

cooperación internacional

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN



**Formación
especializada
para el voluntariado
de CRE**

manual del alumno/a

Guía para la evaluación

Formación especializada para el voluntariado de CRE

Presentación

La "Guía para la Evaluación en Cooperación Internacional" que tienes en tus manos está incluida en la serie "Cooperación Internacional: Delegados de Proyectos" iniciada por Cruz Roja Española en 1997 con la publicación de un manual sobre identificación y formulación de proyectos, como primeras dos fases del método IFEE (Identificación, Formulación, Ejecución y Evaluación), y continuada este mismo año con la aparición –simultánea a ésta– del Manual de ejecución de proyectos y el Manual de Evaluación.

Esta nueva producción institucional pretende facilitar al personal de Cruz Roja, responsable de proyectos en las Sociedades Nacionales de habla hispana y a los delegados y delegadas internacionales de nuestra Institución en el terreno los conceptos y las herramientas metodológicas necesarias para la evaluación de proyectos conforme a los parámetros establecidos en el citado Método IFEE, en el Plan de Cooperación Internacional de Cruz Roja Española, y en las políticas de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

De todo esto se desprende que la evaluación constituye una fase esencial dentro del ciclo de gestión de los proyectos, que la mejora de la calidad de las intervenciones de desarrollo pasa por la realización sistemática de evaluaciones y, por último, que las evaluaciones proporcionan una base imprescindible para la toma de decisiones que, no lo olvidemos, constituye la finalidad de cualquier sistema de planificación.

Cruz Roja Española viene apostando de manera decidida por procesos de evaluación altamente participativos. Esta apuesta se basa en las propias características de sus intervenciones de desarrollo y, sobre todo, en su propia concepción de la cooperación internacional como un instrumento y proceso de permanente aprendizaje, no sólo para las respectivas Sociedades Nacionales sino también y, sobre todo, para las poblaciones beneficiarias. El incremento de la capacidad institucional pasa, entre otras cosas, por adquirir el hábito de evaluar de forma continua y sistemática nuestras intervenciones.

La evaluación debe ser concebida como una herramienta que pueda permitirnos alcanzar de manera más satisfactoria nuestros objetivos de desarrollo. Para Cruz Roja, cualquier proceso de planificación debe ser sencillo, participativo, flexible y realista.

Agradecemos a Florencio Gudiño y a José Luis Cruz Maceín la elaboración de esta guía, junto con el equipo del Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid y al Departamento de Cooperación Internacional de Cruz Roja Española su apoyo en la revisión.

Y a ti, lector o lectora, te deseamos encuentres elementos para la reflexión y para la acción y un buen aprendizaje a través de estas páginas y te animamos a enviarnos cualquier sugerencia, aportación y/o cambio sobre este Manual a

formacion@cruzroja.es
Departamento de Voluntariado,
Participación y Formación.
Madrid, mayo 2001.

Introducción

Esta guía es un complemento del Manual de Evaluación de Cruz Roja Española y forma parte de un esfuerzo sistemático para integrar la evaluación dentro de la gestión del ciclo de las intervenciones de ayuda, rehabilitación y desarrollo ejecutadas. Su objetivo, por lo tanto, es eminentemente práctico. En las páginas que siguen se intentará ofrecer criterios básicos que permitan organizar y ejecutar una evaluación, intentando en todo momento asegurar la calidad del trabajo mediante la presentación de informes útiles y el empleo de canales formales e informales para la integración de las enseñanzas en los procedimientos habituales de Cruz Roja Española.

La voluntad práctica de la Guía se refleja en su estructura interna. Con posterioridad a una presentación teórica del tema se describen los pasos necesarios para realizar una evaluación, partiendo de la definición de aquello que será evaluado (las preguntas, componentes o criterios de la evaluación), pasando por la construcción de indicadores, la recopilación y el análisis de los datos y la preparación de informes.

Así, el **capítulo 1** sintetiza las líneas principales del Manual de Evaluación de Cruz Roja Española, describiendo brevemente la definición adoptada por la organización, los tipos de evaluaciones posibles, cuestiones relativas a las fases por las que pasa un ejercicio de este tipo y los componentes básicos de cualquier valoración.

