóvenes, o personas de grupos minoritarios o étnicos específicos.⁴ A la hora de considerar la cobertura, es importante acordarse de que la evaluación no debe ser demasiado amplia, especialmente en las etapas tempranas. Debe ser suficientemente amplia para comprender la situación global y suficientemente estrecha para ser manejable.⁵
4. **Transparencia.** Los resultados de las evaluaciones deben ser puestos a la disposición de todos los actores relevantes, incluyendo las autoridades locales y la población afectada o sus representantes. El personal debe ser explícito sobre las suposiciones realizadas, los métodos usados y la información consultada para llegar a las conclusiones, así como sobre los límites en la rigurosidad de los datos usados y de la respuesta humanitaria que se implementará.

Evaluaciones de Necesidades Urbanas vs. Rurales

Crisis recientes como el terremoto en Haití en 2010, el conflicto de Siria, y la epidemia de Ebola, han demostrado claramente la importancia de afinar las evaluaciones de necesidades a los contextos urbanos. A la hora de planificar evaluaciones en áreas urbanas, es importante que el equipo de evaluación esté consciente de la diversidad y complejidad de los contextos urbanos y la medida en que estas características influirán en los requerimientos de información de la evaluación.

3. Para información sobre la muestra, ver herramienta 7 (¿Cómo recolecto información primaria?) y herramienta 8 (¿Cómo selecciono las zonas afectadas y grupos vulnerables?), Evaluaciones de Necesidades Humanitarias, La Guía Suficientemente Bueno (ACAPS 2014)

4. Puede ser que no sea posible evaluar las necesidades de todas las personas afectadas de manera inmediata; se debe notar lugares u grupos excluidos en el informe de evaluación y volver a evaluar sus necesidades en la menor brevedad posible.

5. Evaluación de Necesidades Humanitarias, La Guía Suficientemente Bueno (ACAPS 2014)

Rural	Urbano
Homogéneo.	Altamente Heterogéneo.
Diversificación limitada de los Medios de Vida.	Medios de vida altamente diversificados.
Cultivan sus propios alimentos.	Compran alimentos en el mercado.
Oportunidades limitadas de generación de ingresos.	Amplias oportunidades laborales en el sector formal e informal.
Bajo costo de vida.	Costo de vida más alto y diversificado (servicios, transporte, etc.).
Horario de trabajo predecible, vinculado a la temporada agrícola.	Horario de trabajo errático.
Acceso limitado a tecnología y medios de comunicación. A veces fuera de la red de teléfono celular.	Mayor acceso y familiaridad con celulares, computadoras, internet, televisión, etc.
Viven en comunidades pequeñas.	Dispersa y mezclada con población que no constituye la población meta.

Más del 50% de la población mundial vive en áreas urbanas y se proyecta que esta cifra incremente al 70% para el 2050⁶. Esto significa que son cada vez más el número de las personas en áreas urbanas afectadas por crisis humanitarias. La adaptación de evaluaciones de necesidades a contextos urbanos es muy importante debido a la densidad poblacional y las implicaciones financieras, administrativas y de seguridad.



LINKS:

Lineamientos de Trócaire sobre Evaluaciones Rápidas de Necesidades
 Formato de Informe de Evaluaciones de Necesidades
 Evaluación de Necesidades Humanitarias, la Guía Suficientemente Bueno
 Herramientas de recolección de información: protección
 Preguntas sectoriales para la transversalización de la protección
 Resumen Técnico sobre Evaluaciones Rápidas de Necesidades en Contextos Urbanos, ACAPS
<http://www.acaps.org/img/documents/r-acaps-technical-brief-rapid-humanitarian-assessment-in-urban-settings-apr-2015.pdf>
 GUIA: Datos Desagregados por Sexo y Edad (SADD)

6. UN Habitat, 2008

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Empezar la evaluación lo más pronto posible.
- ☒ Trabajar de cerca con las organizaciones socias desde el inicio.
- ☒ Identificar un punto focal, la frecuencia y los medios para la comunicación con las socias.
- ☒ Implementar un enfoque de “suficientemente bueno” y cumplir con la responsabilidad que se tiene ante la comunidad, las contrapartes y Trócaire.
- ☒ Evaluar temas relacionados con la protección.
- ☒ Trabajar de cerca con la comunidad afectada y consultar con mujeres y hombres sobre sus necesidades.
- ☒ Coordinar con el gobierno, representantes comunitarios y de ONG. Considerar la posibilidad de una evaluación conjunta con otras agencias.
- ☒ Empezar a proveer ayuda humanitaria mientras se está realizando la evaluación, si es posible.
- ☒ Establecer un mecanismo sencillo de retroalimentación para que la comunidad pueda alertar a la organización socia y a Trócaire sobre cualquier tema o problema que surja durante la evaluación de necesidades.

PREPARACIÓN

- ☒ Fijar objetivos claros para la evaluación de necesidades en los términos de referencia y mencionar las metodologías que serán usadas.
- ☒ Usar métodos que permiten un análisis rápido de los resultados.
- ☒ Seleccionar áreas geográficas a ser evaluadas en base a potenciales necesidades, al impacto reportado del desastre, y a la capacidad de Trócaire y sus contrapartes.
- ☒ Formar un equipo equilibrado en términos de género, asegurando que se tiene una buena variedad de habilidades, conocimientos, sensibilidad al género, y manejo del idioma.
- ☒ Asignar roles y responsabilidades claros a los miembros del equipo y nombrar una persona como líder.
- ☒ Analizar riesgos de seguridad y tomar medidas para asegurar la seguridad del equipo de evaluación y de las comunidades meta.
- ☒ Organizar el apoyo logístico y administrativo, por ejemplo, permisos de viaje, medios de comunicación (teléfonos, radios, teléfonos satélites etc.), transporte, dinero en efectivo, y equipamiento.
- ☒ Compartir información sobre la organización y la evaluación de necesidades con las comunidades donde se desarrolla. Asegurar que se maneja bien las expectativas comunitarias.

EN EL CAMPO

- ☒ Apoyar a las socias en contactar a otros actores y recolectar los datos comunitarios si es necesario. La participación en esta etapa facilitará el proceso de análisis de información.
 - ☒ Obtener información crítica sobre necesidades humanitarias, respuestas implementadas hasta el momento y condiciones operativas.
 - ☒ Involucrar a mujeres y hombres afectados por el desastre en la evaluación de necesidades. Asegurar que se consulte de manera separada a las mujeres y los hombres.
 - ☒ Obtener información del máximo número de fuentes posible.
 - ☒ Usar métodos de recolección adecuados – entrevistas, grupos focales, la observación etc.
 - ☒ Usar listas de verificación y formatos de evaluación para enfocar bien la recolección de la información.
-

ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE INFORME

- ☒ Analizar los datos recolectados de la manera más eficiente posible, y asegurar que se guarde y presente la información de tal manera que se pueda incluir información adicional más adelante.
 - ☒ Asegurar un enfoque de “no hacer daño”, sensible al conflicto y con análisis de género.
 - ☒ Hacer recomendaciones sobre lo que debe ser la respuesta de Trócaire y sus contrapartes y cómo se debe implementar.
 - ☒ Elaborar un informe escrito de los hallazgos, junto con las correspondientes propuestas, planes, presupuestos etc.
 - ☒ Compartir el informe con actores relevantes – comunidades afectadas por el desastre, donantes, organizaciones socias, y otras agencias humanitarias.
-

NO

- ☒ Enfocar tanto en la evaluación que se atrasa la provisión de ayuda humanitaria urgente.
 - ☒ Duplicar el trabajo de otras agencias y sobrecargar a las comunidades con procesos de evaluación de necesidades.
 - ☒ Recolectar información que no se necesita, que no se analizará o que no será posible analizar.
 - ☒ Fallar en hacer el análisis necesario para hacer las mejores recomendaciones posibles para la respuesta humanitaria.
 - ☒ Confundir o mal informar a la comunidad durante el proceso de evaluación, haciendo falsas promesas.
 - ☒ Poner en riesgo a las personas que participan en la evaluación haciendo preguntas no-éticas, personales, altamente politizadas, o de naturaleza étnica o religiosa, etc.
 - ☒ Crear expectativas entre las comunidades – siempre compartir de manera clara y transparente el propósito de la evaluación y cómo se usará la información que se recolecta.
-

Capítulo 3: Diseño de la Estrategia



PUNTOS CLAVES:

- La primera Estrategia de Respuesta Humanitaria debe ser diseñada por la oficina de país durante la primera semana de la emergencia (y aprobada dentro de un periodo máximo de 3 semanas).
- Puede ser que la oficina de país ya tiene una Estrategia de Respuesta Humanitaria y proyectos humanitarios en curso, o quizás ha elaborado un Plan de Preparación ante Emergencias (PEP). En el caso de una crisis nueva no esperada, se debe actualizar la estrategia que existe y/o implementar el PEP.
- La Estrategia de Respuesta Humanitaria es un documento “vivo” que debe ser ampliado y actualizado en la medida en que se disponga de nueva información.
- La Estrategia de Respuesta Humanitaria debe basarse en una evaluación de las capacidades de las contrapartes y las necesidades prioritarias de la población afectada.
- Deben ser áreas clave de atención la **protección, género y la rendición de cuentas**, así como la incorporación de medidas que contribuyen a reducir el riesgo de futuros desastres.
- La Estrategia de Respuesta Humanitaria debe definir los objetivos de la respuesta Trócaire y cómo serán logrados.
- Debe ser realista, escalable, y operativa (por las contrapartes).
- Las prioridades deben ser claramente definidas.
- Se debe tomar en cuenta recursos financieros y temas de seguridad.
- Consultar los procedimientos internos de Trócaire para los formatos y procesos de aprobación para las estrategias a través de los links en este capítulo.

Introducción

La estrategia de respuesta es la base para la respuesta de Trócaire a una crisis humanitaria. La estrategia debe ser inspirada por la visión de la organización descrita en el “Plan Estratégico de Trócaire 2016-2021” y **enraizada en la evaluación de las capacidades y fortalezas de las organizaciones socias así como en las necesidades prioritarias** de la población afectada por la crisis. La estrategia es el marco general para el diseño de programas y debe incluir requerimientos de apoyo y la identificación de riesgos, limitaciones operativas y medidas de mitigación relevantes.



CUADRO DE CONSEJO

En la respuesta a una crisis súbita, el primer borrador (las grandes líneas) de la Estrategia de Respuesta Humanitaria debe ser preparado dentro de 72 horas y/o después de la implementación de una evaluación rápida. El equipo de Trócaire puede completar la estrategia en la medida en que se obtenga más información.

Estrategia de Respuesta

La respuesta de emergencia de Trócaire debe ser basada en una estrategia claramente definida centrada en las necesidades prioritarias.¹ Debe guiar a Trócaire y a las contrapartes en la estructuración de las actividades de respuesta en la fase inmediata de la emergencia y cumplir con los estándares internacionales de calidad². Una buena estrategia también sirve para lo siguiente:

- Proveer información a la oficina central de Trócaire sobre el alcance de la emergencia y la respuesta operativa planificada por la oficina de país.
- Informar a las organizaciones socias, el gobierno del país, y otros actores relevantes.
- Facilitar el acceso a financiamiento y la elaboración de propuestas.

La oficina de país debe empezar a diseñar una Estrategia de Respuesta Humanitaria en **la primera semana** de una emergencia y la misma debe ser basada en una evaluación inicial rápida de necesidades³. La Estrategia debe ser finalizada y aprobada en un periodo máximo de 3 semanas (ver link abajo). El enfoque de la estrategia debe ser basado en las **necesidades anticipadas de las poblaciones afectadas y en las capacidades y expertise de Trócaire y las contrapartes**.⁴

1. Trócaire es una organización con enfoque de derechos y esto debe ser reflejado en la identificación de prioridades. Las prioridades humanitarias de Trócaire enfatiza la protección, género y la rendición de cuentas. A la hora de diseñar una estrategia, se debe tomar en cuenta las prioridades de las contrapartes y la experiencia/expertise técnica.

2. Incluyen los Estándares ESFERA y de Caritas International.

3. Donde no hay una oficina de país, la oficina central apoyará en el desarrollo de una estrategia.

4. Las necesidades anticipadas deben ser analizadas en función de la capacidad disponible para que se identifiquen los vacíos y se elaboren planes para llenarlos.

CAPÍTULO 3

Idealmente, el equipo de país debe presentar un primer borrador (grandes líneas) de una estrategia de respuesta basada en el Plan de Preparación ante Emergencias y/o una estrategia humanitaria ya existente.⁵ La respuesta debe complementar el trabajo de otras agencias, al mismo tiempo que aprovecha el valor agregado proporcionado por Trócaire y sus contrapartes.



Una estrategia de calidad es **realista** en cuanto a la capacidad de la organización y sus contrapartes de proveer ayuda humanitaria a poblaciones afectadas por un desastre. Se debe valorar el compromiso financiero y de recursos humanos que implica la respuesta propuesta para asegurar la asignación adecuada de apoyo y recursos. Es mejor asignar más recursos de lo necesario en la etapa inicial de una crisis que asignar recursos insuficientes ya que esta etapa normalmente es la más crítica.

La estrategia debe ser **escalable** para que la respuesta pueda ser ampliada o reducida si las circunstancias o la comprensión de la situación cambia. Es preferible empezar con una respuesta pequeña con una o dos contrapartes en un área específica, asegurando la calidad e impacto, que atrasar una respuesta con el objetivo de lanzar una respuesta más grande o amplia.⁶

De manera similar, la fijación de **prioridades** claras permite a la organización asegurar el uso efectivo de recursos limitados. Finalmente, una estrategia de calidad debe ser **práctica** y enfocarse en temas **operativos**. Tomando en cuenta estos factores, la estrategia debe plantear un cronograma tentativo para las diferentes etapas y fases de la respuesta. Una estrategia específica de salida⁷ debe ser elaborada en una etapa posterior.

5. Si ya existe una estrategia humanitaria, puede ser actualizada para reflejar la nueva situación o cambio en el enfoque. Ver la Guía de Gestión Humanitaria para más información.

6. Esto es particularmente importante para oficinas de país que no tienen un programa humanitario o contrapartes humanitarias.

7. Ver el capítulo sobre Estrategias de Salida para más información sobre como planificar una estrategia de salida.

El documento de estrategias debe valorar potenciales riesgos relacionados con la respuesta de Trócaire y definir acciones para la **mitigación y gestión** de los mismos. El análisis de riesgos debe incluir riesgos relacionados con el entorno externo – participantes en los programas, comunidades, contrapartes, y el entorno interno – personal de Trócaire, bienes y programas, y debe tomar en cuenta el compromiso de Trócaire de no hacer daño.⁸

Elementos Clave de una Estrategia Efectiva de Respuesta

Propósito: Definir el(los) Objetivo(s) de la Estrategia y Detallar el Plan para Alcanzarlo(s).

Basada en:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades. • Capacidad de contrapartes de responder (análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). • Capacidad de la oficina de país, incluyendo recursos disponibles. • Apoyo técnico de la oficina central y capacidad de proporcionar apoyo en recursos humanos si fuera necesario.
Alineada a:	<ul style="list-style-type: none"> • El mandato humanitario y la estrategia global de Trócaire. • Plan de Preparación ante Emergencias. • La respuesta gubernamental, local e internacional. • La respuesta específica de país y mecanismos de coordinación.
Incluye/aborda:	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo operativo. • El plan de implementación. • Los requerimientos de apoyo (recursos humanos, financieros, logísticos, técnicos). • El manejo de riesgos. • Riesgos y limitaciones. • La protección, género y la rendición de cuentas. • Otros temas de transversalización, como la Reducción de Riesgos de Desastres. • Mecanismos de coordinación. • Presupuesto estimado.
Formatos:	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de estrategia. • Documentos de apoyo, por ejemplo, informes sobre la situación.⁹ • Plan operativo.

8. Un enfoque de “No hacer daño” significa monitorear el impacto no previsto de las actividades de Trócaire y las contrapartes con el fin de eliminar impactos negativos o aumentar impactos positivos.

9. Informes sobre la situación proveen un resumen de información clave para el uso interno.

¿Qué incluir en una estrategia?

La estrategia debe ser revisada regularmente y actualizada para reflejar cambios en el contexto operativo. El primer borrador de la estrategia será un documento bastante básico elaborado en la etapa inicial de la crisis humanitaria cuando todavía hay vacíos de información; provee un resumen de la dirección general de la respuesta. Se debe revisar y actualizar de manera regular. Un documento básico de estrategia debe incluir la siguiente información:¹⁰

- Resumen del Contexto y de la Crisis.
- Resumen de las Necesidades Humanitarias – principales hallazgos de la evaluación de necesidades; información secundaria.
- Plan de Respuesta Estratégica – **sobre qué aspectos necesitamos claridad:**
 - 1) Plazo de tiempo.
 - 2) Enfoque temático.
 - 3) Contrapartes.
 - 4) Alcance geográfico.
 - 5) Potenciales sectores.
- Como se tomarán en cuenta los temas de protección, género y la rendición de cuentas (evaluaciones de necesidades, programas seguros y dignos)
- Mecanismos de coordinación con la oficina central, y a nivel de país entre Trócaire y sus organizaciones socias.
- ¿Qué factores relacionados con la seguridad se deben abordar; qué medidas existen para la gestión de la seguridad para el personal de Trócaire?
- Los requerimientos iniciales de apoyo (apoyo de la oficina central, apoyo administrativo, financiero, telecomunicaciones).
- El presupuesto estimado.
- Riesgos preliminares, limitaciones operativas, y medidas de mitigación planificadas.

10. Para el formato, ver la Guía para la Gestión Humanitaria:
https://trocaire.app.box.com/files/0/f/4225928935/Humanitarian_Management_Guide

Un documento de estrategia más detallado debe incluir la siguiente información:

- Plan Operativo detallado.
 - Detallar lo que serán los sectores programáticos para cada área geográfica y contraparte.
 - El enfoque que se implementará en cada sector (es decir, con cuales contrapartes).
- Planes detallados para la transversalización de la protección, género, la rendición de cuentas, y la reducción de riesgos de desastres.
- Información detallada sobre los requerimientos de apoyo: administrativo, financiero, telecomunicaciones, logístico, adquisiciones, y recursos humanos, para la implementación de la estrategia. Idealmente, esta información se presenta en una tabla que demuestra lo que se requiere, lo que está disponible, y los vacíos que existen.
- Presupuesto detallado.
- Estrategia de financiamiento.
- Potencial estrategia de salida y opciones de transición después de terminar la respuesta de emergencia.
- Mecanismos de rendición de cuentas que se implementarán (por ejemplo, mensajes de radio, rótulos, afiches, reuniones comunitarias, grupos focales, etc.)
- Monitoreo y Evaluación – enfocar en monitorear la respuesta a nivel de Trócaire y las contrapartes – informes semanales/mensuales, visitas al campo, talleres de revisión y aprendizaje con las socias.
- Análisis de riesgos anticipados, limitaciones operativas y medidas de mitigación planificadas.
- Análisis detallado de la situación de seguridad.



LINKS:

Formato de Estrategia de Trócaire

Ejemplo de una Estrategia Humanitaria – Sudan Meridional

Estándares Mínimos de Rendición de Cuentas

Formato de Estrategia, plan operativo

https://trocaire.app.box.com/files/0/f/4225928935/Humanitarian_Management_Guide

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Definir una estrategia de programa lo más rápido posible – esto permite a la oficina de país mantenerse enfocada al mismo tiempo que se va adaptando a los cambios rápidos que ocurren durante emergencias.
- ☒ Elaborar un primer borrador lo más pronto posible. Irlo completando en la medida que se vaya obteniendo más información.
- ☒ Basar la estrategia en una buena evaluación de necesidades, vacíos en la respuesta general y las capacidades de Trócaire y las organizaciones socias.
- ☒ Valorar las capacidades de Trócaire y las socias en cuanto a donde podríamos tener mayor impacto dentro de la respuesta global humanitaria.
- ☒ Identificar vacíos críticos en la respuesta global y asegurar que la estrategia se enfoque en ellos. Acordarse de nuestra obligación de responder a las necesidades humanitarias críticas.
- ☒ Identificar los desafíos específicos de la respuesta. Adaptar las políticas y estrategias generales a esta situación específica.
- ☒ En el diseño de la estrategia, coordinar con las comunidades afectadas por el desastre, las autoridades locales, el sistema de clúster de la ONU y otras agencias humanitarias.
- ☒ Detallar claramente los recursos que se necesitan para implementar la estrategia.
- ☒ Planificar y escalar el apoyo al nivel requerido para alcanzar las metas de la estrategia.
- ☒ Analizar los riesgos y diseñar medidas para minimizarlos.
- ☒ Analizar las amenazas relacionadas con la seguridad del personal de Trócaire y de las contrapartes. Este análisis podría llevar a la conclusión de que Trócaire no puede trabajar de manera segura en un lugar donde hay necesidades humanitarias.
- ☒ Describir los sistemas de monitoreo y evaluación del programa así como los mecanismos de rendición de cuentas.
- ☒ Asegurar que la estrategia tome en cuenta la protección, género, la rendición de cuentas, la reducción de riesgos de desastres y cumple con los estándares mínimos en cada uno de estos temas.

NO

- ☒ No olvidar de asegurar que los requerimientos y oportunidades de financiamiento se vinculen a la estrategia, para evitar obtener contratos para proyectos que no son apropiados.
- ☒ No se sienta abrumado/a por la tarea de escribir una estrategia. Empezar con algo corto y sencillo y actualizarlo en la medida que vaya pasando el tiempo. Es mejor tener una estrategia muy básica que no tener ninguna estrategia.
- ☒ No olvidar de incluir un análisis de amenazas de seguridad a personal de Trócaire, las contrapartes y los/as beneficiarios/as en la sección sobre evaluación de riesgos. El análisis podría demostrar que Trócaire no puede trabajar con seguridad en un lugar donde hay necesidades humanitarias.
- ☒ No obviar de analizar la estrategia en términos de potenciales riesgos que conlleva para la comunidad o las contrapartes. Trócaire debe evitar hacer daño.

Capítulo 4: Diseño de Proyecto



PUNTOS CLAVES:

- Proyectos de buena calidad son basados en las necesidades de mujeres, hombres, niñas y niños, así como en las capacidades de las organizaciones socias.
- Cada proyecto apoyado por Trócaire debe incluir género y la protección como temas transversales y mecanismos de rendición de cuentas.
- Promover la participación activa de las personas afectadas por un desastre en el diseño del proyecto y enfocar en sus capacidades.
- Una buena comprensión de la situación es esencial para el diseñar del proyecto.
- Muchas veces se tendrá que realizar la evaluación de necesidades y el diseño del proyecto de manera paralela.
- Involucrar una variedad de personal de Trócaire y las contrapartes en el diseño del proyecto (por ejemplo, personal técnico, logístico, financiero etc.)
- Ser realista en términos de lo que se puede lograr tomando en cuenta la capacidad, el acceso y la experiencia de Trócaire y la contraparte.
- La calidad del diseño del proyecto afecta directamente la calidad de la asistencia que se provee a la población meta.
- Compartir información sobre el diseño del proyecto con actores relevantes.
- El proceso de diseño del proyecto debe influir directamente en la elaboración de propuestas de proyecto.

Introducción

Un proyecto bien diseñado provee claridad para Trócaire y las organizaciones socias durante el Ciclo de Proyecto para asegurar que se implemente una respuesta humanitaria de alta calidad.

En su concepto más básico, el diseño de un proyecto implica tomarse el tiempo para reflexionar seriamente sobre los objetivos y metas del proyecto, los resultados esperados, y las actividades que se deben implementar para lograr los resultados esperados. Estos se plasman en un formato

lógico del proyecto, creando una ruta para propuestas que sirven para el levantamiento de fondos externos. Existen varios sistemas para articular el formato lógico del proyecto (por ejemplo, el Marco Lógico, el Modelo Lógico, la Teoría de Cambio). Diferentes organizaciones y donantes usan diferentes métodos. El método preferido por Trócaire es el Modelo Lógico.¹ Sin embargo, se puede definir en cada caso cual es el mejor formato a usar.

El diseño de proyecto está basado en el conocimiento directo de la situación a nivel local y del entorno operativo (Análisis de Contexto). Toma en cuenta y hace un análisis crítico de como el género influye, en como las personas son afectadas por una emergencia, hace un análisis de las dinámicas de poder en la comunidad y asegura total respeto y dignidad para las comunidades.



CUADRO DE CONSEJO

La calidad del diseño del proyecto afecta directamente la calidad de la asistencia que se provee a la población meta.

1. Como parte de la Gestión Basado en Resultados (GBR). Ver ejemplo en la gráfica abajo

¿Por qué es importante el Diseño del Proyecto?

El propósito de la fase de diseño es usar los hallazgos de la etapa de análisis para desarrollar un proyecto, o nuevas estrategias de un proyecto ya existente, que permiten cambios positivos o evitan el deterioro de la situación de la población meta. Los hallazgos de análisis son proporcionados por una evaluación de necesidades (ver capítulo 2), una línea de base ya existente a nivel de país o un análisis externo relevante y apropiado realizado por otra organización (por ejemplo, un análisis nutricional de UNICEF). El diseño del proyecto también está basado en un análisis sólido del contexto.

Durante el proceso de diseño, se debe definir el objetivo global y los objetivos específicos del proyecto, así como los resultados esperados y las actividades que hay que implementar para lograrlos. Idealmente, se debe empezar el diseño inmediatamente después del análisis para aprovechar la comprensión y sensibilización generada sobre los problemas y los vacíos identificados. Debe ser un proceso participativo en el cual las comunidades y las contrapartes definen las soluciones al problema identificado en la fase de análisis.

El diseño de una intervención humanitaria dependerá de los siguientes factores:

- Los temas y vacíos identificados durante el análisis.
- Las fortalezas, debilidades, oportunidades, prioridades, competencia y capacidad de la organización socia que va a implementar el proyecto.
- Otros proyectos y planes en el área de intervención que pueden ser complementarios, el valor agregado del proyecto a estos esfuerzos y la no duplicación.
- Potencial de trabajar con estructuras y redes comunitarias.
- Disponibilidad y limitaciones de financiamiento.

Como Diseñar un Proyecto

Hay varios pasos que hay que tomar para asegurar la alta calidad en el diseño de un proyecto:

1. Llegar a acuerdos con la(s) contraparte(s) sobre cómo se llevará a cabo el proceso de diseño, quién lo hará y qué expertise se necesita. Si ha pasado tiempo desde la fase de análisis, identificar cualquier fuente nueva de información y actualizar el análisis.

En muchos casos, no habrá suficiente tiempo para terminar una evaluación de necesidades antes de empezar el diseño del proyecto. **Las dos actividades tendrán que llevarse a cabo de manera paralela**, y los resultados de la evaluación inicial de necesidades serán insumos para la versión final del diseño del proyecto. En las etapas posteriores de la respuesta, el diseño del proyecto tomará en cuenta los resultados de las evaluaciones de necesidades más detalladas (en la medida en que se recolecta y se analiza información adicional para hacer ajustes y fortalecer la implementación del proyecto).

2. Discutir los temas claves generados por el análisis, las prioridades identificadas por Trócaire y la contraparte, las fortalezas y debilidades de la contraparte, sus responsabilidades actuales, sus competencias y capacidades, y el enfoque de otros proyectos y planes que tienen.
3. Discutir los potenciales montos y condiciones de financiamiento con la contraparte.
4. Tomar decisiones sobre las actividades, la duración y las comunidades que serán beneficiadas por el proyecto. Asegurar que Trócaire y las contrapartes se actualicen regularmente sobre los cambios en el contexto de emergencia y que la voz y opinión de la comunidad sean tomadas en cuenta en las decisiones sobre las intervenciones.
5. Desarrollar un modelo lógico de proyecto en base a las discusiones sostenidas y decisiones tomadas.
6. Elaborar un presupuesto de proyecto. Definir los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para implementar y monitorear las actividades propuestas.

Componentes clave del diseño/la lógica del proyecto:

La lógica del proyecto elaborada durante la etapa de diseño del proyecto establece **lo que se va a hacer, como se va a hacer, y lo que se espera serán los resultados** para las personas o comunidades meta. Esta conceptualización se presenta de una manera lógica como se demuestra a continuación:



La Lógica del Proyecto debe responder claramente a los problemas identificados en la evaluación de necesidades, y tiene los siguientes propósitos:

1. A través de plasmar los diferentes pasos, **se puede ver de manera más clara si es posible alcanzar los resultados finales** y se identifica cualquier obstáculo en lograrlos.
2. **Se identifican los principales productos y resultados a ser monitoreados durante la implementación del proyecto** y se hace ajustes al proyecto si es necesario. Una vez que los productos y resultados hayan sido acordados, se elabora el marco de Monitoreo y Evaluación (M&E), el cual define como se van a medir y monitorear los resultados (Ver capítulo sobre M&E)⁴.

2. Un producto es el resultado inmediato de una actividad.

3. Un resultado es un cambio en la vida de los/as beneficiarios/as como consecuencia del proyecto. Puede ser en dos niveles: resultado inmediato, el cual implica la adquisición de nuevos conocimientos, sensibilización, habilidades, recursos etc., por ejemplo, personas desplazadas internamente tienen acceso a artículos no alimenticios; y resultado intermedio, el cual se refiere a la existencia de nuevos comportamientos, actitudes, practicas etc., por ejemplo, personas desplazadas internamente están usando los artículos no alimenticios para satisfacer sus necesidades básicas.

4. Debe reconocerse que cualquier suposición de parte de las contrapartes y Trócaire sobre el proyecto debe fundamentar y apoyar la lógica del proyecto. Suposiciones son creencias sobre el proyecto, las personas involucradas, el contexto, y factores externos que interactúan con, y pueden influir en la acción del proyecto.

Formatos y Planillas

Las contrapartes pueden usar sus propios formatos para establecer la lógica del proyecto. En el caso de que no tengan formatos, Trócaire debería apoyar usando formatos sencillos que aseguren **un estándar mínimo de calidad y contenido**. Se pueden adaptar los formatos a las necesidades de la Respuesta de Emergencia que posiblemente no tenga resultados de largo plazo sino que se enfoca en resultados inmediatos e intermedios. Luego, se establecen indicadores para los resultados planteados (dentro del marco de M&E) como una manera de medir si el proyecto está avanzando hacia el logro de sus objetivos. Es importante que la información que se recolecta sea desagregada por edad y sexo desde el inicio. Estos datos pueden ser estimaciones en las fases iniciales de una emergencia pero se debe hacer un cálculo más acertado en las fases posteriores (después de la evaluación inicial). El diseño del proyecto también debe incluir una estrategia de salida (Ver capítulo sobre Estrategia de Salida) que define cuándo y cómo se termina, se amplía, o se incorpora el proyecto en otro proyecto o programa.

Ejemplo de la línea lógica del Modelo Lógico

Actividad	Resultado inmediato
Construir sistema de abastecimiento de agua pura. Instalar/establecer mecanismo de tratamiento del agua. Distribuir el químico para el tratamiento del agua. Implementar sistema de monitoreo del abastecimiento del agua a nivel de xxx aldeas.	Hombres, mujeres, niños y niñas beneficiarios/as tienen acceso a un sistema de agua limpia y mecanismos de tratamiento.
Producto	Resultado intermedio
Xxx sistemas de abastecimiento de agua contruidos/ reparados. Mecanismo de tratamiento de agua instalado Xxx dosis de químico para el tratamiento del agua distribuidos.	Hombres, mujeres, niños y niñas beneficiarios/as usan agua limpia.

¿Qué hay que incluir en el Diseño del Proyecto?

Dentro de los parámetros delineados arriba, el diseño de un proyecto de Respuesta de Emergencia debe asegurar la transversalización de Género, Protección y la Rendición de Cuentas, como mínimo.

Elementos Claves de un Proyecto de Calidad	
Basado en: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Necesidades. • Fortalezas de las contrapartes. • Conocimiento profundo del contexto de parte de las contrapartes. • Las capacidades y la participación activa de la población afectada. • Pasar tiempo con las comunidades. 	Ejes transversales: <ul style="list-style-type: none"> • Protección • Género • Rendición de Cuentas • RRD
Alineado a: <ul style="list-style-type: none"> • Planes sectoriales de los Clúster. • Planes Sectoriales Nacionales. • Las áreas focales de intervención de Trócaire. 	Formatos: <ul style="list-style-type: none"> • Nota Conceptual • Propuesta completa • Presupuesto • Matriz de riesgo

La Protección

La transversalización de la Protección forma parte integral de la programación humanitaria de Trócaire. Está basada en cuatro Principios de Protección: la priorización de la **seguridad** y la **dignidad** y evitar hacer daño (prevenir en la medida de lo posible cualquier impacto negativo no intencionado de una intervención), el **acceso adecuado** (asegurar que las personas afectadas tengan acceso adecuado a la asistencia y servicios imparciales que responden a sus necesidades), la **rendición de cuentas** a beneficiarios/as (establecer mecanismos apropiados que permiten a las comunidades canalizar sus inquietudes), y la **participación y empoderamiento** (fortalecer las capacidades de auto-protección y apoyar a las personas a reclamar sus derechos). Estos principios son el fundamento para varios estándares esenciales de la Transversalización de la Protección Humanitaria.

Estos estándares aseguran que los programas humanitarios se diseñen de tal manera que fortalezcan la **seguridad, dignidad**, y el **acceso adecuado** a la asistencia de las personas afectadas por una crisis. El programa debe ser diseñado en base a un análisis sólido del contexto, las vulnerabilidades y las necesidades. Los datos deben ser desagregados por sexo, edad y diversidad para que se cuente con tanta información como sea posible sobre la población comunitaria. Esto ayuda en la selección y priorización de las personas que más necesitan la asistencia humanitaria. Es esencial que las comunidades participen de manera activa en este proceso y que el flujo de información y retroalimentación de dos vías (entre la comunidad meta y Trócaire/contrapartes) sea sistemático durante todas las etapas del proyecto. Los proyectos apoyados por Trócaire deben fortalecer la capacidad local, reforzar iniciativas comunitarias de protección y respaldar el trabajo de incidencia de las contrapartes.

Género

La transversalización de la igualdad de género implica varios pasos que se resumen en un marco abajo conocido como '**ADAPT, ACT, C**'

Hay nueve pasos en el marco ADAPT y ACT C:

1. Analizar diferencias de género.
2. Diseñar servicios que satisfacen las necesidades de todas las personas.
3. Asegurar el acceso a servicios para mujeres, niñas, niños y hombres.
4. Igualdad de participación.
5. Formar a mujeres y hombres de manera igual.
6. Abordar la Violencia Basada en Género en proyectos sectoriales
7. Recolectar, analizar e presentar datos desagregados por sexo y edad.
8. Focalizar las acciones en base a un análisis de género.
9. Coordinar todas las actividades con todas las socias.

La herramienta SAD-SAD también es útil para la transversalización de género, edad y diversidad (ver Links en el Capítulo II).

Reducción de Riesgos de Desastres (RDD)

La Reducción de Riesgos de Desastres (RDD) debe ser tomada en cuenta para asegurar un enfoque de 're-construir mejor' con el fin de fortalecer las capacidades de poblaciones afectadas por crisis y reducir los riesgos actuales y futuros. Podría incluir reforzamiento de viviendas en áreas vulnerables a la actividad sísmica o inundaciones, diversificar los bienes para fortalecer los medios de vida, mecanismos y recursos para la preparación, respuesta y recuperación del impacto de amenazas y shocks⁵.

Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas a las comunidades es un componente fundamental de cada respuesta humanitaria. La participación comunitaria efectiva, el intercambio de información, y el establecimiento de mecanismos confiables de queja y retroalimentación deben formar parte del proyecto desde el inicio para asegurar el respeto y la dignidad de los/as participantes. Se deben actualizar y monitorear estos mecanismos durante el ciclo del proyecto para asegurar la calidad y la efectividad.⁶

Para diseñar un proyecto que rinde cuentas a las comunidades meta, Trócaire y sus contrapartes deben hacer lo siguiente:

- Compartir información con la comunidad sobre los planes e intenciones de Trócaire y las contrapartes.
- Animar a representantes de las poblaciones afectadas a participar en el diseño del proyecto.

5. Ver el Fortalecimiento de Capacidades en Situaciones de Emergencia "Hacia la Resiliencia": <http://www.ecbproject.org/resource/18341>

6. Ver la Página de Recursos de la Alianza Humanitaria para la Rendición de Cuentas (HAP): <http://www.hapinternational.org/what-we-do/hap-standard.aspx>

- Explicar los derechos que tienen como personas afectadas por un desastre.
- Consultar el diseño del proyecto con diferentes grupos de beneficiarios/as.
- Establecer un mecanismo de queja y respuesta y formar al personal en como manejar quejas de manera apropiada.

Propuestas

El buen diseño de un proyecto es la base para la elaboración de buenas propuestas escritas, incluyendo propuestas desde las contrapartes a Trócaire y propuestas desde Trocaire a donantes institucionales. Otros temas tratados en este manual también influyen en la calidad de propuestas, especialmente las evaluaciones de necesidades, la selección de beneficiarios/as, el monitoreo y evaluación. En muchas ocasiones el diseño del proyecto y la elaboración de la propuesta se realizan al mismo tiempo, especialmente en casos de emergencias repentinas.



LINKS:

Guía Suficientemente Bueno: <https://www.humanitarianresponse.info/en/topics/gender/document/good-enough-guide>

Formato de Propuesta de Proyecto

Formato de Modelo Lógico con ejemplos

Guía Suficientemente Bueno

Manual Esfera: <http://www.sphereproject.org/handbook/>

Género: Manual Básico sobre Género; Género en Situaciones de Emergencia - Fichas Informativas & Listas de Verificación WASH y EFSL; Género y Albergues; Género y Productos No-Alimenticios; Género y la Seguridad Alimentaria; Género y Distribución de Alimentos; Materiales de Apoyo para la Transversalización de Género;

Protección: Manual de Protección Humanitaria; Resumen de la Transversalización de la Protección; Resumen Integral sobre la Protección.

Rendición de Cuentas: Marco de Rendición de Cuentas de Trócaire; Lista de Verificación para la Rendición de Cuentas en Emergencias; Folleto sobre la Rendición de Cuentas en Emergencias Súbitas; Lista de Verificación para la Rendición de Cuentas a Beneficiarios/as, MANGO; Estableciendo Mecanismo de Quejas y Retroalimentación.

Financiamiento Institucional: Formato Único de ECHO; Formato de Propuesta al Fondo para la Respuesta Rápida de DFID; Formato de Presupuesto al Fondo para la Respuesta Rápida de DFID;

Trócaire, Enfoque en...La Gestión Basada en Resultados para Proyectos Humanitarios.

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Involucrar a las comunidades en el diseño del proyecto.
- ☒ Vincular todos los proyectos a la estrategia de respuesta fundamentada en la evaluación de necesidades.
- ☒ Asegurar que Trócaire y las contrapartes cuenten con el personal y las habilidades necesarias para diseñar e implementar / apoyar a las contrapartes a implementar la respuesta humanitaria.
- ☒ Trabajar de cerca con las contrapartes en el diseño del proyecto y en la elaboración del presupuesto.
- ☒ Asegurar que el proyecto sea flexible para enfrentar atrasos en la provisión de la asistencia o cambios en el contexto de la emergencia.
- ☒ Comenzar la implementación lo más pronto posible.

NO

- ☒ Ignorar la comunidad afectada.
- ☒ Diseñar un proyecto y presupuesto sin la participación de la contraparte.
- ☒ Designar una persona a la redacción de propuestas de proyectos durante una emergencia de gran escala. Se perderán oportunidades de financiamiento con esta estrategia.
- ☒ Diseñar un proyecto que no es apropiado o que se enfoca en actividades de baja prioridad.
- ☒ Diseñar un proyecto que no es realista o alcanzable.
- ☒ Perder tiempo en un proceso demasiado largo de diseño del proyecto durante las etapas iniciales de una respuesta humanitaria.

Capítulo 5: Selección de Beneficiarios/as



PUNTOS CLAVES:

- Considerar la terminología correcta para la selección de beneficiarios/as en su contexto: priorización, selección de participantes etc.
- La selección de beneficiarios/as se refiere al proceso de identificar y seleccionar beneficiarios/as para la asistencia en base a criterios de necesidad.
- **Un enfoque general** puede ser apropiado en la fase inmediata de una crisis pero se debe adoptar un **enfoque diferenciado** lo más pronto posible.
- El objetivo de la selección de beneficiarios/as durante una emergencia es la priorización de las necesidades de las **mujeres, hombres, niñas y niños más vulnerables** afectados por la crisis, usando los recursos de la manera más eficiente y efectiva posible.
- La selección efectiva de beneficiarios/as depende del involucramiento y participación de la comunidad afectada, es decir mujeres, niñas, niños, y hombres representantes de los grupos vulnerables.
- La selección debe ser **justa, apropiada y no hacer daño**.
- La identificación de potenciales riesgos y consecuencias de la aplicación de mecanismos de selección es esencial para asegurar un enfoque de 'no hacer daño'.
- Es fundamental que los criterios de selección no minen la dignidad ni aumenten la vulnerabilidad o la exposición al riesgo de explotación o abuso.
- **La transparencia** en la identificación de participantes en el proyecto es importante – hay que reflexionar sobre cómo se comunica la información sobre la selección de beneficiarios/as (estrategia, criterios, selección, asistencia, etc.) – a través de la radio, reuniones comunitarias, rótulos/afiches, etc.
- Los criterios de selección deben basarse en un análisis sólido de los niveles de vulnerabilidad y capacidades para afrontar la crisis.

Introducción

La selección de participantes para la ayuda humanitaria se refiere al mecanismo empleado para identificar las áreas geográficas, las comunidades, y los grupos/las personas más vulnerables afectados/as por una emergencia. La información recolectada a través de la evaluación de necesidades permite definir la manera en que se entrega la ayuda humanitaria.¹

Los mecanismos de selección deben ser transparentes, seguros e implementados en un plazo de tiempo apropiado. Deben asegurar la dignidad y seguridad de los/as participantes en el proyecto y ser apropiados al contexto, la cultura y las condiciones locales.² La selección efectiva de beneficiarios/as también implica una comprensión de las barreras que limitan o podrían limitar el acceso de las personas a la ayuda, las cuales incluyen varios factores como la seguridad, la falta de información, la discriminación, la privación deliberada del acceso, o problemas logísticos. Es importante ser flexible en la selección de beneficiarios/as ya que diferentes grupos pueden tener diferentes necesidades. Después de realizar un análisis de género se tendrá una mejor comprensión de que método de selección usar para llegar a las mujeres sin hacerles daño. La metodología de selección usada por Trócaire y sus contrapartes estará basada en los siguientes criterios:

- El tipo de emergencia.
- Los objetivos globales del proyecto.
- El tipo de asistencia que se puede proveer (alimentos, protección, agua, saneamiento e higiene³, etc.) de acuerdo al contexto social y cultural.
- El acceso a comunidades afectadas.
- La disponibilidad de información (evaluaciones de necesidades, mapeos, perfiles etc.).
- La presencia (o ausencia) de lineamientos locales para la selección.

Pasos en el proceso de selección

Priorización	La definición de los criterios para la selección de las áreas geográficas, los grupos vulnerables, y los hogares individuales.
Identificación	El diseño de herramientas de control (administrativos, comunitarios, o mecanismos de auto-selección) para asegurar que solo las personas que cumplen con los criterios reciban la asistencia humanitaria.
Asignación/Tipo	La definición de la cantidad y calidad de bienes y servicios a ser entregados a las personas que fueron identificadas como las más necesitadas, con el fin de lograr el impacto deseado en los/as participantes en el proyecto.
Opciones	La selección de una estrategia de intervención apropiada y las opciones de entrega para poder llegar a la población meta identificada.

1. La identificación de participantes en el proyecto es fundamental para la selección apropiada de beneficiarios/as, pero las decisiones programáticas sobre cómo y cuándo llegar a los/as beneficiarios es igual de importante. (PMA, Targeting in Emergencies, 2007) <https://www.wfp.org/sites/default/files/wfp083629.pdf>

2. All in Diary, 4o Edición, 2014, pag. 35

3. WASH por sus siglas en inglés)

No se debe pensar que las personas que han perdido más son necesariamente las más afectadas. Por ejemplo, hogares que han perdido 10 cabras podrían ser más vulnerables que los hogares que han perdido 20 cabras si se evalúa varios factores de vulnerabilidad y se toma en cuenta otros criterios, como el tamaño y la composición de la familia, el acceso a la educación, la salud, la diversificación de los medios de vida, oportunidades de generación de ingresos, deudas, discapacidad.