El **capítulo 2** presenta algunas pautas generales para la realización de diagnósticos comunitarios que pueden servir como base para la identificación precisa de intervenciones a desarrollar. El **capítulo 3** mientras tanto, se refiere a la apreciación o valoración del diseño (o la formulación) de las intervenciones preparadas para atender los problemas y las necesidades detectadas. Ambos ejercicios se enmarcan dentro de lo que comúnmente se denomina "evaluación previa".

Los **capítulos 4, 5, 6 y 7** establecen criterios específicos, prácticos y teóricos, para la evaluación intermedia y posterior de las distintas intervenciones promovidas y realizadas por Cruz Roja Española, desde la ayuda de emergencia hasta los proyectos de desarrollo, incluyendo la rehabilitación y la cooperación institucional.

Una vez definidos los componentes de una evaluación, el paso siguiente consiste en hacerlos operativos a través de indicadores. A ese tema se dedica el **capítulo 8**. Posteriormente, es preciso dotarlos de contenido con información, para lo que existen una serie de técnicas y herramientas que permiten obtener datos cuantitativos o cualitativos y fomentar la participación de la población receptora, y posteriormente para analizarlos. Todo esto forma parte de los **capítulos 9 y 10**.

Finalmente, será necesario preparar un informe y comunicar los resultados de la evaluación a todos los interesados. Para ello es conveniente contar con algunas indicaciones generales que faciliten esta labor, que se presentan en el **capítulo 11**.

La guía se completa con una caja de herramientas de utilidad para cualquiera que desee emprender una evaluación o complementar sus conocimientos generales. El nivel de análisis en los capítulos intenta ser comprensible para cualquier lector, más allá de su especialización académica o su nivel de formación. Esto hace que en algunos casos se traten los temas de manera superficial, pero esto no obsta para que los futuros evaluadores puedan aportar sus propios conocimientos sobre la materia o profundizarlos a través de la lectura de algunas de las obras de referencia.

La realización de esta guía fue coordinada por Florencio Gudiño y José Luis Cruz Maceín, del Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid. En su realización colaboraron también Raquel Álvarez, Ignacio Gallego, Alfonso Gamo, Héctor Sainz, Juan Manuel Toledano y Helena Valencia.

Índice

Introducción	7
1. Aspectos básicos de la evaluación en Cruz Roja Española	11
1.1. Definición: la evaluación en el método IFEE	13
1.2. Tipos de evaluaciones posibles	19
1.3. Las fases de la evaluación	28
1.4. Componentes básicos de la evaluación intermedia y posterior	32
2. El diagnóstico de la comunidad	37
3. La apreciación del diseño	47
4. Evaluación de la ayuda de emergencia	51
4.1. Cuestiones prácticas	53
4.2. Componentes específicos de la evaluación de la ayuda	55
4.2.1. Pertinencia	57
4.2.2. Eficacia	70
4.2.3. Eficiencia	74
4.2.4. Logística	76
4.2.5. Impacto	78
5. Evaluación de la rehabilitación y el desarrollo	81
5.1. Cuestiones prácticas	84
5.2. Componentes específicos de la evaluación de proyectos	85
5.2.1. Pertinencia	86
5.2.2. Eficacia	87
5.2.3. Eficiencia	88
5.2.4. Impacto	90
5.2.5. Viabilidad	91
6. Evaluación de una operación compleja	99
7. Evaluación del fortalecimiento de la capacidad	103
7.1. Cuestiones prácticas	105
7.2. Componentes del fortalecimiento de la capacidad	106
8. Diseño de la evaluación y construcción de indicadores	115
9. La recopilación de la información	123
9.1. Técnicas convencionales	125
9.2. Técnicas participativas	133
10. El análisis de los datos	137
10.1. Análisis cualitativo	139
10.2. El análisis de capacidad y vulnerabilidad	141
10.3. El método DAFO	145
10.4. Análisis económico - financiero	147
10.5. Análisis estadístico	152
11. Preparación de informes y retroalimentación de las enseñanzas	161
11.1. Pistas prácticas para elaborar un informe de evaluación	163
11.2. Otras maneras de comunicar los resultados	166
Anexos	
I. Glosario de términos sobre evaluación	169
II. Bibliografía adicional sobre ayuda de emergencia	181
Caja de herramientas	185
Lista de comprobación para la apreciación del diseño de una intervención	188
Lista de comprobación para la valoración de la calidad de un censo	195
Lista de comprobación para la valoración de un diagnóstico comunitario	196
Formato básico de Términos de Referencia	197
Tabla resumen de criterios de evaluación de ayuda de emergencia	198
Ficha de valoración de acción / 'proyecto	214
Batería de técnicas de evaluación participativa	223