Los criterios para la selección deben ser valorados en términos de su utilidad (para la identificación de los/as más vulnerables), funcionalidad (en la aplicación de los mismos en la población afectada) y eficiencia (el tiempo que se requiere para aplicarlos) para la identificación de hogares y la aceptación de parte de la población meta. Se debe incluir medidas de control para evitar el registro múltiple o preferencias en la selección de parte de contrapartes locales o miembros comunitarios, por ejemplo, una medida de verificación de los/as participantes en el proyecto.

Enfoque General y Enfoque Diferenciado

Existen dos métodos principales de selección de beneficiarios/as: un enfoque general y un enfoque diferenciado.

Un enfoque general puede ser usado en ciertas circunstancias. Un enfoque general utiliza un análisis al nivel macro para la selección de un área geográfica donde trabajar. Se identifican los/as participantes en el proyecto a través de la evaluación de una región específica o unidades administrativas (aldea, pueblo, municipio etc.).⁴ Cuando se utiliza un mecanismo general de selección, se identifican los/as participantes en base a una evaluación global de las necesidades globales de la población del área en cuestión. Un enfoque general es apropiado solo en casos de **desastres naturales repentinos**, donde todos los hogares han sufrido pérdidas similares, o donde una evaluación detallada no es posible por **la falta de acceso debido a temas de seguridad** (en zonas de conflicto por ejemplo), sensibilidades políticas, o tiempo.⁵ El uso de un mecanismo general de selección conlleva muchos riesgos ya que no toma en cuenta los diferentes bienes y capacidades que tienen los hogares, con el resultado potencial de minar las estrategias de afrontamiento que tienen los hogares y de proveer asistencia a hogares y personas que no cumplen con criterios de necesidad (ver tabla 1 abajo)

Un enfoque diferenciado se usa para distinguir entre los hogares que necesitan ayuda humanitaria y los que no la necesitan en un área geográfica definida.⁶ Es el método preferible a usar y debe ser implementado en casos de recuperación o en crisis prolongadas o crónicas. Un enfoque diferenciado implica la selección de grupos, hogares, o personas en una comunidad que tienen las mayores necesidades de asistencia. Con este método, se provee ayuda humanitaria solo a las personas, hogares, o grupos que cumplen con los criterios de selección. Es altamente apropiado cuando existen grandes diferencias en los niveles de necesidad, capacidad y bienes de las personas,

4. En función de la naturaleza de la emergencia, la concentración geográfica de necesidades puede variar mucho, de varias aldeas pequeñas a regiones grandes de un país o países (PMA, Targeting in Emergencies, 2007)

5. Adaptado del 'Proyecto Esfera', 'la Chárter Humanitaria y Estándares Mínimos en una Respuesta Humanitaria', pág. 192, 2011

6. La selección de hogares no excluye un elemento de selección geográfica, la cual puede ser implementada para priorizar uno o más áreas geográficas donde se realizará la selección de hogares.

hogares, o grupos en las áreas geográficas seleccionados. La selección de hogares en base a una evaluación de necesidades y capacidades generalmente requiere la colaboración plena de la comunidad. En muchos casos, puede ser afectada por una combinación de factores políticos, sociales o culturales, así como las dinámicas locales de poder. Otros riesgos en la selección de hogares incluyen el alto costo de la recolección de datos y la potencial exclusión de grupos vulnerables debido a vacíos en la recolección de datos debido a la falta de conocimientos o capacitación del personal involucrado.⁷ Los conocimientos locales, el idioma, y la confianza son también factores clave. (Ver Tabla 1 abajo para riesgos y mitigación de los mismos).



CUADRO DE CONSEJO

Se puede implementar un enfoque general y un enfoque diferenciado de manera secuencial durante una intervención humanitaria. Se puede usar **un enfoque general** en los primeros días de una respuesta y un **enfoque diferenciado** o una vez que se hayan abordado las necesidades humanitarias más inmediatas. Es importante adoptar un enfoque diferenciado lo más pronto que sea posible.

Tabla 1: Enfoque General v Enfoque Diferenciado

Enfoques
Enfoque General: Llegar a todos los hogares afectados o parcialmente afectados con ayuda humanitaria o asistencia temporal.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Llegar a un número máximo de la población.• Fácil de asegurar la participación de comunidades.• Eficiente y oportuno ya que el enfoque general evita una evaluación de necesidades más detallada y el análisis de la misma.• Se evitan los riesgos relacionados con la politización/la parcialidad/ la disparidad social.
Riesgos
<ul style="list-style-type: none">• Ignora la severidad de la crisis y las necesidades específicas.• No se satisfacen las necesidades diferenciadas de poblaciones vulnerables.• Existe la potencial necesidad de esperar hasta tener suficientes recursos para empezar las distribuciones.• No permite el uso de indicadores específicos del contexto.• Difícil de maximizar la cobertura.• Podría minar las estrategias comunitarias de afrontamiento.

7. Adaptado de PMA, Targeting in Emergencies, 2007

Enfoques

Enfoque diferenciado Enfoque individual, de hogares u otro grupo comunitario seleccionado en base a criterios específicos.

Oportunidades

- Permite la solución más apropiada para los/as que tienen mayor necesidad de ayuda humanitaria.
- Mitiga contra la exclusión y vulnerabilidad continua de la población afectada.
- Más diálogo a nivel micro con los/as participantes que permite mayores oportunidades para la participación y la rendición de cuentas.
- Posibilita la recolección de datos a nivel de hogares para informar sobre los avances hacia los indicadores.

Riesgos

- El cambio de un enfoque general a un enfoque diferenciado excluye participantes anteriores, lo cual podría generar tensiones.
- Se necesitan evaluaciones de necesidades detalladas que pueden requerir tiempo y causar atrasos en la implementación de respuestas urgentes.
- La posibilidad de interferencia política.
- La falta de comprensión o buena aplicación de los criterios de selección de parte de los actores locales.
- Falta de comprensión de los criterios de selección de parte de los/as participantes en el programa.

Mitigación de Riesgos

Enfoque General:

- Potencial de asistencia adicional a los/as más vulnerables.

Aplicable a ambos enfoques:

- Clara comprensión de las relaciones socio-políticas en el área.
- Mapear las divisiones sociales que existen.
- Asegurar que las contrapartes tengan las capacidades y habilidades necesarias para realizar la selección.
- Establecer mecanismos de comunicación con los/as participantes para explicar el método de selección.
- Asegurar que se dé seguimiento a quejas recibidas.
- Asegurar que haya un buen sistema de M&E para actualizar los criterios cuando sea necesario.

Enfoque diferenciado:

- Facilita la participación de la comunidad en establecer los criterios de selección.
- Diálogo con los Comités Locales relevantes que gestionan la respuesta a la crisis/ el desastre.

La Selección de los/as Participantes en el Programa

La tabla abajo provee un listado de los métodos más comunes usados para seleccionar los hogares y/o las personas.⁸ Para escoger una metodología de selección, el personal de Trócaire y las contrapartes deben ser flexibles, con apertura a combinar diferentes elementos de los métodos descritos. Por ejemplo, comunidades bien preparadas podrían llevar a cabo su propia evaluación de daños y seleccionar a los/as más vulnerables para que reciban apoyo específico (selección comunitaria de beneficiarios/as). Esta información puede ser aplicada por Trócaire y la contraparte local a los criterios específicos de selección (selección administrativa).

TIPO DE PROCESO DE SELECCIÓN	DEFINICIÓN	RIESGOS
Auto-Selección (proyecto directo a grupos específicos)	La auto-selección se desarrolla cuando la asistencia está disponible para todo el mundo pero se entrega de tal manera que los/as que no tienen necesidad deciden voluntariamente no participar (ejemplos incluyen programas de dinero por trabajo donde el pago es tan bajo que solo atraen los/as más pobres o la distribución de alimentos que no son del gusto de consumidores de gama alta).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario entender el comportamiento de los grupos vulnerables. 2. Puede excluir grupos vulnerables o exponerlos a amenazas. 3. Puede contribuir a la marginalización aún más de algunos grupos vulnerables.
Selección Comunitaria (las comunidades deciden)	Los criterios de vulnerabilidad son definidos por los hogares o los/as participantes en el proyecto, y son seleccionados con la participación de miembros comunitarios como líderes tradicionales o religiosos, y/o autoridades locales, comunidades locales, grupos de mujeres y otras organizaciones y redes locales, etc. Se verifican y validan en reuniones públicas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podría ser influenciada de manera desproporcionada por unos pocos líderes y administradores locales. 2. Podría resultar en el abuso de poder y/o la exclusión de ciertos grupos vulnerables (p. ej. huérfanos) o en la inclusión de grupos elites. 3. Toma tiempo y podría causar atrasos en la provisión de la ayuda humanitaria.

8. Adaptado de la FAO, Targeting for Nutrition Improvements, 2001; y All in Diary, 4o Edición, 2014

TIPO DE PROCESO DE SELECCIÓN	DEFINICIÓN	RIESGOS
Selección administrativa (basado en análisis de datos)	Los hogares y personas son seleccionados por agencias o personas externas a la comunidad a través del uso de criterios estándares observables o indicadores, como el estatus nutricional o criterios socio-económicos objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los criterios e indicadores podrían ser erróneos o irrelevantes. 2. Los criterios podrían minar la dignidad o ser percibidos como indiscretos o culturalmente no apropiados. 3. El costo de recolección de los datos puede ser alto. 4. Toma tiempo y podría causar atrasos en la provisión de la ayuda humanitaria.



CUADRO DE CONSEJO

No existen reglas sencillas para escoger un método apropiado de selección. El tipo de emergencia y el contexto social en el cual se desarrollan las actividades humanitarias a menudo lleva a grandes diferencias en el método escogido.

Errores de Inclusión y Exclusión⁹

Para cada actividad, es importante analizar el nivel probable de errores de inclusión e exclusión, los cuales se definen a continuación:

- Errores de inclusión se refieren a la entrega de ayuda humanitaria a personas que no cumplen con los criterios – por ejemplo, a través de distribuciones generales, ciertos hogares que no llenan los criterios pueden recibir asistencia de todas formas.
- Errores de exclusión se refieren a la falta de entrega de ayuda humanitaria a individuos o grupos seleccionados (grupo meta). Un error de exclusión puede ser el resultado del uso de una tarjeta de identidad nacional como un criterio de selección de participantes en el proyecto (a menudo los/as más vulnerables no tienen tarjetas de identidad). También puede ser causado por otras barreras como la falta de información, la discriminación, o una estrategia intencional de excluir a ciertas personas.

Las limitaciones inherentes a las emergencias llevarán inevitablemente a errores en la entrega de asistencia. Sin embargo, Trócaire debe trabajar con las contrapartes para encontrar el equilibrio apropiado entre errores de exclusión (que pueden tener consecuencias graves para la vida) e errores de inclusión (que son problemáticos y representan un desperdicio de recursos).

9. Adaptado del Proyecto Mundial de Alimentos, Manual de Intervenciones en el Terreno, 2002 y el Proyecto Esfera, 'La Chárter Humanitaria y Estándares Mínimos en la Respuesta Humanitaria' pág. 192, 2011

Criterios de Selección

Una vez que se toma la decisión sobre la metodología a usar para la selección de beneficiarios/as, se debe identificar los criterios que se aplicarán. Esto se hará tomando en cuenta temas de protección (seguridad, dignidad y acceso adecuado), así como el requerimiento de proveer asistencia a los/as que más la necesitan (las mujeres, niñas, niños y hombres más vulnerables). El personal de Trócaire debe tener presente que los criterios que se aplican serán influenciados por la cultura y el contexto local y las dinámicas sociales. Trócaire debe colaborar con las contrapartes para definir criterios de selección que aseguran que se identifican las necesidades de los/as más vulnerables.¹⁰ A continuación se presenta una selección de criterios que pueden ser usados para evaluar la vulnerabilidad:

1. La seguridad física.
2. La composición del hogar (es decir, jefado por una mujer/ una persona mayor/ un(a) niño(a)).
3. Niños y niñas menores de 1 año y 5 años.
4. Medios de vida (productor de subsistencia, trabajador urbano), bienes y gastos (gastos escolares, gastos médicos, alquiler etc.).
5. Capacidades de afrontamiento (remesas, apoyo familiar etc.).
6. Seguridad alimentaria/situación nutricional.
7. Situación de salud (incluyendo la discapacidad, enfermedades crónicas etc.).
8. Situación educativa.
9. Bienes del hogar.
10. Redes sociales de apoyo.
11. Acceso a servicios básicos.

A la hora de seleccionar la metodología y los criterios, el personal de Trócaire debe consultar lo más posible con las contrapartes ya que tienen mucho más conocimiento del contexto local y acceso a las comunidades. Al mismo tiempo, no se debe asumir que las contrapartes automáticamente tengan la capacidad de valorar las necesidades de diferentes grupos meta. Durante las etapas de selección y monitoreo, el personal de Trócaire y las contrapartes deben tomar una muestra de potenciales participantes en el proyecto para asegurar la adherencia a los criterios seleccionados y comprobar el proceso de selección. Se recomienda hacer una muestra del 5%-10%.

Se debe **siempre consultar** a la población afectada durante el proceso de selección. Comités comunitarios, grupos de mujeres, estructuras de liderazgo, grupos focales¹¹ o discusiones comunitarias son los principales mecanismos que permiten a las personas vulnerables influir en procesos de toma de decisiones.

10. En el proceso de definición de criterios de selección, es útil averiguar qué criterios ya han sido diseñados por otras agencias o si se ha realizado una evaluación de niveles de vulnerabilidad.

11. Discusiones en grupos focales con mujeres, hombres y otros grupos vulnerables, por ejemplo, los jóvenes, personas mayores de edad, personas con discapacidad etc.

Aplicación de los Criterios

La selección y verificación de participantes en los proyectos (para asegurar que cumplan con los criterios establecidos) normalmente se maneja por comités u otras instancias de toma de decisiones en la comunidad. El listado de participantes seleccionados/as debe ser compartido y aprobado por la comunidad y verificado por la contraparte (y/o el personal de Trócaire). Este listado representa la línea de base que se usará para monitorear los avances/resultados. Un mecanismo de queja o retroalimentación ayuda a monitorear si se está llegando a las personas correctas o si se necesita hacer ajustes a los criterios.

En el caso de recibir listados ya establecidos de beneficiarios/as¹² de parte del gobierno local por ejemplo, la contraparte y Trócaire deben verificar la participación de la comunidad afectada para asegurar que los criterios acordados se cumplan. Se debe tomar en cuenta las dinámicas de estructuras sociales, políticas y económicas en situaciones complejas de emergencia.

Se debe procurar la coordinación con otros actores (locales, nacionales, ONG internacionales, la ONU y el gobierno etc.) sobre la estrategia global de selección de beneficiarios/as. Se puede establecer criterios comunes para la identificación de las mujeres, niñas, niños y hombres más vulnerables. Es importante adaptar la ayuda humanitaria a las necesidades reales de las mujeres, hombres, niñas y niños afectados/as, y priorizarla en función de recursos disponibles y la capacidad de cada grupo de beneficiarse de otros programas humanitarios y acceso a servicios. Acordar criterios para identificar a las mujeres, niñas, niños y hombres más vulnerables puede reducir el riesgo de crear tensiones sobre diferencias en la ayuda proporcionada.

La aplicación de un enfoque de género en el proceso de selección de beneficiarios/as significa tomar en cuenta los diferentes impactos y necesidades de mujeres, niñas, niños y hombres, y asegurar que la asistencia humanitaria se adapte a las necesidades de cada uno de estos grupos. Por ejemplo, botiquines de higiene deben incluir productos sanitarios para el ciclo menstrual de mujeres, apoyo nutricional para mujeres embarazadas y lactantes, alimentos que responden a las necesidades alimenticias específicas de personas mayores de edad etc.

La efectividad y aplicabilidad de seleccionar hogares jefados por mujeres debería tomar en cuenta la carga de trabajo de mujeres y su estado de salud.



LINKS:

Tomando en cuenta las necesidades específicas de grupos vulnerables
Enfoque en...La Selección de Beneficiarios/as, PCMDP Parte 3
PMA, La Selección de Beneficiarios/as en Emergencias (WFP Targeting in Emergencies)

12. Listados pre-establecidos pueden ser proporcionados por otras agencias, organizaciones locales, autoridades locales, etc.

Lista Práctica de Verificación¹³



SI

- ☒ Seleccionar los/as receptores de la ayuda humanitaria en base a necesidades y vulnerabilidad.
- ☒ Realizar un análisis de riesgo/beneficio de los diferentes mecanismos de selección que se están considerando usar.
- ☒ Encontrar el balance apropiado entre errores de inclusión e exclusión.
- ☒ Usar los conocimientos y habilidades locales proporcionados por las contrapartes en la elaboración de criterios de selección.
- ☒ Los criterios que se usan para la selección no deben ser ambiguos.
- ☒ Compartir la metodología de selección con la población afectada (incluyendo líderes comunitarios, mujeres y hombres representantes de la comunidad).
- ☒ Asegurar que las consultas se realicen en el idioma local y que se tomen en cuenta las necesidades específicas de diferentes personas, por ejemplo, personas con deficiencias auditivas.
- ☒ Asegurar la participación activa de mujeres (como personas individuales o como asociaciones) en la selección y registro de participantes verificados en el proyecto.
- ☒ Actualizar los mecanismos de selección de manera regular y asegurar la flexibilidad para ajustar los mecanismos a los cambios en la situación.
- ☒ Documentar los criterios de selección en lo que respecta grupos vulnerables y áreas geográficos.

NO

- ☒ Usar un mecanismo de selección que mina la dignidad, aumenta la vulnerabilidad o el riesgo de exposición al estigma social, la explotación o el abuso.
- ☒ Escoger un mecanismo de selección basado en cuestiones presupuestarias. Los parámetros principales son los objetivos, los recursos disponibles, el contexto de la intervención de emergencia, y la situación de la población meta.
- ☒ Olvidar de tomar en cuenta el tipo de desastre y el contexto social.
- ☒ Atrasar la intervención con el afán de tener un mecanismo de selección perfecto.
- ☒ Olvidar de monitorear el sistema de distribución para asegurar que se respetan los criterios de selección.

13. Adaptado del Proyecto Esfera, "Chárter Humanitaria y Estándares Mínimos en la Respuesta Humanitaria" pág. 192 , 2011

Capítulo 6: Monitoreo y Evaluación



PUNTOS CLAVES:

- El Monitoreo y Evaluación (M&E) es un componente clave de la gestión de proyectos que provee información valiosa sobre el desempeño, aumenta la rendición de cuentas y facilita el aprendizaje.
- El M&E facilita una mejor comprensión del proyecto, el contexto y la cultura para permitir la identificación de vacíos.
- La información y vacíos identificados deben ser usados para **hacer ajustes y fortalecer** el programa.
- Los principios y estándares de protección deben ser tomados en cuenta durante todo el proceso de M&E.
- La recolección de **datos desagregados por sexo y edad** debe ser un requisito mínimo durante todo el proceso de M&E.
- Durante las etapas iniciales de una respuesta humanitaria, los sistemas de monitoreo deben ser **sencillos, fáciles de usar, flexibles y de aplicación frecuente**.
- Un plan de M&E contiene información sobre lo que se va medir, donde se consigue la información, como se recolecta, quien lo recolecta y cuando, y quien es responsable para su análisis.
- Cuando sea posible, la recolección de datos para el M&E debe ser incorporada a las actividades de implementación del proyecto para aprovechar de mejor manera los recursos económicos y el tiempo del personal.

Introducción

Monitoreo: El monitoreo es un proceso interno continuo de recolección sistemática de información/datos para **medir los avances en el proyecto**. Procesos de monitoreo permiten constatar si hay cambios y si éstos están influyendo de manera positiva o negativa en el logro de las metas del proyecto.

Evaluación: La evaluación tiene el objetivo de **comprender el estatus y valorar los cambios** en la población afectada en diferentes momentos del ciclo del proyecto. Las lecciones aprendidas a través de una evaluación son fundamentales para el diseño de futuros programas.

¿Por qué monitorear y evaluar?

El proceso de monitorear y evaluar proyectos no solo mejora la responsabilidad y rendición de cuentas sino que también permite una comprensión metódica de los vacíos, contribuye al aprendizaje institucional, y permite al personal realizar cambios al proyecto en un entorno cambiante.

De manera particular, el M&E se usa para lo siguiente:¹

- Identificar y resolver problemas (por ejemplo, relacionados con el contenido de la ayuda humanitaria o la manera en que se está entregando);
- Afinar planes de proyecto e identificar nuevas oportunidades;
- Monitorear cambios durante la crisis de emergencia;
- Comprender los avances en la implementación de las actividades del proyecto;
- Comprender el desempeño del proyecto con respecto a los estándares humanitarios internacionales, por ejemplo, los estándares del proyecto ESFERA & HAP² y LEGS³;
- Asegurar que se realice consultas con la población afectada sobre los avances del proyecto.

Un vacío común en los procesos de monitoreo y evaluación es que solo se recolecta información a nivel de productos. Por ejemplo, es común recolectar información sobre el número de lonas u otros artículos distribuidos, sin entender como la ayuda proporcionada está siendo usada o los vacíos que siguen sin atender. Para que el monitoreo sea útil para el abordaje de los problemas en el tiempo real, debe tomar en cuenta lo siguiente⁴:

- **Logros:** ¿qué es lo que se ha logrado? ¿cómo sabemos que el proyecto ha contribuido a estos resultados?
- **Valorar los avances respecto a los estándares:** ¿la asistencia a nivel individual o familiar cumple con los estándares (p. ej. ESFERA) o siguen existiendo vacíos? ¿El proyecto está cumpliendo con lo que se planteó hacer o hay impactos no intencionados?
- **Monitoreo de la gestión del proyecto:** ¿hay una buena gestión del proyecto? ¿cuáles son los temas o limitantes que deberían ser abordados?
- **Identificar fortalezas y debilidades:** ¿dónde se necesita mejorar el proyecto y como se podría hacer? ¿los objetivos originales todavía son apropiados?
- **Averiguar la efectividad:** ¿qué cambios está generando el proyecto? ¿es posible mejorar el impacto? ¿es apropiada la asistencia en términos de asegurar la dignidad?
- **Identificar impactos no deseados:** ¿están surgiendo temas o consecuencias negativas como resultado del proyecto? ¿hay temas relacionados con la seguridad? ¿o barreras al acceso adecuado? ¿cómo deberían ser abordados estos problemas?
- **Eficiencia:** ¿los costos son razonables?
- **Compartir los aprendizajes:** ¿podemos ayudar a prevenir errores similares o contribuir a la implementación de estrategias más apropiadas?

1. Basado en el Manual Humanitario de Oxfam GB.

2. Principios Humanitarios de Responsabilidad y Rendición de Cuentas.

3. Estándares y Lineamientos sobre Recursos Pecuarios en Situaciones de Emergencia (LEGS), un conjunto de lineamientos y estándares internacionales sobre el diseño, implementación y evaluación de intervenciones pecuarias para asistir a personas afectadas por una crisis humanitaria.

4. Caja de herramientas para emergencias de CARE.

Cuándo

El momento clave para la elaboración completa de un plan de M&E es antes de empezar la implementación del proyecto. El plan de M&E describe **'las fuentes de información, el método, la herramienta, la frecuencia y la responsabilidad'**, es decir 'el qué, dónde, cómo, quién y cuándo'. Una vez que se haya completado la evaluación de necesidades y diseñado el proyecto, se debe proceder a elaborar un plan de M&E. El contexto puede cambiar de un día a otro en situaciones humanitarias, y aunque planes iniciales deben tomar un enfoque de "suficientemente bueno", **la recolección y actualización regular, formal e informal de información** es necesaria para fortalecer el proyecto y asegurar una buena comprensión de la situación y necesidades de la comunidad. En la medida en que la situación de emergencia se estabilice, **el sistema de M&E debe formalizarse y estructurarse más**, llevando a la revisión y actualización de los planes originales de respuesta donde sea relevante.

Algunos programas humanitarios de Trócaire, en particular los programas de respuesta a crisis prolongadas, usan un Marco de Resultados. El Marco de Resultados es una herramienta alternativa para la articulación de un plan de M&E.⁵

Las evaluaciones también contribuyen de manera importante a la comprensión y valoración de cambios. Una **Evaluación Interna en Tiempo Real**⁶ debe ser realizada a mediados del ciclo de implementación del proyecto (o después de 3 meses) y una **evaluación final externa**⁷ debe realizarse al final del proyecto.

Cómo

Los sistemas de monitoreo deben ser sencillos, fáciles de usar y flexibles. Deben permitir el seguimiento a los avances respecto a los productos; constatar si la respuesta es apropiada y efectiva; y cambiar la respuesta como sea requerida en base a la recolección regular de información y el análisis de los hallazgos. Es esencial que la información (sobre el proceso, los productos y los resultados) sea analizada inmediatamente después de la recolección. Un buen plan de monitoreo requiere la identificación de parte de Trócaire y las contrapartes de la información más útil que se puede obtener con los recursos disponibles.

Durante las etapas iniciales de una respuesta, se deben realizar **reuniones diarias para el análisis e interpretación de la información** que se ha recolectado en campo con el personal de las contrapartes. Información a nivel de actividades/productos debe ser registrada y disponible durante las reuniones (a través del uso de pizarras blancas o papelógrafo puesto en áreas comunes que ayudan a monitorear los avances y compartir información a nivel más amplio). Asegurar que se haga un análisis de los **cambios en el contexto que influyen en las necesidades actuales** o en el éxito del proyecto (por ejemplo, temas relacionados con la seguridad, dignidad o acceso adecuado).

5. Ver capítulo sobre "Diseño de Proyectos" para más información.

6. RTE por sus siglas en inglés, es una revisión rápida del proyecto de respuesta humanitaria realizada a nivel interno normalmente.

7. Idealmente, la evaluación final es liderada por un/a consultor/a externo/a (personal de Trócaire y de contrapartes pueden formar parte del equipo de evaluación). Sin embargo, esto no siempre es posible cuando los fondos son limitados.

En la medida en que el programa se desarrolle y la situación se estabilice, se debe enfocar la atención en los resultados del proyecto en cuanto al uso, calidad, y niveles de satisfacción; y posteriormente en los cambios provocados. En esta etapa, es importante promover la participación de beneficiarios/as en el proceso de monitoreo (por ejemplo, a través de comités comunitarios para el monitoreo de actividades).



CUADRO DE CONSEJO

Actividad: es una acción realizada como parte de un proyecto.

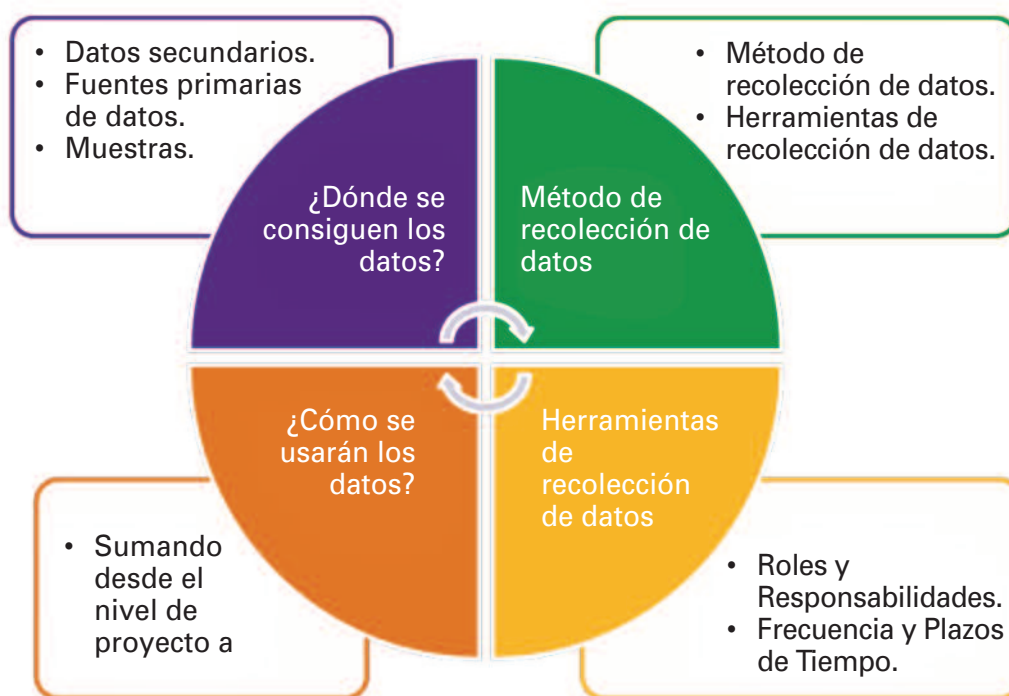
Producto: es el resultado de la acción realizada.

Resultado: es un cambio en la vida de la población meta como consecuencia de un proyecto o un programa.

¿Qué es un plan de M&E?

El proceso de M&E empieza al inicio de una intervención y continua durante todo el ciclo del proyecto. La elaboración de un plan de M&E es una responsabilidad compartida entre el/la Oficial de Programa y las contrapartes.

Figura 1: Componentes de un plan de M&E



PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION		
MONITOREO		
Lo que se va a medir (indicador)	Dónde (se obtiene la información)	Cómo (se obtiene la información)
Número de hogares vulnerables meta que reciben un paquete estándar de alimentos mensualmente (<i>nivel de resultado inmediato</i>).	Comunidades meta (<i>Datos primarios</i>).	Lista de distribuciones ⁸ (herramienta #1).
Número de mujeres, hombres, niños y niñas meta que consumen un grano básico, aceite y verduras que proveen los requerimientos nutricionales necesarios (<i>nivel de resultado intermedio</i>).	Hogares meta (<i>Datos primarios</i>).	Herramienta de monitoreo post- distribución (PDM por sus siglas en inglés, herramienta #2).
Niveles de nutrición de mujeres, hombres, niños y niñas meta (<i>nivel de resultado de largo plazo</i>).	Hogares meta Centros comunitarios de salud (<i>datos primarios y secundarios</i>).	Discusiones en Grupos Focales (DGF) (herramienta #3) Informes de salud de los centros de salud sobre la desnutrición (aumento/reducción).
EVALUACION		
Tipo	Dónde (se obtiene la información)	Cómo (se obtiene la información)
Impacto global del programa.	Comunidades meta (<i>datos primarios y secundarios</i>).	Evaluación en Tiempo Real (RTE por sus siglas en inglés) – el plan y el formato se elaboran de manera separada.
		Evaluación final – el plan y el formato se elaboran de manera separada.
Mecanismos de retroalimentación/quejas.	Comunidades meta (<i>Datos primarios</i>).	Mesa de turnos para quejas (herramienta #4) Herramientas adicionales (el plan y el formato se pueden elaborar de manera separada)

8. Información desagregada por sexo y edad como mínimo.

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

	Quién (recolecta la información)	Cuándo (se recolecta la información)
	Equipo de distribuciones de la contraparte – cada receptor de alimentos firma una lista de distribución como confirmación de recibido (un/a representante de cada hogar).	Mensualmente en cada distribución.
	El equipo de monitoreo de la contraparte asigna 2 comunidades a cada miembro del equipo. Cada miembro aplica 10 PDM a igual número de hogares en cada comunidad que recibió alimentos (5 hombres/5 mujeres).	Dentro de 2 semanas después de la distribución.
	El equipo de monitoreo de la contraparte realiza DGF con hombres, mujeres, y jóvenes de manera separada para valorar la situación de la nutrición.	Cada dos meses.
	Quién (recolecta la información)	Cuándo(se recolecta la información)
	Oficina Central/Equipo de País de Trócaire.	A mediados de del ciclo de implementación del proyecto.
	Consultor/a externo/a.	Al final del proyecto.
	Equipo de monitoreo de la contraparte.	Una hora semanal en cada comunidad.

Métodos de Recolección de Información

Es importante designar a una persona al análisis de la información recolectada para asegurar que se use para la planificación del programa y la elaboración de informes. Los métodos de recolección de información (cuantitativa, cualitativa o ambas) deben ser seleccionados en base al tipo de información requerida, la cual puede ser a nivel de procesos (monitoreo de actividades y productos) o a nivel de resultados e impactos. Donde sea posible, la recolección de información para el monitoreo y evaluación se debe integrar en las actividades de implementación del proyecto para minimizar los recursos y tiempo invertidos en el monitoreo. A manera de ejemplo, la incorporación de actividades de monitoreo en los planes de trabajo en las comunidades: por lo menos 2 grupos focales por semana en comunidades específicas; la recolección de información específica por personal de campo durante el trabajo normal y la sistematización de la misma (usando hojas de observación); encargar a los comités locales de agua⁹ y personas específicas con la recolección de información sobre el uso del agua o pruebas de agua realizadas, y anotar los resultados en una pizarra informativa en el lugar de la fuente de agua para facilitar que se comparta información de manera regular. Otras maneras informales de monitoreo pueden ser tan sencillas como reuniones informativas diarias o semanales con los equipos de campo.

La creación de maneras prácticas y útiles para la recolección de información que facilite el aprendizaje regular para los equipos de campo, las contrapartes y Trócaire, contribuirá a mejorar la calidad e impacto de la respuesta de emergencia.

Opciones para la Recolección de Información¹⁰

Discusiones en Grupos Focales (DGF)	<ul style="list-style-type: none"> • Para comprender las opiniones de la población meta sobre temas y necesidades específicas. • Para investigar y explicar los datos cuantitativos. • Para proporcionar espacio a los/as participantes para compartir sus opiniones y valoraciones. • Requiere un/a facilitador/a con altas capacidades de objetividad, para establecer reglas, mediar y usar técnicas exploratorias.¹¹ • Requiere la designación de alguien para tomar notas. • Idealmente 6-8 participantes. • Se requiere tiempo y expertise para el análisis sistemático de información recolectada a través de las DGF.
Encuesta Post-Distribución (PDM por sus siglas en inglés)	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplica a una muestra de la población meta inmediatamente después de la entrega de la ayuda humanitaria. • Registra niveles de satisfacción, información demográfica, quejas, percepciones, y maneras de mejorar el proceso de distribución. • No permite exploración profunda de las respuestas.

9. Es necesario proporcionar capacitación y monitorear el rigor de la información.

10. El éxito de algunos de estos métodos depende de la persona que los implementa y el enfoque que usa. Por ejemplo, debe ser una mujer en el caso de una DGF con mujeres, o una persona proveniente de un grupo específico cuando se trata de grupos específicos. Esto facilita obtener la información con mayor facilidad.

Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a comprender lo que se está haciendo y quien lo está haciendo pero no el por qué. • La observación avasalladora – cuando los/as participantes están conscientes de la misma, por ejemplo, la supervisión de un trabajador de salud o una visita a una escuela. • La observación no avasalladora – pretende no influenciar el comportamiento del sujeto, por ejemplo la observación de un mercado activo, el uso de letrinas, el uso del lavamanos por niños y niñas. • La observación de objetos tangibles, por ejemplo, el desgaste visible de herramientas entregadas.
Evaluación Rural Participativa (PRA por sus siglas en inglés).	<ul style="list-style-type: none"> • La realización de actividades con un grupo de personas para comprender sus actitudes respecto a temas específicos. • Las actividades pueden incluir el juego de roles y mapeos sociales. • Requieren más tiempo que las DGF y facilitadores/as más especializados/as. • Algunas herramientas de PRA son más apropiadas en situaciones de crisis prolongadas o en las etapas posteriores de una respuesta humanitaria. • Requiere expertise técnico y preparación adecuada.
Entrevistas a Informantes Clave (KII por sus siglas en inglés).	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita conocer en profundidad las perspectivas de una persona y potencialmente permite la discusión sobre temas sensibles. • Facilita la comprensión profunda de la visión, percepción e manera de ver la vida de la persona. • El/la facilitador/a debe guardar la neutralidad y objetividad y saber cómo conseguir información más detallada (habilidades de exploración¹²). • Requiere la inversión de mucho tiempo y se necesita un sistema de clasificación para interpretar la gran cantidad de información cualitativa.

11. Ver: Trócaire Enfoque en ...Discusiones en Grupo

12. Habilidades de exploración se refieren a la capacidad de conseguir más información, detalles y aclaraciones de las personas entrevistadas

Tipos de Evaluaciones

Evaluación en Tiempo Real (RTE por sus siglas en ingles).	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el objetivo de valorar si el programa es relevante y efectivo en responder a las necesidades de las comunidades afectadas. • Se realiza a nivel interno durante la primera fase de la respuesta humanitaria. • Permite una valoración rápida de acciones inmediatas necesarias. • No debe haber atrasos en compartir el informe.
Evaluación Intermedia.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el objetivo de revisar el proyecto de acuerdo a los cambios en el contexto. • Amplía y mejora la estrategia, la eficiencia y la efectividad del proyecto. • Debe realizarse durante el ciclo del proyecto cuando todavía hay tiempo para hacer los ajustes recomendados en el informe. • Generalmente es un proceso interno.
Evaluación Final.	<ul style="list-style-type: none"> • Es una evaluación completa / integral. • Valora: la Relevancia/pertinencia; articulación; coherencia; cobertura; eficiencia; efectividad e impactos.¹³ • Dirigida por un/a consultor/a externo/a. • El propósito puede ser la Rendición de Cuentas o el Aprendizaje en función de la audiencia de la misma.

Indicadores

Es necesario establecer indicadores de cambio para medir los resultados **reales** alcanzados por el proyecto comparado con lo planificado o esperado. Los resultados esperados se habrán definido en la etapa de diseño del proyecto. **Un indicador establece el tipo o naturaleza de la información que se usará para medir el resultado.** La dirección y el valor del cambio se definen en la línea de base¹⁴ y la meta. Para definir los indicadores, debe referirse a la Nota Guía de Trócaire ‘**Enfoque en...la Gestión Basada en Resultados para Programas de Respuesta Humanitaria**’ y los Estándares ESFERA.¹⁵

13. Tal como se define por la OCDE-CAD.

14. Quizás no sea posible levantar una línea de base completa en las primeras fases de una respuesta humanitaria, por lo que la evaluación de necesidades debe proporcionar la información necesaria para la medición de avances del proyecto.

15. Si los estándares ESFERA no son apropiados en un contexto específico, se puede encontrar indicadores adicionales en los Indicadores Estándares de DFID. <https://www.gov.uk/government/uploads/.../standard-indicators.xls>.



CUADRO DE CONSEJO

Pistas y consejos para la construcción de indicadores:

- Un indicador **fuerte** apunta efectivamente al logro real del resultado.
- Los indicadores, la información correspondiente de línea de base y las metas deben ser **desagregados por sexo** y en algunos casos **por grupos meta específicos**.
- **Indicadores cualitativos** se enfocan en el proceso (¿cómo se informaron a las personas? ¿cómo se tomaron las decisiones?), los niveles de satisfacción e influencia, o las opiniones sobre la calidad, mientras que los **indicadores cuantitativos** se enfocan en los productos/número o porcentaje de personas afectadas por un cambio.
- Hay que asegurar que **los indicadores concuerden con el nivel de resultado** a ser medido (a nivel de productos - entrega de productos/ a nivel de resultado - cambios en los niveles de consciencia, conocimientos, situación o condiciones de vida).
- Tomar en cuenta si existen **fuentes de información fiables y de fácil acceso**.
- Tomar en cuenta si Trócaire o la contraparte tiene los **recursos financieros y el tiempo** necesario para recolectar la información.

Tabla 1: Ejemplos de indicadores fuertes y débiles.

Resultado	Indicador débil	Indicador fuerte	Explicación
Acceso a agua limpia.	Índice de mortalidad como resultado de enfermedades transmitidas por el agua.	Número de personas que viven dentro de 500 metros de una fuente de agua limpia.	El acceso se describe mejor a través de la distancia; el índice de mortalidad podría mantenerse igual o aumentar por otras razones aparte el acceso a agua sin indicar una mejora en el acceso.
Los/as participantes han adquirido nuevos conocimientos sobre prácticas higiénicas.	Número de participantes que obtuvieron un certificado.	Número de mujeres, hombres, niños y niñas que pueden explicar buenas prácticas de lavar las manos a otras personas, y/o número de mujeres, hombres, niñas y niños que usan jabón para lavar las manos.	Tener un certificado no indica un cambio en los conocimientos o el nivel de comprensión. Solo indica la participación. Poniendo a prueba la comprensión contribuye a detectar la existencia de nuevos conocimientos.
Se consulta a las comunidades sobre el diseño de albergues.	Número de reuniones realizadas con miembros de la comunidad sobre el diseño de albergues.	Número de hombres y mujeres consultados/as sobre el diseño de albergues.	Una reunión comunitaria para consultar a la población sobre el diseño de albergues no toma en cuenta las necesidades de diferentes grupos y puede ser dominada por un grupo específico (hombres/lideres/personas mayores de edad), excluyendo las voces de las personas más vulnerables.
Mejor nivel de nutrición en la población meta.	Índice de mortalidad.	% de reducción en el índice de la Desnutrición Aguda Global en niños menores de 5 años.	Varios factores influyen en el índice de mortalidad. Vincular la enfermedad con un área particular de la intervención contribuye a resaltar el cambio provocado por el proyecto.

Aumento en la capacidad de construir albergues resistentes a inundaciones.	Número de mujeres y hombres capacitados que pasaron un examen teórico y práctico en albergues resistentes a inundaciones.	Número de albergues resistentes a inundaciones construidos.	Pasar un examen no indica la capacidad de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, mientras que el uso de los conocimientos y habilidades para construir un albergue resistente a inundaciones indica capacidad y uso apropiado de lo adquirido a través de la capacitación.
Información compartida con las comunidades.	Número de reuniones informativas realizadas con las comunidades.	% de mujeres y hombres en la comunidad que han recibido y comprendido información actualizada sobre las actividades del proyecto/de la respuesta.	Pensar que los mecanismos usados para comunicar información a la comunidad llegan a todo el mundo no es realista. Medir quien recibió la información, cuándo y cómo es importante para saber si los mecanismos de comunicación son efectivos. La desagregación de la información a nivel de indicador contribuye a mejorar la calidad y comprensión de la información recolectada.



LINKS:

Guía Suficientemente Bueno, <https://www.humanitarianresponse.info/en/topics/gender/document/good-enough-guide>

Trócaire, Política de Monitoreo y Evaluación de Programas Internacionales

Trócaire, Enfoque en...Gestión Basada en Resultados para Programas Humanitarios

Monitoreo

Plan de Monitoreo e Evaluación, con ejemplos de herramientas

Cafod, Guía para el Monitoreo de la Implementación y Progreso de Programas

Preguntas relacionadas con la rendición de cuentas para Discusiones en Grupos Focales

Preguntas relacionadas con la rendición cuentas para visitas de monitoreo

Evaluación

Evaluando la Acción Humanitaria Usando los Criterios de OCDE-CAD

Trócaire, Revisión después de la Acción (After action review)

Lista Práctica de Verificación



SI

ELABORAR UN PLAN DE M&E

- ☒ Valorar la capacidad instalada para el M&E y aumentarla para responder a las necesidades de la emergencia.
- ☒ Diseñar un sistema de M&E apropiado para la respuesta. Debe cubrir todos los aspectos de la gestión de la respuesta humanitaria.
- ☒ Definir los indicadores y medir la línea de base ANTES de empezar la intervención.
- ☒ Procurar alcanzar un buen balance entre indicadores a nivel de productos y resultados, e indicadores cuantitativos y cualitativos.
- ☒ Usar un conjunto común de indicadores para todos los proyectos e informar sobre ellos (es decir, indicadores ESFERA).
- ☒ Siempre usar estándares humanitarios internacionales como los Estándares Mínimos de ESFERA y de la Alianza para la Responsabilidad Humanitaria (HAP por sus siglas en inglés) en el sistema de M&E.
- ☒ Seleccionar una variedad de métodos para recolectar la información. Involucrar a la comunidad en la recolección de datos.
- ☒ Designar las personas responsables para la recolección, análisis y revisión de la información.
- ☒ Planificar para los informes, la retroalimentación y el uso de los resultados en la toma de decisiones.
- ☒ Incluir el M&E en los presupuestos de los proyectos.
- ☒ Asegurar que la seguridad y temas relacionados con la protección se incorporen en el plan de M&E.

MONITOREO

- ☒ Coordinar las actividades de M&E y los hallazgos con todas las contrapartes.
- ☒ Recolectar datos desagregados (por sexo y edad) durante la evaluación de necesidades y todas las actividades de monitoreo.
- ☒ Tomar en cuenta los logros, los avances, la gestión, las fortalezas y debilidades, la efectividad, la rendición de cuentas, el costo-beneficio, y el inter-cambio de aprendizajes.
- ☒ Recolectar y analizar la información en el momento en que están sucediendo los eventos.
- ☒ Asegurar la revisión oportuna de las actividades de monitoreo y la resolución de problemas de parte de los/as gerentes.