Aspectos Básicos de la Evaluación en Cruz Roja Española

Capítulo 1

1. Aspectos Básicos de la Evaluación en Cruz Roja Española

En este capítulo se presentan los aspectos generales de la evaluación en Cruz Roja Española, comenzando por su definición general, avanzando en los tipos de evaluación que se realizan y revisando el diseño básico de esta actividad. Su lectura es esencial para aquellos que se enfrentan con esta tarea por primera vez, ya que proporciona el contexto en el que se ejecuta y delimita las evaluaciones posibles.

1.1. Definición: la evaluación en el método IFEE

La evaluación es un proceso cuyo propósito es examinar, tan sistemática y objetivamente como sea posible, un proyecto o programa en ejecución o finalizado, su concepción, su ejecución y sus resultados, para determinar su eficacia, su impacto, su viabilidad y la pertinencia de los objetivos. También puede incluir la apreciación de la pertinencia, la factibilidad, la coherencia y la viabilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no.

Características de la evaluación

La definición de evaluación adoptada por Cruz Roja Española está de acuerdo, en general, con la que asumen la mayoría de las organizaciones donantes, y no difiere de la que plantea el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, aunque le añade el componente de apreciación. En ella es posible encontrar tres aspectos generales acerca de las características de este ejercicio:

- *en primer lugar*, se trata de una actividad que puede ser realizada antes, durante o con posterioridad a la ejecución de un proyecto o acción de ayuda, *es decir, en las distintas Fases del ciclo de las intervenciones.*
- *en segundo lugar*, la evaluación puede estar referida al diseño de una actividad, a los procesos de ejecución o a sus resultados y efectos, previstos o no previstos, *priorizando uno u otro enfoque según la finalidad del trabajo.*
- *en la evaluación se revisarán los siguientes componentes: el alcance de los objetivos previstos (eficacia), la relación entre costes y recursos empleados y resultados obtenidos (eficiencia), la relación de los objetivos de la acción con el contexto (pertinencia) y sus efectos buscados o no buscados, positivos o negativos (impacto). También es importante, sobre todo en proyectos de desarrollo, referirse a la viabilidad, es decir a la perspectiva de duración de los efectos positivos en la comunidad una vez retirada la ayuda exterior.*

Objetivos de la evaluación

Los tres objetivos principales de la evaluación en Cruz Roja Española son: I) la mejora de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución, II) el aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras, y III) la rendición de cuentas hacia los donantes, la opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de desarrollo iniciados, tanto en España cuanto en los países receptores. Estos tres objetivos pueden ser resumidos en un *criterio general: todas las evaluaciones deben ser de utilidad para la organización*, en alguno de sus niveles (desde el de operación en el terreno, hasta el de toma de decisiones en la sede central). Para que sea efectivamente útil y utilizada, una evaluación debe...

- ... poseer un diseño flexible que permita introducir modificaciones en los instrumentos de recopilación y análisis de la información en caso de que la situación así lo aconseje.
- ... no ser considerada sólo como una parte del ciclo del proyecto, sino como una actividad que guía la identificación, la formulación, la ejecución y el seguimiento. En resumidas cuentas, todas las actividades deben ser diseñadas y llevadas a cabo suponiendo que serán evaluadas.
- ... tener un carácter explicativo, estableciendo relaciones de causalidad, sin quedarse en meras descripciones de la realidad.
- ... satisfacer las necesidades de información de todos los implicados, lo que supone una total transparencia en cuanto al acceso a los datos necesarios.
- ... tener un coste que esté en consonancia con el del proyecto o la acción evaluada.
- ... proporcionar resultados a tiempo y oportunamente, de tal manera que sus conclusiones se puedan aplicar dentro de un espacio razonable de tiempo y en el ciclo vital del proyecto o de la planificación.