EVALUACIÓN

- ☒ Hacer una Evaluación en Tiempo Real tres meses después del inicio de la respuesta humanitaria.
- ☒ Planificar/agendar las evaluaciones para contribuir a la planificación de largo plazo de la oficina de país.
- ☒ Presupuestar para las evaluaciones y seleccionar cuidadosamente los consultores a través de la revisión de referencias y otros informes que han elaborado.
- ☒ Animar a los/as participantes en el programa a participar lo más posible en el proceso de monitoreo (p. ej., a través de comités comunitarios de monitoreo de las actividades).
- ☒ Recolectar información que transmite la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas a nivel en la comunidad (p. ej.; pregunta: ¿qué haría si no recibiera todos los productos contenidos en el paquete de ayuda humanitaria?)

NO

- ☒ Olvidarse de compartir los hallazgos del monitoreo con los/as beneficiarios/as. Asegurar que tengan fácil acceso a esta información (usar el idioma correcto, formatos apropiados etc.).
 - ☒ Esperar hasta el final de la intervención para recolectar la información.
 - ☒ Recolectar información que no da una visión realista de lo que está pasando en la realidad – asegurar que se obtenga información de una variedad de fuentes fiables y cruzarla para comprobar la fiabilidad.
 - ☒ Olvidarse de incluir indicadores de monitoreo en la evaluación de necesidades.
 - ☒ Recolectar información que no necesita o que no se puede usar.
-

Capítulo 7: Presentación de Informes



PUNTOS CLAVES:

- La presentación de informes es una herramienta importante para la gestión de la información. Contribuye a la responsabilidad y a la rendición de cuentas en la gestión de proyectos.
- Un buen proceso de reportar facilita y capta insumos y retroalimentación de parte de los/as participantes en el programa.
- Permite captar lecciones claves aprendidas que influyen en el diseño de futuros proyectos y que se pueden compartir con otras organizaciones.
- La elaboración de buenos informes toma tiempo y requiere un buen trabajo de preparación.
- Un informe se basa en la información recolectada y analizada a través de actividades de M&E y controles financieros.
- Incluye componentes narrativos y financieros que deben desarrollarse de manera simultánea y estar vinculados entre sí.
- El tipo de información y la manera de presentarla dependen del propósito y los lectores del informe.

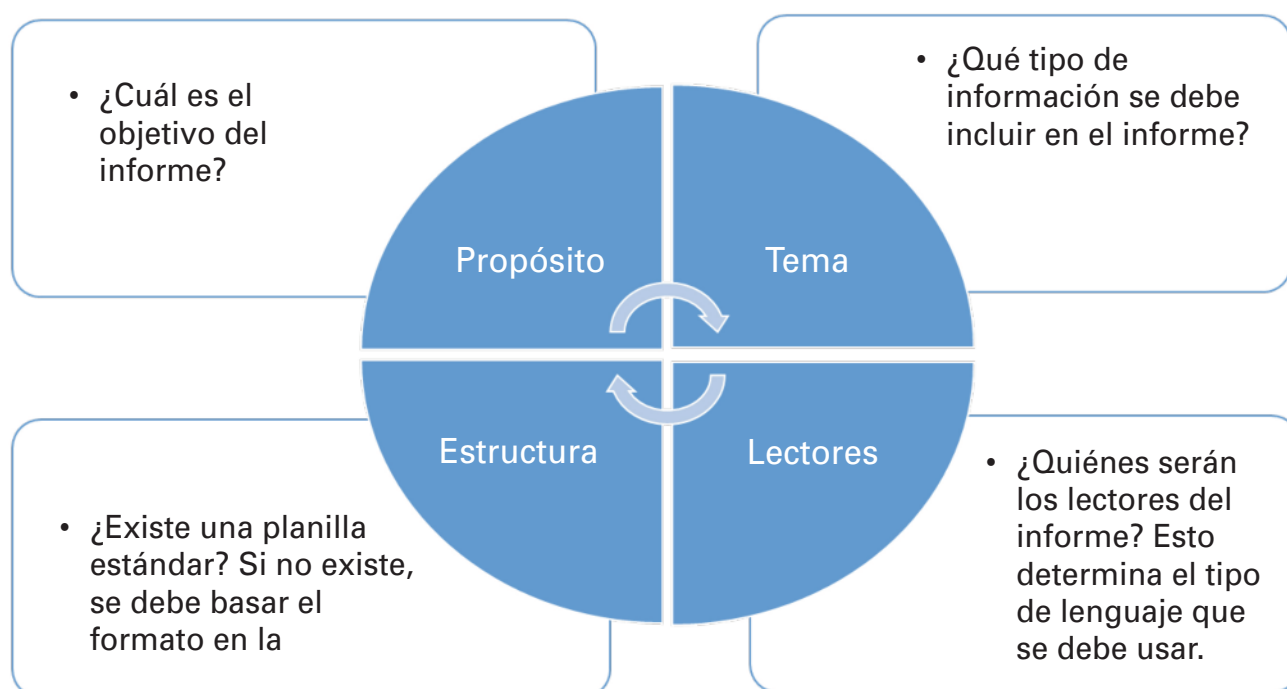
Introducción

El proceso de reportar es esencial, no solo para el monitoreo en general del proyecto, sino también como una herramienta de gestión de proyecto para asegurar la rendición de cuentas a nivel interno y externo, garantizar que los gastos presupuestarios coincidan con las actividades realizadas, y para influir en la planificación de futuras actividades. **Informes permiten que la información recolectada y analizada a través de actividades de M&E pueda ser compartida dentro de la organización, con actores externos interesados y con donantes.** Asegura la documentación del desempeño de un proyecto contra las actividades planificadas, resultados esperados y costos establecidos en el diseño y presupuesto del proyecto. Trócaire divide los requerimientos de documentos de informes sobre intervenciones humanitarias en dos categorías: informes que cumplen con los requerimientos

internos, e informes que responden a los requerimientos de donantes. Aunque la recolección de información para la elaboración de informes es principalmente la responsabilidad de contrapartes, el personal de Trócaire debe asegurar que se presente la información de tal manera que responda al propósito y a los requisitos de los lectores específicos. Cabe señalar que el ejercicio de medir y reportar sobre los avances es más fácil cuando se han establecido claramente las expectativas en un Marco de Monitoreo y Evaluación¹ y en la propuesta de proyecto.

Preparación del Informe²

A la hora de preparar un informe, se debe siempre tomar en cuenta los siguientes elementos:



A la hora de redactar el informe narrativo, organizar las ideas centrales y la información de una manera lógica y asegurar que la estructura esté bien equilibrada. Teniendo en mente los lectores previstos, identificar las ideas centrales esenciales para el documento y los puntos claves que quiere señalar. Omitir cualquier información que no sea esencial. Usar lenguaje directo, frases cortas y párrafos cortos donde sea posible. Asegurar que sea breve, evitar la repetición y asegurar que haya claridad, precisión y consistencia.

Tener presente que la persona que lee el documento no necesariamente tendrá altos niveles de conocimientos técnicos por lo que se debe evitar el uso de lenguaje y vocabulario de naturaleza técnica y señalar el significado de acrónimos. Si un informe no es fácil de leer, no se leerá. Tener presente que los donantes pueden tener diferentes definiciones para ciertas palabras, como la rendición de cuentas o la protección, y por lo tanto es importante usar algunos términos con cuidado en función del donante en cuestión.

1. O un Plan de M&E, ver capítulo sobre “Monitoreo y Evaluación”

2. Adaptado de All in Diary, Agosto 2014

Es importante averiguar si hay estándares mínimos con los cuales hay que cumplir, si existe un formato estándar o si se puede adaptar el formato que se tiene. Seguir una planilla estándar ahorra tiempo y facilita la posibilidad de referirse a informes previos elaborados.

Asegurar que se respeta el número de páginas establecidas. Informes largos deben incluir una tabla de contenido y un resumen ejecutivo.

Muchas veces la elaboración de informes requiere la consulta con contrapartes y asesores técnicos de Trócaire. Asegurar que se acuerde con las partes interesadas la fecha de entrega del primer borrador y las personas que proporcionarán retroalimentación. También hay que acordar un sistema lógico de control de versiones.³

Normalmente, los informes financieros están sujetos a un análisis profundo, especialmente por parte de donantes, por lo que se debe realizar un proceso de revisión y consulta con el/la Gerente de Finanzas y Administración (FAM) para asegurar que la información sea correcta, que cumpla con los requerimientos de Trócaire y los donantes así como los requisitos de auditoría.

En el caso de tener financiamiento institucional, normalmente se exige informar sobre cualquier diferencia por encima de cierto porcentaje y con el mismo nivel de detalle que se presentó en el presupuesto como parte de la aplicación para la subvención. Es importante monitorear detalladamente los gastos de las contrapartes del programa. El/la Oficial de Programa debe revisar el presupuesto contra los informes en su conjunto para una subvención de un donante, usando Agresso para los costos de Trócaire y la planilla de informe del donante para “subvenciones a contrapartes”.

Se recomienda hacer un monitoreo mensual de informes de gastos e informes de actividades, y una estimación de presupuesto cada trimestre.



CUADRO DE CONSEJO

El informe debe ser claro, fácil de leer, y contener información clave fiable.

Requerimientos Internos de Trócaire para Informes

Documentos internos de informe (dependen de ¿?) incluyen información recolectada y analizada a través de las actividades de M&E y se enfocan en los avances operativos relevantes al período cubierto por el informe. Contienen información concisa sobre el desarrollo de la respuesta humanitaria, incluyendo información sobre la situación actual, avances del proyecto respecto a lo planteado y futuras actividades planificadas⁴. Los informes de Trócaire también son una herramienta

3. All in Diary, Agosto 2014, pag. 41

4. Un ejemplo es la inclusión en el informe de amenazas/tendencias relacionadas con la protección identificadas por los/as participantes en el programa y los cambios correspondientes que se proponen para asegurar el bienestar de las comunidades.

para asegurar que la información y retroalimentación proporcionada por las comunidades afectadas se tomen en cuenta en el diseño tanto de actividades en curso como de actividades futuras. Informes internos también se pueden usar para señalar vacíos en los recursos necesarios al equipo de gerencia de la oficina de país y a la oficina central. Las contrapartes de Trócaire son responsables de la elaboración de sus propios informes tal como se señala en los convenios de cooperación establecidos con ellas.

Siempre hay que averiguar si un donante tiene un planilla/formato específico para informes. Un informe de buena calidad debería incluir las siguientes secciones⁵ pero también es importante poder adaptar el informe de acuerdo al contexto y a la capacidad de la contraparte cuando sea factible⁶.

- Resumen (Lo que pasó).
- Datos clave sobre el desastre.
 - Información más amplia sobre el contexto muchas veces obtenida a través de reuniones de coordinación.
- Temas de seguridad.
- Avances: actividades, productos y resultados. Esta sección es la parte central del informe y no puede ser elaborado sin tener información sobre los avances hacia los indicadores.
- Beneficiarios/as atendidos/as desagregados por sexo y edad, como mínimo.
- Temas transversales (la protección, género, la rendición de cuentas, la protección de participantes en el programa).
- Desafíos/problemas y soluciones encontradas.
- Cambios en la situación.
- Cualquier cambio programático propuesto. Si se solicita cambios a las actividades (y por lo tanto al presupuesto) por ejemplo, hay que justificarlos en el informe narrativo.
- Involucramiento/participación en mecanismos y reuniones de coordinación y los beneficios que ha traído.
- Cualquier trabajo con medios de comunicación, así como comunicaciones realizadas sobre la intervención u oportunidades para este tipo de trabajo.
- La incidencia política (iniciativas o campañas realizadas o posibles oportunidades en este ámbito).
- Actividades planificadas para la próxima etapa dentro del ciclo del proyecto.
- Temas relacionados con el manejo financiero.
- Cambios realizados a los Riesgos y medidas de mitigación.
- Estudio de caso.⁷

5. Este no es un listado prescriptivo; el contenido debe ser definido por el/la Oficial de Programa- algunas secciones no serán relevantes en algunos contextos, como la sección sobre Medios y Comunicación por ejemplo.

6. Puede ser que no sea posible si el proyecto tiene limitados fondos institucionales.

7. El estudio de caso es muy importante y agrega un componente humano al informe. Debe incluir una foto de la persona o grupo de personas que han sido apoyadas (con su permiso), así como sus detalles personales básicos (nombre, algunas citas de ellas sobre como el proyecto ha impactado en sus vidas).

Tipos de Informes

Informe	Lectores	Fecha de entrega/ Frecuencia	Autor	# Páginas	Contenido
Informe de Situación (SitRep)	Interno Trócaire	Depende de la fase de la emergencia en la cual se encuentra – diariamente en las primeras semanas y después semanalmente o 1-2 por mes.	Personal de Trócaire	3 páginas	Información breve, factual y neutral sobre el contexto, temas clave, beneficiarios/as atendidos/as, avances, desafíos, tendencias (incluyendo tendencias relacionadas con la protección), necesidades, la respuesta y vacíos existentes.
Informe Humanitario de la Contraparte	Interno Trócaire	Cada trimestre o de acuerdo a lo estipulado en el convenio de cooperación firmado.	Trócaire Contraparte	Un formato estándar se encuentra en los anexos.	Avances en las actividades, resultados alcanzados, beneficiarios/as atendidos/as, desafíos, cambios en el contexto, coordinación con otros actores, gastos financieros, abordaje de temas transversales.
Informe Intermedio	Donantes	Depende de los requisitos de los donantes	Personal de Trócaire	Depende de los requisitos de los donantes	Actualización sobre las actividades y los avances, desafíos encontrados y como se abordaron, beneficiarios/as atendidos/as, cambios en el proyecto/ la situación/ necesidades; gastos financieros/avances/vacíos.
Informe Final	Donantes	El plazo de tiempo después de concluir el proyecto depende de los requisitos de los donantes.	Oficial de Programa de Trócaire	Depende de los requisitos de los donantes	Información de la evaluación final, resumen más amplio del contexto, la situación, los desafíos, logros y lecciones aprendidas, logros finales, la sostenibilidad, la estrategia de salida e informe financiero completo.

Requerimientos Externos de Donantes de Trócaire

Los donantes tienen sus propios requerimientos de informes que probablemente sean diferentes a los de Trócaire. Los requerimientos de donantes se refieren a lo que los donantes esperan como información de parte de la ONG y otros receptores de fondos para asegurar la rendición de cuentas, avances medibles, el mejoramiento continuo de la calidad de las actividades financiadas por ellos, y el cumplimiento de lo estipulado en el contrato de financiación.

La matriz sobre informes arriba provee detalles sobre los lectores, la frecuencia, los autores y el número de páginas de los informes internos y externos. El personal de Trócaire en el terreno debe desarrollar una matriz de informes que contiene información sobre el autor, la frecuencia y el listado de los diferentes informes que se tienen que elaborar y entregar.

A la hora de reportar a donantes, es importante revisar los términos y condiciones establecidos en el contrato original y la propuesta presentada, y asegurar que se responda a la retroalimentación recibida sobre informes anteriores. En el proceso de redacción, es útil tener a mano la propuesta y los documentos de soporte, y revisar el último informe que se presentó. También hay que notar cualquier cambio al contrato o ajustes realizados durante el periodo de implementación del proyecto, por ejemplo, la reasignación de fondos, la inclusión de nuevas actividades etc., y asegurar que se reporte de acuerdo a los documentos de propuesta más recientes, es decir la propuesta narrativa, el presupuesto y el Marco de Resultados (si aplica), utilizando el formato correcto del donante en cuestión.

Dado que la mayor parte de la información que se necesita para los informes a donantes será recopilada de la información proporcionada en los informes de las contrapartes, es importante que los formatos y sistemas de informe de las contrapartes sean diseñados de tal manera que facilitan la provisión de información para reportar a donantes.

Informes a donantes NO deben ser entregados tarde porque puede tener implicaciones serias para la reputación de Trócaire con el donante. Si existe la posibilidad de un atraso, se debe tener una clara explicación y plan de acción **antes** de contactar al donante para hablar del tema y un plazo de tiempo alternativo para la entrega.

Es importante recopilar las lecciones aprendidas durante el periodo de implementación del proyecto y señalarlas en el informe final, demostrando como influirán en la próxima fase de planificación de la respuesta y del proyecto, y como serán compartidas (donde sea apropiado) para contribuir al aprendizaje institucional. En el caso de que se haya realizado una evaluación y existan recomendaciones, se deben incluir las mismas en el informe final, especialmente si el donante ha financiado la evaluación.



LINKS:

Trócaire, Formato de Informe Humanitario de Contrapartes

Formato de Seguimiento a Actividades

Trócaire, Formato de Informe de Situación (Sitrep)

Trócaire, Ejemplo de Sitrep

Matriz de Informes/Formato para la Gestión de la Información

Lineamientos ERFS 2015, Formato de Aplicación, Formato de Presupuesto,

Formato de Informe Final Narrativo

Trócaire, Estudio de Caso de Somalia

Trócaire, Ejemplo de Informe Final Narrativo de ERF

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Elaborar una Matriz de Informes, que incluye un cronograma para la circulación y un listado para la divulgación.
- ☒ Referirse al contrato original/lineamientos del donante antes de elaborar el cronograma y/o redactar un informe para un donante.
- ☒ Familiarizarse con la estructura de los diferentes documentos para reportar.
- ☒ Asegurar que el plan de M&E elaborado para el proyecto recolecta la información requerida para los informes.
- ☒ Asegurar que la información sobre beneficiarios/as sea desglosada por sexo y edad, como mínimo, para todas las actividades.
- ☒ Tener la versión más reciente de formatos de informe aprobados.
- ☒ Asegurar que se tenga el software informático apropiado para la preparación de los informes.
- ☒ Revisar el informe para asegurar que la información sea correcta y corregir errores de gramática y de ortografía.
- ☒ Asegurar que el informe sea fácil de leer y explicar acrónimos y terminología técnica.
- ☒ Asegurar que haya un control de las diferentes versiones del informe.
- ☒ Asegurar la coherencia entre el informe narrativo y el informe financiero (cifras, líneas presupuestarias, gastos etc.).

NO

- ☒ Olvidarse de recolectar la información requerida para los lectores meta.
- ☒ Compartir informes internos con donantes o actores externos.
- ☒ Olvidarse de crear el título apropiado para el informe, incluir las fechas, numerar las páginas y las secciones.
- ☒ Entregar tarde los informes para donantes (en particular cuando la oficina central tiene que revisarlos antes de la entrega al donante).
- ☒ Olvidarse de elaborar un plan de acción (de acuerdo a los lineamientos y reglas del donante) antes de contactar a un donante con relación a los requerimientos de informes.

Capítulo 8: Estrategia de Salida



PUNTOS CLAVES:

- Saber cuándo terminar una respuesta de emergencia es igual de importante que saber cuándo iniciar.
- La estrategia de salida detalla el cronograma, los roles, las responsabilidades y el financiamiento requerido para cerrar, reducir, transferir, o transitar a la fase de recuperación.
- Se debe desarrollar una estrategia de salida lo más pronto posible durante la respuesta humanitaria.
- Las contrapartes y comunidades deben estar involucradas directamente en el diseño de la estrategia de salida; contribuyen a la misma, la entienden y se apropian de ella.
- Indicadores desencadenantes nos indican cuando hay que empezar a implementar la estrategia de salida.
- Una estrategia de salida exitosa es la que vincula programas de respuesta a programas de recuperación y desarrollo con el fin de “reconstruir mejor”.
- En el caso de crisis cíclicas o de lenta evolución, se debe tomar en cuenta la preparación para futuras situaciones humanitarias.
- Una estrategia de salida de calidad va más allá de la provisión de servicios humanitarios inmediatos para salvar vidas, al desarrollo de capacidades de las contrapartes, las comunidades afectadas y los gobiernos, para resolver los temas subyacentes y preparar para futuras crisis.

Introducción

Cerrar un programa es un elemento clave en el ciclo de intervenciones humanitarias. Los programas terminan por varias razones: porque ya se alcanzaron todas las metas, termina un ciclo de financiamiento, o porque la organización ha transitado de la fase de respuesta a la fase de recuperación y desarrollo (transición de programa). Es importante planificar con anticipación para facilitar la transferencia de responsabilidades a contrapartes u organizaciones locales, captar otras fuentes de financiamiento para las contrapartes si son necesarias, y asegurar que los beneficios del programa para la población meta sean sostenibles. Una estrategia de salida es una herramienta de manejo de programa que orienta y puede ser usada y actualizada durante la fase de implementación.

Cuándo y cómo Trócaire debe terminar una respuesta humanitaria depende de varios factores y puede hacerse de diferentes maneras, incluyendo la salida gradual o la transición a programas de largo plazo. Los siguientes son los factores claves a tomar en cuenta a la hora de planificar la salida:

- La naturaleza de la emergencia.
- La vulnerabilidad de la población.
- El contexto regional.
- La capacidad de contrapartes.
- Recursos humanos y financieros.

Independientemente de si la respuesta humanitaria de Trócaire termina con la transferencia de responsabilidades a contrapartes o instituciones locales o con la integración a programas de recuperación y desarrollo, se debe diseñar una estrategia de salida durante las primeras fases del ciclo de proyecto, para que la intervención de Trócaire sea considerada como un paso adelante hacia el futuro sostenible de la comunidad. .

¿Qué es una estrategia de salida?

La estrategia de salida proporciona la visión, calendario y objetivos para asegurar la continuidad o como mínimo que los logros alcanzados no se pierdan durante o después de la respuesta de emergencia. El documento de la estrategia de salida debe acompañar el documento principal de planificación del programa (la estrategia y/o el diseño del programa). El sistema de M&E debe incluir herramientas para monitorear los avances en la estrategia de salida, por ejemplo, los avances en la implementación de planes de fortalecimientos de capacidades o en el diseño de planes de preparación ante emergencias.



CUADRO DE CONSEJO

Comunicar el plazo de tiempo de la estrategia de salida a las comunidades es muy importante para asegurar el respeto y la dignidad de los/as participantes y las contrapartes

Una estrategia de salida incluye la siguiente información:

- Quiénes serán los responsables de los diferentes servicios al final del proyecto;
- Las necesidades de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones que asumirán responsabilidad para el proyecto y el apoyo de Trócaire para abordar estas necesidades;
- El destino de los bienes de Trócaire;
- Obligaciones contractuales con personal nacional, contrapartes y proveedores;
- Un calendario para la transferencia de responsabilidades;
- Cómo se generarán los recursos financieros para el programa en el caso de que sean necesarios.



CUADRO DE CONSEJO

Contextos de emergencia caracterizados por desastres frecuentes o recurrentes (p. ej., inundaciones en Pakistán) requieren una inversión adecuada en la preparación ante emergencias de la población y las organizaciones locales.