Como criterios fundamentales de la evaluación, junto a la utilidad y la aplicabilidad es necesario añadir el rigor, ya que esto determina la credibilidad de las conclusiones. Se deben elegir muy cuidadosamente los procedimientos de recopilación de la información, las metodologías utilizadas y el personal encargado de su realización, y se debe ser explícito en todo momento acerca de la calidad y fiabilidad de los datos empleados. Sin embargo, esto no quiere decir que sea necesario buscar una validez estadística intachable en todos los casos, sino que es conveniente que exista un consenso entre los implicados principales acerca de la calidad de la información conseguida.

Cadena lógica de la evaluación

En toda evaluación existe una cadena lógica que es preciso respetar:

- En primer lugar, es necesario describir las situaciones y los procesos a partir de la información obtenida.
- En segundo término, es preciso explicar las relaciones causales entre los distintos fenómenos descritos.
- En tercer lugar, se debe emitir juicios de valor acerca de esas relaciones causales y explicaciones, en virtud de parámetros explícitos y reconocidos por todos los implicados como válidos.
- Finalmente, las recomendaciones deberán estar en consonancia con esos juicios de valor, procurando que sean realistas, constructivas y aplicables al proyecto, a la actividad valorada o a la organización.

La evaluación en el método IFEE

Como se ha indicado en líneas anteriores y se refleja en el Manual de Evaluación de Cruz Roja Española, la evaluación debe considerarse como una fase especial del trabajo orientado al desarrollo, y en consecuencia como un componente esencial en el ciclo vital de un proyecto. Así, el objeto de este apartado es presentar el contexto en el que se ubica la evaluación, que no es otro que el de la planificación y el del método IFEE.

Planificación

La cooperación al desarrollo se organiza mediante unas técnicas de planificación, entendiendo que, para Cruz Roja Española, "la **planificación** implica determinar las necesidades prioritarias y

oportunidades, el estudio y el ensayo de distintas líneas de conducta posibles, la elección de la(s) más apropiada(s), convenir en los logros que se pueden esperar, calcular los recursos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos, prever posibles problemas y obtener la aprobación de todos los interesados acerca de metas y calendarios claros para la labor de que se trata." (Federación, 1993, página 2).

La planificación debe ser sencilla, realista —es decir, basada en un diagnóstico preciso de la realidad—, participativa y flexible para adaptarse al contexto cambiante en el que se llevan a cabo los proyectos.

Dentro de la planificación existe una jerarquía de las intervenciones. Se habla de *planes, programas y proyectos*, siendo los más operativos y los que tienen un horizonte temporal más cercano éstos últimos. No hay que olvidar que existe una relación y una complementariedad entre todos ellos, de tal manera que no se puede realizar ninguna intervención orientada al desarrollo que no tenga en cuenta lo establecido en el nivel jerárquico de planificación inferior o superior.

Definición de proyecto

La evaluación puede llevarse a cabo en cada uno de los niveles anteriormente comentados pero esta guía se centrará en la evaluación de proyectos.

La definición de *proyecto* es la siguiente:

Un proceso puesto en marcha para lograr un cambio cualitativo y/o cuantitativo en una situación. Supone una inversión de recursos conforme a un presupuesto dado, efectuada para alcanzar unos objetivos concretos, en un período de tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una unidad de gerencia.

Una forma sencilla y clara de situar la evaluación dentro del ciclo vital de un proyecto es el método IFEE. Este acrónimo está construido con las iniciales de las cuatro fases principales por las que debe pasar todo proyecto: Identificación, Formulación, Ejecución y Evaluación.

Identificación

La *identificación* nos da un perfil del proyecto, que se obtiene a partir del análisis de vulnerabilidad y capacidad, el diagnóstico comunitario, el análisis institucional, la determinación de problemas y la selección de alternativas óptimas (algunas de estas técnicas serán desarrolladas más adelante). En ocasiones, la identificación parte de las Sociedades Nacionales en otros casos, es un producto del trabajo de los delegados de Cruz Roja Española sobre el terreno.

La identificación es fundamental para lograr un plan de actividades realista y un proyecto viable. Debe realizarse un esfuerzo importante en esta fase para lograr captar la realidad de la forma más completa y siempre que sea posible escuchar la opinión de todos los implicados.

Formulación

Una vez que hemos logrado esa fotografía de la realidad, podemos pasar a la segunda fase del ciclo, la *formulación*, en la que se describe de forma pormenorizada la intervención que piensa llevarse a cabo. Esto queda plasmado en el documento del proyecto que suele incluir una matriz de planificación del Enfoque del Marco Lógico (EML). Se trata de una herramienta útil para la formulación puesto que exige un esfuerzo de reflexión y organización de todos los elementos, de tal manera que una vez finalizada debemos tener claras la lógica y la coherencia interna de los mismos.

La formulación se completa siempre con los documentos técnicos específicos que resultan imprescindibles para la ejecución del proyecto o la acción: estudios de factibilidad, planos, diseños, presupuestos, etc. La idea de la formulación es que sea posible comenzar con las actividades del plan de trabajo inmediatamente después de su aprobación. Sin embargo, hay que tener en cuenta

que una correcta formulación, por si sola, no garantiza el éxito de un proyecto, sino que debe ir acompañada de un buen trabajo en las demás fases.

Ejecución y seguimiento

La *ejecución* consiste en llevar a cabo lo programado. En el transcurso de esta fase se lleva a cabo una recogida de información periódica que es el *seguimiento*.

Evaluación

La *evaluación* constituye una fase de reflexión sistemática con objeto de tomar decisiones que mejoren la gestión del proyecto y los efectos provocados. Como más arriba ya hemos hecho referencia a las características generales de la evaluación, en esta ocasión sólo dedicaremos unas líneas para aclarar la diferencia existente entre la evaluación y el seguimiento, términos y acciones que, erróneamente, en muchas ocasiones se utilizan de forma indistinta.

- El seguimiento es un proceso continuo de recogida y tratamiento de los datos interno con respecto a la acción. La evaluación, por el contrario, es un proceso más completo de análisis y ostenta un rango jerárquico superior

- El seguimiento es un medio de control de lo ejecutado, con objeto de identificar y corregir desviaciones, mientras que la evaluación debe ser mucho más que eso, pues su función esencial es tomar decisiones para mejorar la intervención.

- Además, el seguimiento es una fase asociada a la ejecución física de las intervenciones, mientras que podemos encontrar evaluaciones después de la ejecución. Junto a esto hay que añadir que las evaluaciones se realizan siempre en momentos puntuales y significativos en el ciclo del proyecto mientras que el seguimiento es un proceso continuo en el tiempo.

- Para terminar, los agentes que llevan a cabo cada acción son distintos. Generalmente, el seguimiento suele ser un proceso interno, mientras que las evaluaciones, como veremos más adelante al tratar los tipos, pueden ser internas externas o mixtas.

Es preciso destacar, finalmente, que la evaluación debe ser siempre realizada en coordinación y con la autorización expresa de la Sociedad Nacional del país en el que se realice la labor. Este es un requisito imprescindible para asegurar la factibilidad del trabajo y la colaboración de las autoridades y los responsables locales.

1.2. Tipos de evaluaciones posibles

En el caso de una organización como Cruz Roja Española, que ejecuta diferentes tipos de intervenciones humanitarias, desde la ayuda de emergencia hasta los proyectos de desarrollo de largo plazo, pasando por la rehabilitación y el fortalecimiento institucional de las Sociedades Nacionales, el sistema de evaluación debe ser capaz de atender a todas las necesidades de información derivadas de esta complejidad. Para ello, se ha diseñado un esquema que intenta adaptar distintos *tipos* de ejercicios de evaluación a la idea del continuo humanitario.