Si un proyecto de emergencia se incorpora en un programa de desarrollo, la estrategia de salida debe señalar los vínculos. Una estrategia de salida puede explorar y proponer maneras efectivas de aumentar la resiliencia de la población. También identifica los desencadenantes y las herramientas de monitoreo para la transición de una fase a otra.

Los desencadenantes pueden ser los siguientes:

- Programático: avances hacia los objetivos, por ejemplo, la satisfacción de necesidades básicas.
- Contexto: mejoramiento global de la situación humanitaria, por ejemplo, el retorno y reasentamiento de una población después de un conflicto, o la reconstrucción de viviendas después de inundaciones.
- Sistémicos: mejorada la capacidad del gobierno de responder a las necesidades, por ejemplo, mejor acceso a servicios básicos proporcionados por el gobierno o las autoridades locales.
- Externos: contribuciones reducidas de donantes y cambios en sus prioridades, de programas humanitarios a programas de rehabilitación, por ejemplo, moviendo de la provisión general de alimentos al apoyo para los medios de vida a través de micro-empresas.¹

La naturaleza de la estrategia de salida depende de la naturaleza de la crisis: la frecuencia de los shocks, lo repentino del desastre, y la vulnerabilidad de la población, son factores que influyen en

1. PMA, Saliendo de Emergencias: Opciones Programáticas para la Transición de una Respuesta Humanitaria, 2004

Ejemplos de indicadores desencadenantes:

- El alivio de las necesidades generales humanitarias es evidente en los indicadores (p. ej. una reducción en el nivel de desnutrición, una reducción en la necesidad de ayuda alimenticia).
- La existencia de suficientes programas para responder a las necesidades básicas humanitarias de las mujeres, hombres, niños y niñas más vulnerables.
- Organizaciones locales capacitadas en aspectos específicos y tienen suficiente personal.
- Hay evidencia de la sostenibilidad de la intervención.
- Las organizaciones locales demuestran la capacidad de acceder a recursos externos.
- En el caso de crisis prolongadas, cambios en el entorno político y de seguridad permiten el retorno de participantes en el programa a sus hogares, la generación de ingresos y el acceso a sus medios de vida.

¿Quién debe estar involucrado en la estrategia de salida?

Una estrategia de salida es una herramienta de manejo de programa que debe ser diseñado a con las contrapartes, asegurando su apropiación de la misma. La estrategia debe ser compartida con las comunidades, las autoridades locales y otras organizaciones humanitarias con el fin de asegurar comprensión de lo que se puede esperar de Trócaire y las responsabilidades de los distintos actores. Trócaire debe apoyar a las contrapartes en el fortalecimiento de capacidades locales para la futura auto-sostenibilidad. la transición. ¿?



CUADRO DE CONSEJO

Si no se elabora una estrategia de salida hasta más tarde en el ciclo del programa, no se tendrá el tiempo necesario para fortalecer las capacidades de las organizaciones que asumirán la responsabilidad del programa.

Fase Inicial	Fase Intermedio	Fase Final
<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la salida Desarrollo de indicadores de salida (desencadenantes) 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de factores de contexto Monitoreo de indicadores/metras clave 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de indicadores/metras claves Identificación y planificación del programa de seguimiento y LRRD

Elementos Clave de una Estrategia de Salida	
Basado en:	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones que asumirán las responsabilidades Factores desencadenantes Análisis de vulnerabilidad de la población Tipo/naturaleza de la emergencia Análisis de contexto Estrategia de comunicación con actores interesados Recursos disponibles
Aborda:	<ul style="list-style-type: none"> Roles y responsabilidades Capacidades Requerimientos de recursos financieros Calendario Preparación ante emergencias Medios de Vida Resiliencia Comunicación
Cumple con:	<ul style="list-style-type: none"> Leyes laborales nacionales Requisitos de donantes respecto a los bienes Obligaciones contractuales de Trócaire
Planillas:	<ul style="list-style-type: none"> Planilla de estrategia de salida de proyecto

Esta matriz de planificación orienta a los equipos de Trócaire sobre el desarrollo de una Estrategia de Salida²

Componentes	Preguntas Clave
Planificar la salida desde el inicio.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo reducimos gradualmente nuestro programa? ¿Salimos gradualmente de las actividades o las transferimos a un actor local? • ¿Cuál será un plazo de tiempo apropiado? • ¿Las contrapartes están de acuerdo y contribuyen al plazo de tiempo para el retiro? • ¿Cómo sabemos que estamos avanzando? • ¿Qué indicadores se usarán?, ¿cómo se van a monitorear? • ¿Cuáles son las acciones específicas a tomar para cumplir con los indicadores?
Desarrollar alianzas y vínculos locales desde la fase inicial.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué tipo de organización debemos desarrollar alianzas o vínculos respecto a la estrategia de salida? • ¿Qué aportarán y qué podemos ofrecerlas en términos de la salida? • ¿Cómo se puede facilitar una salida exitosa?
Fortalecer capacidades institucionales, comunitarias y del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué organizaciones locales requieren fortalecimiento institucional? ¿Cómo? ¿En qué áreas se necesita fortalecimiento? • Dentro de estas organizaciones, ¿qué comunidades y personal necesitan fortalecimiento de capacidades? ¿Cómo? • ¿Qué personal se necesita en el programa? Cuando este personal no es local, ¿cómo se puede involucrar a personas locales para asegurar que se dejen capacidades instaladas al momento de la salida? • ¿Qué capacidades ya existen? • ¿Qué indicadores y métodos se usarán para monitorear el progreso en el fortalecimiento de capacidades? • ¿Qué habilidades son necesarias a nivel de las comunidades después de la salida (considerar estrategias de incidencia).
Recursos para una estrategia de salida.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué insumos se necesitan para alcanzar los resultados esperados del programa? • ¿Cómo proveemos estos insumos? ¿Están disponibles a nivel local, o externo? • ¿Cuáles de los beneficios del programa se pueden mantener sin continuar proporcionado los insumos, y cuáles no?
Escalonar lo más posible la reducción gradual y la salida de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los componentes claves del programa y qué componentes dependen de otros? • Establecer un cronograma para el plan de salida de cada componente y comunicarlo a los actores interesados. ¿Cómo se va a implementar y monitorear?

Principios Orientadores	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad: valorar el calendario, las necesidades de los/as beneficiarios pueden cambiar. • Maximizar la participación y consulta con la comunidad y la contraparte. • Integrar la revisión y actualización continua del programa. • Transparencia: especialmente respecto a las limitaciones del programa y el ciclo de financiamiento. • Participativo: se debe involucrar plenamente a las contrapartes y comunidades en la toma de decisiones sobre cuándo y cómo Trócaire transferirá responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar el tiempo y personal adecuado para fortalecer capacidades y trabajar con otras organizaciones. • Responder a la evolución de necesidades de los grupos meta. • Resistir la tendencia de cubrir la falta de sostenibilidad con la transferencia de acciones no terminadas o compromisos financieros/de recursos a otras organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad: pueden ser necesarios otros elementos de programa además del elemento central (p. ej. la construcción). • Desarrollar buenos mecanismos de coordinación y comunicación desde el inicio. • Asegurar que los objetivos sean compartidos y claros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear las necesidades y objetivos de los diversos actores. • Apoyar y fortalecer la capacidad de contrapartes locales sin crear dependencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las capacidades ya instaladas cuando sea posible. • Crear un entorno que potencia el desarrollo de habilidades y la transferencia de las mismas a las contrapartes. • Desarrollar estrategias de incidencia con las comunidades y fortalecer su capacidad de acceder a lo que necesitan en el futuro con otras agencias (empoderamiento). • Monitorear el progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El progreso es más lento cuando se trabaja con un enfoque de fortalecimiento de capacidades. • Conservar personal que tiene mucha experiencia (incluir esto en las políticas de recursos humanos y sistemas de beneficios). • El diseño de herramientas para monitorear el fortalecimiento de capacidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar la sostenibilidad desde el inicio y procurar lo más posible el uso de recursos locales. • Incidir para las necesidades de largo plazo de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en encontrar los recursos a nivel local. • Resistir la tendencia de cubrir la falta de sostenibilidad con la transferencia de acciones no terminadas o compromisos financieros/ de recursos a otras organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y capacidad de adaptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los programas permiten una salida escalonada.

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Planificar la salida desde las etapas iniciales de la respuesta.
- ☒ Diseñar proyectos con un enfoque de sostenibilidad.
- ☒ Compartir el plan con contrapartes, la comunidad humanitaria y los grupos meta.
- ☒ Tener un calendario flexible.
- ☒ Fortalecer la resiliencia en lugares vulnerables a amenazas recurrentes.
- ☒ Vincular la respuesta humanitaria a un marco estratégico de largo plazo.
- ☒ Valorar las capacidades de las organizaciones que asumirán las responsabilidades y elaborar un plan de fortalecimiento de capacidades que incluye la formación práctica.
- ☒ Cumplir con obligaciones legales y financieras de manera transparente.
- ☒ Cumplir con los requisitos de informes a donantes y procedimientos para el cierre del proyecto estipulados en el contrato de subvención.
- ☒ Donación /transferencia transparente de bienes con documentos de soporte.
- ☒ Presupuestar el costo de la salida.
- ☒ Asegurar documentación de buena calidad para evaluaciones ex-post, incluyendo informes de evaluación e informes de gerencia, así como informes de cierre de programa y proyectos.

NO

- ☒ Esperar hasta el último minuto para tomar decisiones sobre cómo hacer la transferencia de responsabilidades.
- ☒ Dar la impresión que Trócaire se quedará en el país o apoyará las contrapartes para siempre.
- ☒ Acostumbrar a las personas al ciclo de desastres y respuesta humanitaria y crear o profundizar la dependencia sobre la ayuda humanitaria



LINKS:

Plan de actividades de la estrategia de salida
Lo que sabemos sobre estrategias de salida

Capítulo 9:

Coordinación y Gestión de la Información



PUNTOS CLAVES:

- La efectiva coordinación y gestión de la información es muy importante para el éxito de la respuesta humanitaria, particularmente en contextos de emergencias súbitas.
- La información tiene que ser clara, fiable y relevante para los lectores meta, sean éstos el personal de Trócaire o personas de la población afectada.
- La gestión efectiva de información es pertinente en varios procesos del ciclo de manejo de proyecto: evaluaciones de necesidades, resultados del monitoreo, la implementación, y la elaboración de informes.
- Solicitar y compartir información con otras agencias de manera coordinada es fundamental para asegurar una respuesta humanitaria efectiva.
- Debilidades en la información llevan a la toma de decisiones inapropiadas y elecciones equivocadas que debilitan la respuesta.
- La coordinación con otros actores, especialmente en lo que respecta al intercambio de información clave, es fundamental para una respuesta humanitaria efectiva.
- Referirse a los Estándares Profesionales para la Protección de la ICRC para la gestión de información sobre temas relacionados con la Protección (ver links al final de este capítulo).

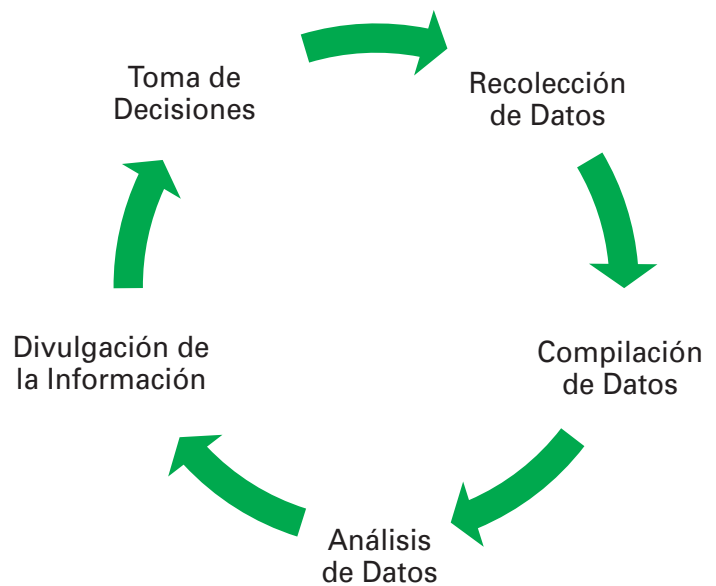
Introducción

La información es fundamental para la efectividad de una respuesta humanitaria. Tiene que ser clara, fiable, y relevante para los lectores meta, y elaborada y actualizada de manera regular. La gestión de la información cubre la necesidad de recolectar datos, procesarlos, guardarlos de manera que se puedan acceder fácilmente, analizar la información e divulgarla para asegurar que influya en la toma de decisiones y acciones. El acceso a la información es muy importante para facilitar la toma de decisiones de alta calidad en situaciones de emergencia. Muchas veces, las agencias no cuentan con el acceso adecuado a información durante una emergencia para poder tomar decisiones apropiadas.¹

1. Este capítulo se refiere a la gestión de información en general y no la recolección de datos programáticos a nivel de hogares/comunidades específicamente (véase la sección M&E para más información sobre estos aspectos).

Ciclo de Información²

Recolección de datos – Se puede ser creativo en la recolección de información, a través del uso de varios métodos, tales como: propuestas, llamadas telefónicas, visitas al campo, y las TICs donde sea factible (ver abajo). Construir relaciones con fuentes de información fiables: las personas comparten información si también reciben información útil. Siempre procurar usar formatos y conjuntos de datos comunes para facilitar el análisis de los datos y la comparación con otros (ver herramientas de Evaluaciones de Necesidades como ejemplos).



Compilación de Datos: Organizar, alinear y sumar la información recolectada (ver herramientas de Evaluaciones de Necesidades); Guardar en una base de datos electrónica para evitar la pérdida de información; asegurar que haya un back-up; asegurar la facilidad de acceso y uso entre las oficinas de país y la oficina central. Ver capítulo 6 de los **Estándares Profesionales para la Protección de la ICRC** para orientación más detallada sobre la recolección y gestión de información relacionada con la protección.³

Análisis de Datos: No subestimar el tiempo que se necesita para analizar la información a través del procesamiento de la misma. Existe una variedad de programas de software para el análisis de información cuantitativa y cualitativa pero la mayoría de los equipos de Trócaire usan Excel para el análisis de información.

Divulgación de la Información: Asegurar que todos los actores interesados tengan acceso a la información clave, lo cual implica el intercambio de información entre la oficina de país y la oficina central, con los 4W⁴ de los Clúster de las Naciones Unidas, autoridades locales y nacionales y donantes cuando sea necesario. Asegurar que la información sea lo más clara y precisa posible. Esto es particularmente importante durante emergencias súbitas.

Toma de Decisiones: Usando la información y los conocimientos para tomar decisiones oportunas que priorizan responder de manera efectiva a las necesidades de la población afectada. La información permite decidir las áreas prioritarias del proyecto, los grupos meta, cómo se adaptará a nuevos contextos y cómo se usará información nueva para hacer ajustes a la respuesta etc.

2. Adaptada de All in Diary 2014 <http://allindiary.org/information-management/>

3. Contactar a la Unidad de Impacto Estratégico en la Oficina Central para más información sobre herramientas de análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

4. Los 4W (siglas en inglés que corresponden a: quién, qué, dónde y cuándo): es una matriz de actividades y una de las herramientas de coordinación de respuesta humanitaria más importantes a nivel global. Saber qué organización (QUIEN) está implementando, qué actividades (QUE), en qué lugares (DONDE) y (CUANDO), es importante para asegurar que las organizaciones y actividades se coordinen de una manera que asegure la satisfacción de las necesidades humanitarias.

Tecnología de la Información y Comunicación (TIC)

En tiempos de emergencia humanitaria, la TIC provee la oportunidad de levantar información de manera mucho más eficiente (recolección digital) particularmente para la recolección y análisis de datos. A este fin, puede contribuir a mejorar la eficiencia en la realización de evaluaciones de necesidades y procesos de monitoreo. También puede ser útil para asegurar el acceso de la población afectada a la información y comunicación. Es importante compartir la información con la oficina central sobre los sistemas, hardware y tecnología disponibles que se pueden usar.

Fuentes de Información

Fuentes primarias

La fuente primaria de información para el personal de Trócaire siempre debe ser los/as potenciales participantes en el proyecto y las organizaciones contrapartes. Proyectos efectivos no son posibles sin consultar con la población meta y la contraparte. El intercambio de información con las contrapartes y los/as participantes en el proyecto es fundamental.

No obstante, no es posible usar fuentes primarias de información en ciertas circunstancias, cuando se trata de temas sensibles por ejemplo, o cuando hay un riesgo de causar daño. Por ejemplo, para la transversalización de la protección, es probable que no sea posible preguntar cuáles son las necesidades de protección porque; 1) es un tema sensible y si el personal no está capacitado para preguntar o enfrentar la respuesta de una manera segura, se podría causar daño; 2) se corre el riesgo de levantar expectativas para la provisión de soluciones a estos temas. Se pueden identificar/investigar los riesgos de protección en fuentes secundarias de información (documentos académicos, informes, evaluaciones relacionadas por expertos en el tema de protección etc.).

Fuentes secundarias

Hay importantes fuentes de información secundaria que hay que tomar en cuenta en situaciones de emergencia. El acceso a estas fuentes de información facilita mejores decisiones y por consiguiente la implementación de respuestas más efectivas. Las fuentes clave son las siguientes:

HumanitarianResponse.info y Reliefweb

HumanitarianResponse es un sitio web central de OCHA (ONU) que permite la colaboración de agencias operativas durante una emergencia. Cuando ocurre una crisis humanitaria, se activa el sitio como un portal central para la coordinación operativa, información y herramientas y servicios de Gestión de Información. ReliefWeb proporciona reportes actualizados sobre la situación y mapas sobre la crisis. Para emergencias de evolución lenta, se debe consultar regularmente a FEWSNET⁵ para actualizaciones e información.

5. <http://www.fews.net>

Caritas Internationalis – <http://baobab.caritas.org/>

Como miembro de Caritas Internationalis, el personal de Trócaire puede registrarse⁶ y acceder a Baobab, una plataforma de información interna de Caritas Internationalis que apoya el intercambio de información y comunicación entre las agencias miembros. Baobab posibilita el acceso a información actualizada sobre una crisis humanitaria y facilita la comunicación interna entre las agencias a través de grupos de trabajo específicos. El Kit de Herramientas de Caritas, que contiene herramientas y documentos de apoyo para la respuesta humanitaria, también está disponible en Baobab.

Coordinación de Clúster

Los Clúster son grupos de organizaciones humanitarias (internacionales, nacionales, autoridades locales, sociedad civil etc.) que coordinan en los principales sectores de la acción humanitaria: agua, seguridad alimentaria, salud, temas logísticos. El objetivo de esta modalidad de Clúster es fortalecer la previsibilidad, capacidad, coordinación, responsabilidad/rendición de cuentas, y la colaboración. Cada clúster cuenta con una “agencia líder del clúster” a nivel global. Es muy importante que Trócaire (y las contrapartes cuando sea factible) se vinculen o participen en los clúster relevantes. Facilitan el intercambio de información sobre el contexto, las últimas evaluaciones, información sobre los vacíos en la respuesta, buenas prácticas, y cómo asegurar que los programas mejoren la seguridad y aseguren la dignidad y acceso de participantes.

Mapas

La mayor parte de la información humanitaria tiene un componente geográfico. Los mapas son un medio muy efectivo para comunicar grandes cantidades de información de una manera sencilla. El mapa SIG puede ser útil y es una herramienta efectiva de presentación. Sin embargo, también tiene implicaciones en cuanto a la inversión de recursos y tiempo. Mapas sencillos y rápidos son herramientas prácticas y efectivas para muchos tipos de información, particularmente al inicio de una emergencia cuando la información disponible está incompleta o la situación está cambiando rápidamente. OCHA es una fuente importante para estos datos basados en imágenes por satélite, otra información geoespacial, datos de censos y otras herramientas. Usa estos datos para crear mapas según se requiere. Se puede acceder a los mapas sin costo a través de las oficinas de OCHA en el país.

Información sobre Quién, Qué, Dónde, Cuándo (los 4W en inglés)

La base de datos W⁷ fue diseñado por OCHA para proveer información sobre las organizaciones (Quién) que están implementando actividades (Qué) en lugares específicos (Dónde) en base a un calendario establecido (Cuándo). Esta información es fundamental para asegurar la coordinación entre las organizaciones y las actividades de una manera que asegure que no haya vacíos en la respuesta a las necesidades humanitarias y para evitar la duplicación. Es importante que Trócaire comparta información de proyecto⁸ a través de la base de datos 4W para evitar la duplicación con otras agencias y maximizar la coordinación.

6. El personal debe registrarse con BOABAB antes de una emergencia si es posible: <http://baobab.caritas.org/>

7. <http://3w.unocha.org/WhoWhatWhere/>

8. Es importante aclarar que la información que Trócaire comparte no debe duplicar la información compartida por contrapartes u otras organizaciones miembros de Caritas Internationalis.

Listas de Contactos de OCHA

Las listas de contactos de OCHA proporcionan información de contacto clave para los actores involucrados en una intervención humanitaria, incluyendo emergencias repentinas y crónicas. Puede haber cientos de diferentes organizaciones y personas involucradas. Por lo tanto, la posibilidad de recibir u organizar información de contactos por clúster, sector temático, ubicación, u otros detalles es sumamente valioso. Se debe pedir estas listas de contactos a la oficina de OCHA en el país.

Cronogramas de reuniones

La coordinación entre muchos actores en una intervención humanitaria de gran escala requiere muchas reuniones para actualizar y orientar sobre la situación o para facilitar la toma de decisiones sobre áreas específicas con diferentes grupos de organizaciones. Cronogramas de reuniones proporcionan la hora, lugar, y propósito de todas las reuniones en un entorno operativo y están disponibles en el sitio web de OCHA - humanitarianresponse.info. Son actualizados diariamente en las primeras semanas de una respuesta humanitaria. Es importante que el personal de país de Trócaire tome decisiones rápidas sobre las reuniones que son relevantes y las personas que asistirán a las mismas para tener acceso a la información más reciente.

INFORMACIÓN CLAVE EN SITUACIONES DE EMERGENCIA	FUENTES ÚTILES DE INFORMACIÓN
<p>Alertas tempranas, alertas de emergencia, actualizaciones, boletines.</p> <p>Comunicación diaria con contrapartes por teléfono Informes de contrapartes.</p> <p>Cifras relevantes sobre impacto y necesidades Evaluaciones continuas de necesidades, riesgos, capacidades, y análisis de vacíos.</p> <p>Planes y políticas gubernamentales, de agencias de las ONU, Clúster, y otras ONG.</p> <p>Los 4W.</p> <p>Informes sobre la Situación.</p> <p>Fotografías y videos cortos de los lugares afectados.</p>	<p>La población afectada.</p> <p>Contrapartes locales.</p> <p>Informes sobre la situación (sitreps) de OCHA.</p> <p>Informes (sitreps) de otras agencias de las ONU y ONG.</p> <p>El proyecto ACAP.</p> <p>Informes gubernamentales.</p> <p>Medios informativos nacionales e internacionales. Informes de Evaluaciones.</p> <p>Notas/memorias de reuniones de coordinación.</p> <p>Sitio web One Response de OCHA Sitio web Reliefweb.</p>



LINKS:

<http://www.humanitarianresponse.info/crises>

reliefweb.org

<http://www.caritas.org/services/CaritasBaobabEntryPage.html>

<http://www.fews.net>

<https://www.icrc.org/eng/assets/files/other/icrc-002-0999.pdf>

Capítulo 10: Comunicaciones



PUNTOS CLAVES:

- La gestión efectiva de comunicaciones e información es muy importante para el éxito de una respuesta humanitaria.
- La comunicación – con los medios informativos (en línea y la prensa escrita) y directamente con colaboradores/simpatizantes – es vital para la recaudación de los fondos necesarios para implementar una efectiva respuesta humanitaria.
- El Equipo de Comunicaciones en la Oficina Central lidera el trabajo de comunicaciones pero pueden hacer solicitudes de información, materiales o entrevistas a los equipos de la oficina de país. Se debe responder a estas solicitudes como una parte integral de la respuesta global de Trócaire a la emergencia.
- El Equipo de Comunicaciones trabajará con el personal en el lugar afectado, proporcionando lineamientos, consejos y apoyo sobre temas relacionados con la comunicación.

Comunicaciones

La información y la comunicación son muy valiosas en tiempo de una emergencia. El término “Comunicaciones” se refiere al acto o proceso de usar palabras, sonidos, señales o comportamientos para expresar o intercambiar información o para compartir ideas, pensamientos, sentimientos etc., con otra persona. La comunicación es un componente importante de toda respuesta humanitaria. Cuándo, dónde, cómo y con quién nos comunicamos fortalecerá o debilitará la capacidad de Trócaire y las contrapartes de apoyar efectivamente a las personas que necesitan ayuda humanitaria. Uno de los factores claves de la comunicación en situaciones de emergencia es tener claridad sobre **quién es la audiencia**, para comunicar efectivamente y usar mecanismos apropiados para compartir los mensajes, que sea con la población afectada o con el público irlandés. La información que se comparte debe venir de la experiencia propia de Trócaire, pero también puede basarse en otra información del terreno.¹

1. Ver el capítulo “Coordinación y Gestión de la Información” sobre información clave en situaciones de emergencia y fuentes útiles de información.

Requerimientos y Estructura de Comunicación Interna

Trócaire ha desarrollado un mecanismo de respuesta a emergencia (MERMaid) para facilitar la respuesta de la organización a crisis humanitarias de gran escala. El MERMaid es un marco para la toma de decisiones y la comunicación durante una respuesta humanitaria grande. El equipo del MERMaid² tiene la responsabilidad de liderazgo y toma de decisiones durante la emergencia, asegurando que las líneas de comunicación sean acordadas en la menor brevedad posible.³ Adicionalmente, para cada respuesta a una crisis grande, se identificará un punto focal en el terreno y uno en la oficina central. Teniendo puntos focales no excluye la comunicación bilateral entre las partes relevantes, sin embargo, todas las decisiones y eventos claves tienen que ser comunicados a los puntos focales. El establecimiento de grupos de correo electrónico por el punto focal de la oficina central para cada respuesta es recomendado para asegurar el flujo adecuado de la información. Es importante recordar que no todas las emergencias llevan a la activación del mecanismo MERMaid; la mayoría de las emergencias son manejadas a nivel de la oficina de país con apoyo del Equipo Humanitario. Solo en el caso de emergencias grandes se activa el MERMaid, cuando se requiere una respuesta a nivel institucional.

Requerimientos de Comunicación Externa

Las noticias y los medios sociales juegan un papel cada vez más influyente en la política, la movilización y la definición de prioridades. Las organizaciones humanitarias se comunican con ellos para incrementar su perfil, aumentar donaciones y proteger su imagen y reputación. Aparte las emergencias grandes, las crisis humanitarias muchas veces quedan invisibles ante la población en países desarrollados. Por lo tanto, es importante informar sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos. Si no logramos despertar el interés de los medios de comunicación, queda limitado el número de personas que podemos apoyar y la efectividad de nuestro trabajo.

-
2. La decisión de establecer una Estructura de Respuesta MERMaid e identificar puntos focales para la oficina de país y la oficina central será tomada por los Tomadores de Decisiones Estratégicos, incluyendo pero no limitado al Gerente de la División Internacional, el Gerente Regional, y el Gerente de Programas Humanitarios.
 3. Trócaire tiene que definir el significado de “una emergencia grande” y categorizar las emergencias. Sin embargo, una emergencia grande normalmente se define por la escala, impacto, cobertura por los medios de comunicación, reacción y apoyo del público etc.

Trabajando con los Medios de Comunicación		
Por qué Trócaire necesita a los medios	Por qué los medios necesitan a Trócaire:	Establecer buenas relaciones a través de:
<ul style="list-style-type: none"> • Abogar por la causa de la población afectada • Un aumento en las donaciones nos permite apoyar a más personas afectadas por la crisis • Aumentar nuestro perfil • Proteger y mantener nuestra imagen/reputación 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitan historias relevantes y de alta calidad • Necesitan información de fuentes fiables en los lugares afectados • Necesitan apoyo y acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar disponible con mensajes e información clave (para entrevistas, inter-cambio de información y para facilitar el acceso) • Proporcionar acceso rápido a información • Comprender las preocupaciones de los periodistas e intentar acomodarlos. • Apoyar a los periodistas cuando sea posible (con transporte y/o para entrar en lugares de difícil acceso)

Lineamientos de Trócaire sobre Comunicaciones

Debido al alto perfil de Trócaire con el público y los medios de comunicación en Irlanda, es normal recibir llamadas de diferentes medios cuando ocurre una crisis humanitaria grande. Para promover el interés e involucramiento oportuno de los medios de comunicación, Trócaire ha elaborado un conjunto de lineamientos que hay que respetar durante una respuesta humanitaria.

De acuerdo a los lineamientos, durante una emergencia el Oficial de Comunicaciones Humanitarias (OCH) tiene la responsabilidad de desarrollar e implementar un plan de acción con los medios, de preferencia del lugar afectado por la crisis. Este plan incluye las necesidades de la oficina central y de la oficina de Irlanda del Norte y se dirige a todos los actores claves interesados en el trabajo de Trócaire. El Equipo de Comunicaciones genera un perfil de medios para la respuesta humanitaria y se comunica directamente con nuestros colaboradores/simpatizantes.

Los principales materiales que el Equipo de Comunicaciones necesita en situaciones de emergencias humanitarias son los siguientes:

- Hechos y cifras (la respuesta de Trócaire, el número de personas afectadas, las necesidades críticas, el número de beneficiarios/as atendidos/as, ubicación geográfica, contrapartes etc.).
- Fotografías (p. ej. personas/áreas afectadas, impacto del desastre/la crisis, la ayuda que Trócaire y las contrapartes están proporcionando, personal de Trócaire y las contrapartes (incluyendo los logos donde sea posible).

- Videos cortos (p. ej. demostrando la escala de la crisis y/o el impacto de las acciones de Trócaire).
- Una persona ubicada en el lugar afectado con voluntad de hacer entrevistas con los medios de comunicación irlandeses (personal de Comunicaciones en la oficina central estará disponible para ayudar a preparar miembros del personal para entrevistas con los medios).

Estos materiales se usan para impulsar/potenciar la cobertura de los medios de comunicación y llegar directamente a los colaboradores/simpatizantes y al público en general a través de los medios sociales, el correo electrónico, etc.

La preferencia es que el Oficial de Comunicaciones Humanitarias (OCH) se despliegue al lugar afectado para recolectar materiales y hacer entrevistas con los medios de comunicación. En los casos donde la movilización del OCH no es posible, el Equipo de Comunicaciones dependerá del personal de la oficina de país, posiblemente con el apoyo de personal de Caritas Internationalis, para desempeñar estas funciones.

En una emergencia, la organización local de Caritas muchas veces es la agencia líder de una respuesta coordinada de parte de la confederación. A menudo, se despliega un Oficial de Comunicaciones de una organización miembro de Caritas Internationalis con la responsabilidad de proveer materiales a toda la confederación, con el fin de aliviar el personal programático de las presiones relacionadas con las comunicaciones. Se debe valorar el Oficial de Comunicaciones de Caritas como un recurso valioso con el cual se articula para asegurar que se faciliten las solicitudes de Trócaire.⁴

Si un equipo de país de Trócaire no tiene un Oficial de Comunicaciones, se debe designar una persona como punto focal durante el proceso de planificación para la preparación ante emergencias.⁵ El punto focal tendrá la responsabilidad de liderar el proceso de comunicación con los medios y la producción de fotos y videos a nivel de país. Es posible que tenga que apoyar solicitudes también de los medios irlandeses o británicos. La tabla que sigue de los lineamientos para trabajar con los medios de comunicación y la lista práctica de verificación al final de este capítulo proveen orientación útil para el punto focal de comunicaciones. Un código de conducta sobre el uso de imágenes y mensajes está disponible en el sitio web de Dochas.⁶

4. Esto no sería el caso si la respuesta de Trócaire y/o la intervención es con otras organizaciones socias o en un lugar geográfico diferente al de la respuesta coordinada de Caritas.

5. Normalmente es el Director de País o el Gerente de Programas

6. <http://www.dochas.ie/code-conduct-images-and-messages>

Lineamientos para el trabajo con los medios de comunicación⁷

MEDIOS SOCIALES

1. Tener presente que eres responsable de tus palabras y comportamiento en los medios sociales.
2. Sea honesto y transparente, pero no comparta información sensible o confidencial.
3. Hablar con los/as participantes en el programa y las contrapartes para tener una mejor comprensión del contexto y el impacto de la emergencia.
4. No tengas miedo de demostrar tu personalidad; comparte la pasión que sientes por tu trabajo.
5. Corrige errores y responde a la crítica constructiva.

FOTOGRAFÍAS

1. Se debe obtener el permiso de la(s) persona(s) y su nombre a la hora de tomar fotos.
2. En el caso de usar una cámara digital, se debe establecer la resolución en el nivel más alto.
3. Evitar tener demasiada luz de fondo, asegurando que la fuente de luz esté detrás.
4. Formatos no JPG (TIFF y RAW) ocupan más espacio en tarjetas de memoria y computadoras. Se deben convertir a JPG con programas de edición de software, como el Adobe Photoshop o su equivalente.
5. Se te puede solicitar enviar imágenes por correo electrónico. En este caso, se puede comprimir o cambiar el tamaño de los archivos para facilitar el envío.
6. Evitar manipular las imágenes más allá del manejo general de color y recorte.
7. Las fotos tomadas con teléfono Smart pueden ser enviadas directamente al equipo de Comunicaciones a través de Whatsapp.

VIDEOS

1. Se puede hacer videos usando cámaras digitales o teléfono Smart.
2. El video debe ser corto, – de 30 segundos a 2 minutos es ideal para los medios sociales.
3. Tener una idea del mensaje que se quiere transmitir antes de hacer el video.
4. Si se usa un teléfono Smart, acordarse de sujetarlo de manera horizontal mientras está grabando.
5. No mueve la cámara o seguir a sujetos en movimiento mientras está grabando.
6. Evita hacer zoom mientras está grabando, es mejor parar la cámara y acercarse o distanciarse para cambiar el enfoque.
7. Evita tener demasiada luz de fondo.

7. Adaptado de los Lineamientos sobre Medios del PMA

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Asegurar un flujo de información actualizada con personal clave de Trócaire.
- ☒ Ver las comunicaciones – con los medios y los colaboradores/simpatizantes – como una parte integral de la respuesta de Trócaire.
- ☒ Ser amable con los medios y responder a sus solicitudes.
- ☒ Tener una cantidad mínima de materiales de visibilidad (camisetas, logos).
- ☒ Asegurar que el equipamiento de comunicaciones (cámara, teléfono Smart y/o cámaras de video) esté disponible, funcione y esté cargado.

NO

- ☒ Ignorar los medios o pensar que el trabajo de comunicación no forma parte de sus responsabilidades.
- ☒ Usar jerga y acrónimos sin explicarlos cuando comunica con los medios.
- ☒ Enfadarse.
- ☒ Usar imágenes o fotos que ponen en riesgo la dignidad de las personas afectadas.



LINKS:

Lineamientos de Trócaire sobre Comunicaciones en Respuestas Humanitarias
Cuando Ocurra un Desastre- Protocolo para actividades en línea durante
emergencias

Logo de Trócaire

Código de Conducta de Dochas sobre Imágenes y Mensajes :

http://dochas.ie/sites/default/files/Illustrative_Guide_to_the_Dochas_Code_of_Conduct_on_Images_and_Messages.pdf

Guía Ilustrativa al Código de Conducta de Dochas sobre Imágenes y Mensajes
ging <http://www.dochas.ie/images-and-messages>

Capítulo 11: La Incidencia



PUNTOS CLAVES:

- La incidencia es un proceso basado en evidencia concreta que pretende influir en los tomadores de decisiones, llevado a cabo en colaboración con y/o en nombre de poblaciones afectadas por una crisis humanitaria.
- Las oficinas de país son responsables de la incidencia a nivel de país sobre temas específicos relacionados con la crisis usando las capacidades instaladas a nivel de país y de la oficina central.
- Los blancos del trabajo de incidencia se identifican de acuerdo al tema. Pueden ser los Clúster, el equipo humanitario a nivel de país, donantes, representantes/departamentos gubernamentales, y otros actores claves (como la Iglesia por ejemplo) que influyen en las decisiones a nivel de país.
- En situaciones humanitarias, Trócaire promueve la colaboración con otras organizaciones afines, tales como consorcios de ONG u otras agencias de Caritas.
- La incidencia de Trócaire siempre respeta y promueve los principios humanitarios en colaboración con contrapartes y organizaciones afines.

Como parte del mandato de justicia de Trócaire, la incidencia es valorada como una estrategia clave dentro del trabajo humanitario, para asegurar que los derechos de las personas afectadas por una crisis se cumplan de acuerdo a los principios humanitarios. El derecho a la ayuda, el derecho a la vida, la seguridad y la dignidad son consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos. Trócaire trabaja con organizaciones socias para apoyar el acceso de comunidades vulnerables, especialmente mujeres, a la ayuda humanitaria, a participar en procesos de respuesta humanitaria y exigir ayuda y la rendición de cuentas de parte de sus gobiernos.

Hay una tensión natural entre la promoción del principio humanitario de neutralidad y el abordaje de las causas estructurales de crisis humanitarias a través de la incidencia, especialmente las causas de naturaleza política. En estos casos, la incidencia podría poner en riesgo el principio de neutralidad y afectar negativamente la capacidad de la organización de responder a las necesidades humanitarias y acceder a los lugares afectados. El equilibrio se tiene que buscar caso por caso

valorando los costos y beneficios de ciertas acciones de incidencia. En particular, los riesgos para el personal de Trócaire, las contrapartes y los/as participantes en el programa deben ser analizados antes de lanzar una iniciativa de incidencia para evitar consecuencias negativas no previstas o deseadas, o potenciales represalias como resultado de un enfoque específico de incidencia (por ejemplo, amenazas, intimidación, expulsión, abuso).

El Enfoque de Incidencia de Trócaire

La incidencia que realiza Trócaire es basada en un análisis de derechos, interpretando los derechos humanos en su sentido más amplio incluyendo los derechos políticos, civiles, económicos, sociales, culturales, y colectivos. Trócaire trabaja en solidaridad con personas marginalizadas que viven en pobreza, buscando empoderar a comunidades y personas para conocer y demandar sus derechos y participar en las decisiones que afectan sus vidas.

La promoción de principios humanitarios siempre debe influir en la incidencia que realiza Trócaire, guiada por una comprensión clara de los marcos legales internacionales (ver sección sobre Principios y Políticas en este manual). La incidencia debe realizarse siempre en base a un enfoque de derechos. A nivel de la oficina de país, la incidencia debe ser basada en temas específicos relevantes a la crisis en cuestión. Trócaire puede añadir valor a los esfuerzos de incidencia aprovechando sus fortalezas: nuestras relaciones con organizaciones socias y proximidad a las poblaciones afectadas.

La incidencia humanitaria debe desarrollarse en estrecha colaboración con nuestras contrapartes tradicionales y posiblemente a través de la construcción de alianzas con otras organizaciones. Nuestros esfuerzos deben basarse en un análisis sólido de los problemas y ser respaldados con evidencias concretas que demuestran la relevancia y consecuencias de largo plazo de los temas en cuestión.

El término incidencia cubre una variedad de actividades implementadas por organizaciones o personas para promover y lograr **cambios** en una política específica o en las acciones del gobierno, de una organización o posiblemente de una persona. Para Trócaire, la incidencia humanitaria debe basarse en la experiencia práctica de responder a una crisis. Puede ser realizada de diferentes maneras, por individuos o colectivamente por grupos que comparten preocupaciones y perspectivas sobre un tema relacionado con la realización de los derechos humanos de las poblaciones afectadas por una crisis humanitaria.

Las oficinas de país tienen la responsabilidad de realizar **incidencia sobre temas específicos a nivel de país** donde están mejor posicionadas para señalar temas humanitarios y analizar los factores que contribuyen a la crisis. La incidencia humanitaria es liderada y guiada por las personas y entidades más cercanas a la situación: nuestras contrapartes, colaboradores, y personal – Oficiales de Programa y Directores de País. Las oficinas de país tienen una comprensión clara de primera mano de los problemas, así como el acceso a las diferentes plataformas que se pueden usar para comunicar el mensaje. Estas plataformas varían de un contexto a otro de acuerdo a la estructura humanitaria presente en el país. Por ejemplo, puede ser que el sistema de los Clúster de las

Naciones Unidas ya está establecido o que haya un Coordinador Humanitario de las Naciones Unidas a nivel nacional. Es importante que Trócaire y las contrapartes participen en los mecanismos humanitarios o de Reducción de Riesgos de Desastres a nivel de país si se pretende ser un actor de relevancia en cuanto a la incidencia.¹



CUADRO DE CONSEJO

Las oficinas de país de Trócaire deben procurar realizar incidencia sobre temas humanitarios que impactan en los grupos vulnerables en los lugares donde tenemos presencia.

La Planificación de una Estrategia de Incidencia

Una estrategia de incidencia depende de un análisis de lo que debe cambiar y por qué, y provee una ruta clara sobre cómo lograr el resultado deseado. Las preguntas que se detallan abajo² proporcionan una base sólida para el diseño de una estrategia de incidencia. Es importante también tomar en cuenta las implicaciones en cuanto a los recursos necesarios para el desarrollo e implementación de una Estrategia de Incidencia.

1. ¿Qué queremos? (Objetivos)

Todo esfuerzo de incidencia debe empezar con la identificación de los objetivos, los cuales pueden dividirse en diferentes categorías: ¿Cuáles son los objetivos de largo plazo y de corto plazo? ¿Cuáles son los objetivos relacionados con contenido (por ejemplo, cambios en políticas) y cuáles son los objetivos relacionados con procesos (por ejemplo, construyendo comunidad entre los/as participantes). Es importante definir estos objetivos al inicio, de una manera que permita lanzar la estrategia, llamar la atención a ella, y sostenerla en el tiempo.

2. ¿Quién nos lo puede dar? (Audiencia: Actores Claves; o Titulares de Poder)

¿Quiénes son las personas y cuáles son las instituciones que se necesita mover hacia la implementación de cambios? Se incluyen las personas/entidades que tienen la autoridad formal para hacer los cambios (legisladores) y las que tienen la capacidad de influir en los tomadores de decisiones (los medios de comunicación, distritos electorales claves, tanto aliados como opuestos). En ambos casos, una estrategia efectiva de incidencia requiere claridad sobre quiénes son los blancos y cuáles son los puntos de acceso o presión que se tienen que aplicar para movilizarlos hacia los cambios.

1. Ver el capítulo sobre Coordinación y Gestión de la Información para más información sobre con quién y cómo coordinar en situaciones de crisis humanitaria.
2. Desarrollado por Jim Schultz del Democracy Centre

3. ¿Qué es lo que necesitan escuchar? (Mensajes)

Llegar a estos diferentes blancos requiere la creación de un conjunto de mensajes persuasivos. Aunque estos mensajes deben ser enraizados en la misma verdad básica, también tienen que ser adaptados a diferentes blancos en función de lo que están listos para escuchar. En la mayoría de los casos, los mensajes de incidencia tendrán dos componentes básicos: un llamado a hacer lo que es correcto, y un llamado a los intereses propios de los blancos.

4. ¿De quién necesita escucharlo? (Mensajeros)

El mismo mensaje puede tener un impacto muy diferente en función de quien lo comunica. ¿Quiénes son los mensajeros más legítimos para los diferentes blancos? En algunos casos, es necesario involucrar “las voces auténticas”, las personas que pueden hablar desde la experiencia propia. ¿Qué necesitamos hacer para equipar a estos mensajeros, tanto en términos de información como en términos de aumentar su nivel de confort como defensor?

5. ¿Cómo hacemos para que escuchen? (Transmisión)

Hay muchas maneras de transmitir un mensaje de incidencia. Puede ser de manera cortés (el cabildeo por ejemplo) o de una manera más agresiva (acciones directas). La manera más efectiva depende de cada situación. Lo importante es evaluar las opciones y aplicarlas de manera apropiada, entrelazándolas en una mezcla ganadora.

6. ¿Qué recursos tenemos? (Recursos)

Una estrategia efectiva de incidencia toma en cuenta los recursos ya disponibles que se pueden aprovechar, los cuales incluyen trabajo de incidencia relevante realizada previamente, alianzas ya construidas, la capacidad del personal y otras personas, así como información e inteligencia política. Es decir, no se empieza desde cero sino que se construye la estrategia en base a lo que ya existe.

7. ¿Qué necesitamos desarrollar? (Vacíos)

Después de valorar los recursos de incidencia que ya existen, hay que identificar lo que falta. Esto implica identificar las alianzas y capacidades que se tienen que construir, las capacidades de divulgación, sensibilización, trabajo de medios, e investigación, que son fundamentales para que la estrategia sea efectiva.

8. ¿Cómo empezamos? (Primeros Pasos)

¿Cuál es la mejor manera de impulsar la estrategia? ¿Cuáles son los potenciales objetivos de corto plazo o proyectos que podrían ayudar a juntar las personas correctas, simbolizar el trabajo en conjunto que queda por delante, y crear algo alcanzable que sienta las bases para el próximo paso?

9. ¿Cómo sabemos que está funcionando? (Evaluación)

Como en cualquier viaje largo, hay que comprobar que se está en el buen camino. Es necesario evaluar la estrategia durante el camino en función de cada una de las preguntas de arriba (¿estamos llegando a los blancos correctos? etc.), hacer las correcciones necesarias y descartar los elementos que no están funcionando. Una confusión común en el desarrollo de una estrategia de incidencia es la diferencia entre 'estrategia' y 'táctica'. Una táctica es una acción específica – la circulación de peticiones, la redacción de cartas, montar una protesta – que forma parte de una estrategia de incidencia. Una estrategia es más amplia; es un mapa global que orienta el uso de las tácticas para alcanzar objetivos claros. Una estrategia es una valoración rigurosa de donde se está, dónde se quiere ir, y cómo se puede llegar a ese destino.



CUADRO DE CONSEJO

La planificación es importante y valiosa, pero como las situaciones humanitarias cambian tan rápidamente, también es fundamental mantener la flexibilidad para poder responder de manera apropiada a la situación con el fin de asegurar que la incidencia siga siendo relevante y no cause daños no intencionados.

Elementos clave de la Incidencia	
Basada en:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de primera mano de los temas a nivel de país. • Revisión regular del contexto y la dinámica política de la crisis humanitaria. • Comprensión de los blancos. • Mensaje claro.
Alineada a:	<ul style="list-style-type: none"> • Las posturas globales de incidencia de Trócaire. • Las posturas de las contrapartes.
Aborda:	<ul style="list-style-type: none"> • Temas relacionados con la respuesta humanitaria. • Temas subyacentes.
Consciente de:	<ul style="list-style-type: none"> • El contexto (cada crisis presenta oportunidades y limitaciones diferentes). • El momento oportuno. • Fortalezas de Trócaire y las contrapartes. • Riesgos para el personal de Trócaire/socias y comunidades.

Estándares para la Incidencia Humanitaria



Adaptada al
contexto y
basada en
evidencias

Realizada en
colaboracion
con otros

Promueve los
Principios
Humanitarios

Riesgos

Iniciativas de incidencia siempre conllevan algún tipo de riesgo, especialmente en situaciones humanitarias. En colaboración con las contrapartes, Trócaire debe analizar y monitorear los potenciales efectos adversos en lo que respecta a la seguridad del personal, los programas de la oficina de país, y las poblaciones vulnerables. Los siguientes son algunos de los riesgos relacionados con el trabajo de incidencia³:

- Acceso reducido;
- Amenazas de seguridad al personal y a los programas;
- Amenazas de seguridad a la población local;
- Distorsión de los mensajes;
- Falta de comprensión o conflicto entre las contrapartes y a nivel interno de la organización;
- Asignaciones inapropiadas de recursos.



LINKS:

Las Nueve Preguntas de Incidencia

Hoja de Trabajo de Planificación de una Estrategia de Incidencia

Ejemplo de una Estrategia de Incidencia, Sudan Meridional - resumen

Planilla para una Estrategia de Incidencia de Trocaire

El Ciclo de la Incidencia

3. Adaptado de: UNICEF, Advocacy Toolkit. A guide to influencing decisions that improve children's lives. 2010

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Investigar el tema: ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las causas?
- ☒ Tener evidencia para respaldar el argumento.
- ☒ Escoger un mensaje claro.
- ☒ Identificar los blancos que se quiere influenciar.
- ☒ Establecer objetivos.
- ☒ Realizar un análisis de riesgos.
- ☒ Procurar construir alianzas con organizaciones afines (el peso del colectivo).
- ☒ Identificar el interés y potencial influencia de diferentes actores en el tema, tanto simpatizantes como oponentes (usando la matriz de ODI para la Alineación, Influencia y Interés por ejemplo).

NO

- ☒ Hacerlo solo, sin involucrar a contrapartes y otros potenciales aliados.
- ☒ Usar los mismos mensajes para diferentes blancos.
- ☒ Ignorar el contexto político, económico y social y las implicaciones que podría tener la incidencia.
- ☒ Empezar a realizar incidencia sin tener un objetivo claro y un plan para alcanzarlo.
- ☒ Desarrollar planes de acción basados en calendarios internos.
- ☒ Dispersar las energías en varios objetivos (¡Focalizar!).
- ☒ Poner el personal, contrapartes y beneficiarios/as en riesgo.

Capítulo 12: Logística & Adquisiciones



PUNTOS CLAVES:

- La cadena humanitaria de suministros es la red de personas y procesos involucrados en el movimiento de artículos de ayuda humanitaria desde donde se producen hasta llegar a los/as participantes en los programas.
- La gestión de la logística es una actividad que se realiza en ambos extremos de la gestión de la cadena de suministros.
- La adquisición de bienes y servicios debe ser transparente, responsable y asegurar el óptimo costo-calidad.
- El tipo de artículos de ayuda a ser distribuidos influye mucho en la selección de opciones de almacenamiento, transporte y distribución.
- Bodegas son usadas como un punto de tránsito y para proporcionar condiciones seguras, limpias y secas para el almacenamiento de los suministros.
- Las organizaciones socias son responsables para la gestión de su propia cadena de suministros.
- El personal de Trócaire debe monitorear las operaciones logísticas y adquisiciones de las contrapartes y proporcionar apoyo cuando haya limitaciones en las capacidades.
- Referirse al Manual sobre la Cadena de Suministros y la Logística de Trócaire para más información sobre la Gestión de la Logística y Adquisiciones.

La Cadena de Suministros Humanitarios

Una cadena normal de suministros es la red de personas y procesos involucrados en el movimiento de un bien desde el lugar donde se produce hasta el consumidor final. Todas las organizaciones tienen cadenas de suministros de algún tipo, en función del tamaño de la organización y el tipo de artículo que se produce. Estas redes obtienen suministros y componentes, los transforman en productos acabados y los distribuyen.¹

1. Universidad RCG, "Supply Chain Management", <http://rockfordconsulting.com/supply-chain-management.htm>.

La cadena de suministros humanitarios es esencialmente la misma cosa (siendo los consumidores finales los/as participante en el programa), pero tiene las siguientes diferencias importantes:

- Demandas no previsibles en términos de tiempo, lugar, tipo y cantidad de productos de auxilio requeridos.
- Plazos de tiempo cortos y la naturaleza repentina de la demanda de cantidades grandes de una variedad de artículos.
- Presiones humanitarias altas en lo que respecta a los plazos de tiempo y en un contexto de mucha atención de parte de los donantes y los medios de comunicación.
- Recursos limitados en términos de abastecimiento, recursos humanos, tecnología, capacidad y financiamiento.

La gestión de la cadena de suministros humanitarios incluye los siguientes elementos:
Planificación: El proceso de convertir los requerimientos del programa en la planificación de la logística. Incluye el desarrollo de una estrategia para adquirir los artículos de auxilio, gestionar su traslado del punto de entrada a los puntos finales de entrega, y seleccionar y manejar los recursos necesarios para implementar las operaciones.
Adquisiciones: El proceso de identificar las fuentes y adquirir los artículos de ayuda necesarios para la respuesta humanitaria. El proceso que se sigue depende de la situación y el tiempo disponible para hacer las adquisiciones. En las operaciones de respuesta humanitaria, el énfasis principal está en la disponibilidad y la rapidez de la entrega ² .
Logística: La logística se refiere al traslado y almacenamiento de los bienes, servicios e información relevante entre el punto de origen y los puntos finales de distribución.



CUADRO DE CONSEJO

La gestión de la logística es una actividad que se realiza en ambos extremos de la gestión de cadena de suministros.

Las Mercancías Humanitarias

El tipo de mercancías a ser distribuidas influye mucho en la selección de opciones de almacenamiento, transporte y distribución. Los Oficiales de Logística tendrán que desarrollar buenos conocimientos de las características y requerimientos de manejo de los diferentes tipos de mercancías para asegurar que se optimice la cadena de suministros.

Las mercancías humanitarias se pueden dividir en productos alimenticios y productos esenciales de auxilio.

2. Siempre intentando balancear esto con el objetivo de adquirir productos de la más alta calidad posible.

Mercancías humanitarias ³		
Categoría	Tipo	Descripción
Productos alimenticios	<ul style="list-style-type: none"> • Cereales o mezclas de cereales • Aceites • Sal • Azúcar • Verduras • Alimentos fortificados • Alimentos listos para el consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente homogéneo • Proceso de contratación de transporte estandarizado para minimizar costos • Adquirido, transportado y almacenado en base a tonelaje. • El empaque adecuado es importante para reducir pérdidas y deterioro durante el transporte y almacenamiento. Es importante tomar en cuenta el tamaño del empaque, especialmente en el caso de mujeres, personas con discapacidad y personas mayores. También puede ser necesario considerar productos pre-empaquetados como una opción en vez de determinar medidas en los lugares de distribución.
Productos esenciales de auxilio	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos médicos • Artículos de albergue y vivienda • Productos relacionados con el agua, saneamiento e higiene (WASH por sus siglas en inglés). • Productos peligrosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquiridos, transportados y almacenados en base a cantidad y volumen • Falta de estandarización dentro de las categorías (en el caso de albergues, hay diferentes variedades de campana, lona y láminas de plástico) • Muchos artículos médicos son sensibles a la temperatura, humedad y luz. • Artículos WASH se proporcionan en kits, los cuales tienen que guardarse juntos. Perder una caja podría afectar la utilidad de todo el kit. • Existen etiquetas reconocidas a nivel internacional para diferentes tipos de productos peligrosos. Normalmente, el transporte y almacenamiento de estos productos es sujeto a legislación – es importante asegurar que haya personal certificado.

3. Adaptado de las Formaciones Técnicas sobre la Logística, Introducción a la Cadena de Suministros Humanitarios, Módulo de Capacitación, Programa Mundial de Alimentos, 2010.

Adquisiciones y la Contratación de Servicios de Logística

El personal involucrado en la adquisición de bienes y la contratación de servicios debe asegurar que todos los bienes, servicios y obras de construcción se adquieran - directamente o como bienes en especie – de acuerdo a los estándares establecidos por Trócaire, las políticas de donantes y todas las leyes relevantes. Consultar “Los Estándares de Trócaire sobre la Gestión de la Cadena de Suministros y la Logística” para información sobre las limitaciones, exenciones, y procesos de adquisición en tiempos de emergencia. Cabe señalar que durante la fase inicial de una respuesta humanitaria, que no exceda los tres meses, los procedimientos y límites normales para adquisiciones pueden ser adaptados a las circunstancias, para facilitar la adquisición rápida en un contexto donde los mercados normales no funcionan.

Principios que Rigen la Adquisición y Contratación
<p>Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los pasos en el proceso de adquisición y contratación deben contar con los debidos documentos de soporte.
<p>Competencia justa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de licitación competitiva (varias cotizaciones u ofertas) debe ser implementado para la mayoría de las adquisiciones del proyecto. • Todos los proveedores que participan en un proceso de licitación competitiva deben: <ul style="list-style-type: none"> - Tener igualdad de oportunidades para presentar una oferta; - Tener acceso a la misma información al mismo tiempo; - Tener un plazo de tiempo pre-determinado y adecuado para presentar una cotización.
<p>Segregación de responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los roles y responsabilidades de autorización en diferentes momentos del proceso deben ser claramente definidos e incluir un nivel apropiado de escalamiento gerencial para gastos de alto valor. • Los roles de autorización deben cumplir con requerimientos relacionados con la segregación de responsabilidades. • Una sola persona nunca debe ser responsable de todo el proceso de adquisición y contratación. La segregación clara de responsabilidades debe ser documentada y respetada.
<p>Principios Éticos y la Rendición de Cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe tomar en cuenta criterios éticos a la hora de seleccionar proveedores, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo infantil; - Abusos de derechos humanos; - Vínculos con la industria de armas/ grupos militares; • El personal debe demostrar una integridad impecable en todas las relaciones de negocio. • El personal es responsable de sus acciones en el manejo de los recursos de Trócaire.

Calidad y Pertinencia

- Los bienes, servicios y obras adquiridos deben ser apropiados al contexto local, de calidad aceptable y responder a las necesidades de los/as participantes en el programa en lo que respecta sus especificaciones.
- La calidad de bienes, servicios y obras debe cumplir con los estándares nacionales e internacionales. Proporcionar amplia información sobre los servicios o productos requeridos, por ejemplo, el olor o sabor de alimentos (solo los productos para el consumo humano), color y características físicas (tamaño de los granos, polvo), solubilidad (si es relevante); piezas de repuesto (diseño, número de la pieza, forma, material usado o composición química, densidad); telas (color, tejido, textura)⁴

Apoyando las Economías Locales

Cuando sea posible y apropiado, Trócaire y las contrapartes deben procurar utilizar los recursos humanos y materiales locales disponibles con el fin de apoyar la recuperación económica de las poblaciones beneficiarias. Se debe asegurar que la adquisición a nivel local no distorsione los mercados locales, impacte negativamente en los precios o en los recursos naturales y el medioambiente.

El uso de Bodegas

Durante emergencias humanitarias, es fundamental que los artículos y productos de auxilio lleguen a los/as participantes en el programa en el momento oportuno, en las cantidades correctas y en las condiciones correctas. En este contexto, las bodegas tienen las siguientes funciones principales:

1. Como un punto de tránsito para facilitar el traslado de suministros en el tiempo oportuno y de manera eficiente en términos de costo.
2. Para la provisión de condiciones de almacenamiento seguras, limpias y secas.

La selección de bodegas se basa en un análisis de opciones contra un listado de criterios que incluyen la accesibilidad, la seguridad, futuros requerimientos anticipados, ampliación y aumento de la respuesta humanitaria.

4. Cuando sea posible, considerar los servicios de Agencias de Control de Estándares para probar y analizar los bienes adquiridos.

Warehouse Selection ⁵
<p>Location</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accessible by road • In proximity to points of entry (ports, airports, railway lines, etc.) and programme participants • Site should be free from flooding, drainage should be adequate and the soil should be strong enough to support the transit of trucks and other heavy vehicles
<p>Physical structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solid, without cracks or holes in roof, walls, or floor. • Contamination free soil resistant to moisture absorption. • Ease of maintenance. • Suitable for humanitarian cargo to be stored - with sufficient storage capacity, refrigeration facilities if needed, and allows for the use of mechanical equipment. • Walls should have at least 20-25 cm of concrete to prevent rodents from entering. • Exterior and interior walls should be of light colour to facilitate cleanliness • Roof should overhang 1-3 metres above doors to allow loading and offloading in the rain.
<p>Accessibility</p> <ul style="list-style-type: none"> • Easy access for different kinds of vehicles (including trucks). • Should have parking and space to manoeuvre. • Should facilitate loading and offloading operations.
<p>Sanitary & other Facilities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Water: in addition to drinking water, drainage and water pipes should be in good condition. • Electricity. • Sanitation. • Waste collection and garbage disposal
<p>Security</p> <ul style="list-style-type: none"> • Security of staff, infrastructure and humanitarian cargo. • Entrance control of people and vehicles (identification of staff and subcontracted workers, search of incoming and outgoing vehicles). • Premises should have adequate lighting. • Updated contact information for local police and fire fighting authorities.

5. Adaptado de las Formaciones Técnicas sobre la Logística, Introducción a la Cadena de Suministros Humanitarios, Módulo de Capacitación, Programa Mundial de Alimentos, 2010

Una bodega debe ser organizada de tal manera que permite el acceso fácil a los productos y el movimiento de los mismos, incluyendo la recepción, la preparación de paquetes o creación de kits, y el despacho. Se deben separar los productos por tipo en función de las necesidades (por ejemplo, albergues/WASH/alimentos/artículos médicos/combustibles etc.) y por proyecto y/o donante si es posible. Se deben almacenar de la manera más segura posible para prevenir pérdidas materiales o daños, incluyendo daños personales. La organización de la bodega debe ser eficiente, aprovechando el uso de estantes y paletas.⁶

Es necesario realizar actividades de documentación durante los procesos de recepción y despacho de productos, así como mantener un inventario de productos y control de movimiento de productos.⁷

El papel de Trócaire en la logística humanitaria

En general, las contrapartes de Trócaire tiene la responsabilidad de gestión de la cadena de suministros durante una respuesta humanitaria. El personal programático y de apoyo de Trócaire debe monitorear los procesos para asegurar que cumplan con los 'Estándares Internos de Trócaire para la Gestión de la Cadena de Suministros y la Logística' así como los requisitos de los donantes. Trócaire ha desarrollado un kit de herramientas para apoyar a las contrapartes en el fortalecimiento de la gestión de la cadena de suministros. El kit incluye un conjunto de estándares relacionados con la cadena de suministros alineados a las mejores prácticas, los estándares internos de Trócaire y los requisitos de la mayoría de los donantes institucionales. Trócaire también debe tomar en cuenta la capacidad de gestión financiera de las organizaciones contrapartes para la adquisición y distribución de suministros, la cual debe ser abordada a través de controles financieros (por ejemplo, Los Lineamientos de Trócaire para la Gestión Financiera de Contrapartes, los Requisitos Mínimos para Relaciones de Asocio, el Control de Salud MANGO) y los requisitos mínimos de contrapartes. Estos controles no son prerequisites para iniciar un proceso de adquisición, sino que identifican las áreas donde se necesitan fortalecer capacidades y proporcionar apoyo.



CUADRO DE CONSEJO

En situaciones de emergencias súbitas, la adquisición de productos de auxilio debe ser prioridad. Empezar este proceso lo más pronto posible, aun antes de completar la evaluación de necesidades y diseño de proyecto, ayudara á evitar atrasos en la provisión oportuna de ayuda humanitaria.

-
6. Por ejemplo, colocando los productos de tal manera que facilite el acceso fácil de acuerdo a cuando serán distribuidos (los primeros que entran son los últimos que salen) etc.
 7. Ver Kit de Herramientas para Organizaciones Contrapartes sobre la Gestión de la Cadena de Suministros y la Logística



CUADRO DE CONSEJO

En el caso de limitadas capacidades, Trócaire proveerá asistencia a las contrapartes para la adquisición de productos de auxilio y la contratación de servicios logísticos.

Adicionalmente, se ha desarrollado una Herramienta de Auto-Evaluación para ayudar a las contrapartes a evaluar sus capacidades en la gestión de la cadena de suministros y la logística contra los estándares de Trócaire, e implementar planes de fortalecimiento. Aunque el objetivo principal de la herramienta es aumentar la capacidad e independencia de contrapartes involucradas en una respuesta humanitaria, también es útil para contrapartes no humanitarias para el fortalecimiento de sus sistemas internos. La herramienta proporciona orientación al personal de Trócaire que viaja al terreno para el monitoreo de la gestión de logística de parte de las contrapartes. Se enfoca en 5 áreas de la cadena de suministros: la Adquisición, el uso de Bodegas, el Manejo de Bienes, el Manejo de Vehículos, y Distribuciones. Un sexto conjunto de estándares transversales aplica a todas las áreas del proceso y se incluyen en la herramienta.



LINKS:

Estándares para la Gestión de la Cadena de Suministros y la Logística: Herramienta de Auto-Evaluación para Contrapartes de Trócaire

Kit de Herramientas para la Gestión de la Cadena de Suministros y la Logística para Organizaciones Contrapartes

Lineamientos para la Gestión Financiera de Contrapartes de Trócaire

Requerimientos Mínimos para las Relaciones de Asocio

Lista Práctica de Verificación



SI

- ☒ Consultar con personal programático sobre la cantidad/tonelaje y/o volumen de productos de auxilio que hay que adquirir y distribuir.
- ☒ Realizar un muestreo del mercado para valorar la posibilidad de adquirir lo que se necesita a nivel local.
- ☒ Considerar el impacto de adquisición a nivel internacional en los mercados locales.
- ☒ Contactar a las autoridades aduaneras para identificar las opciones para agilizar la importación de mercancías humanitarias.
- ☒ Averiguar si existen restricciones sobre la importación de mercancías humanitarias (p. ej., los OMG).
- ☒ Evaluar los requerimientos de transporte y entrega.
- ☒ Revisar los estándares internos y requisitos de donantes sobre adquisiciones y asuntos logísticos.
- ☒ Empezar el proceso de licitación para la adquisición de bienes y la contratación de servicios lo más pronto posible.
- ☒ Documentar todos los pasos del proceso de adquisición y contratación.

NO

- ☒ Seleccionar proveedores de productos y servicios solo en base a precio sin tomar en cuenta la calidad y la capacidad de cumplir.
- ☒ Firmar contratos sin revisión previa de los mismos por un abogado.

Formato de Retroalimentación

País:			
Nombre:			
Puesto:			
Fecha:			
Uso del manual	Diario/Semanal	Ocasionalmente	Menos frecuente
Tu retroalimentación sobre el Manual Humanitario			
Capítulo	Página	Comentario/Sugerencia/Edición/Corrección	
Capítulo	Anexo	Comentario/Sugerencia/Edición/Corrección	
Comentarios Generales/Globales			
Recomendaciones sobre cómo podemos mejorar el manual humanitario			

Valoración de Capítulos	Valoración: 1-5 (1=no útil 5=muy útil) ¡Por favor solo valorar capítulos y anexos usados!				
	1	2	3	4	5
Capítulo 1: Políticas y Principios					
Capítulo 2: Evaluación de Necesidades					
Capítulo 3: Diseño de la Estrategia					
Capítulo 4: Diseño de Proyecto					
Capítulo 5: Selección de Beneficiarios/as					
Capítulo 6: Monitoreo y Evaluación					
Capítulo 7: Rindiendo Cuentas (El capítulo se llama "Presentación de Informes").					
Capítulo 8: Estrategia de Salida					
Capítulo 9: Coordinación y Manejo de Información					
Capítulo 10: Comunicaciones					
Capítulo 11: Incidencia					
Capítulo 12: Logística					
Links					

Trabajando para un mundo justo

Trócaire

Trócaire, Maynooth, Co. Kildare, Ireland
T: +353 (0)1 629 3333, F: +353 (0)1 629 0661
E: info@trocaire.org

www.trocaire.org