Aunque es cada vez más difícil separar las intervenciones de ayuda humanitaria de las de desarrollo, también es cierto que existen algunas diferencias generales en la evaluación de unas y otras, relacionadas con los criterios (o preguntas) que guían la ejecución de los trabajos y la manera de realizarlos. La diferenciación es, por lo tanto, operativa, y en ningún caso pone en juego la definición de evaluación asumida por Cruz Roja Española ni sus propósitos fundamentales.

Distintos momentos, agentes, propósitos y enfoque de la evaluación

Ya sea en la ayuda, la rehabilitación o el desarrollo, las evaluaciones en Cruz Roja Española podrán ser realizadas en diferentes *momentos* del ciclo de las acciones, por *agentes* o *actores* diversos. Sin embargo, deberá planificarse la *temporalidad* de las evaluaciones, ya que no todas las acciones deben ser evaluadas en todos los casos. Esto estará en función, asimismo, de los *propósitos* generales de la evaluación, en cuanto a la fase de planificación sobre la que se aplicarán sus resultados, y el *enfoque* prioritario que se adopte.

Momentos

- Con respecto a los momentos en el ciclo, se pretende que la evaluación pueda servir tanto para la gestión de las ayudas o proyectos durante su ejecución (y por ende, para poder mejorarlos), cuanto a su finalización, con el objetivo de extraer conclusiones generales aplicables a casos futuros similares en los que la intervención de Cruz Roja sea necesaria. También, en casos concretos, será importante realizar evaluaciones posteriores algún tiempo después de terminada la financiación externa. Asimismo, en esta Guía se proporcionan elementos útiles para la apreciación del diseño, que se realiza antes de su financiación.

Agentes

- La evaluación puede ser realizada por distintos agentes o actores. Esto define tres tipos de evaluaciones posibles: la interna, la externa o la mixta. En este sistema, se entenderá por evaluación interna aquella que es realizada por personal de Cruz Roja¹, mientras que la externa será aquella ejecutada por técnicos y consultores ajenos a la organización y la mixta una combinación de ambas. La evaluación participativa puede ser considerada como un tipo de evaluación interna cuya responsabilidad recae más en la propia población beneficiaria (ver Manual de Evaluación, punto 5.3.). Sin embargo, en este sistema la participación de la comunidad será incentivada en todas las evaluaciones, por lo que corresponde hablar de la participación como un principio fundamental y no como un tipo específico de evaluación.

Temporalidad

- En cuanto a la temporalidad, no todas las evaluaciones serán necesarias en todos los momentos. En algunos casos, habrá que considerar la existencia de razones (presupuestarias o de otro tipo) que aconsejen no realizar la evaluación. Esto debe ser decidido en cada caso por los responsables de evaluación en la organización. Algunas evaluaciones, sin embargo, son consideradas como imprescindibles, mientras que otras son sólo facultativas.

Propósitos

- Con respecto a los propósitos según los niveles de la planificación, la evaluación puede ser normativa, cuando afecta a las grandes orientaciones políticas y a los principios rectores de la institución; estratégica, asociada a los planes de desarrollo que concretan en prioridades y alternativas de intervención los ejes normativos; táctica, en función de los programas que estructuran acciones concretas para satisfacer las prioridades estratégicas, y operativas, abocadas al análisis de los proyectos específicos en el marco de determinado programa.

Enfoques

- Las evaluaciones pueden tener diferentes enfoques de acuerdo con la fase de la intervención que se valore. Así, si la evaluación se concentra en la ejecución de un proyecto, considerando si las actividades emprendidas, su organización y la gestión de los recursos contribuyen o no al alcance de los fines perseguidos, se habla de una evaluación de procesos. En cambio, si el estudio se centra en determinar el alcance de los resultados previstos (bienes o servicios producidos), su adecuación y la calidad de los mismos se trata de una evaluación de resultados.

Si el análisis va más allá e intenta determinar la relación entre los resultados alcanzados y las metas de desarrollo perseguidas, considerando las hipótesis o factores que actúan como vínculo entre unos

y otras, la evaluación será de objetivos. Cuando a esto se añade la consideración de efectos no previstos, se suele denominar evaluación de impacto. En algunos casos, finalmente, la evaluación pretende determinar los problemas de una comunidad dada y analizar la pertinencia de las posibles vías de solución a los mismos. A esto se suele denominar diagnóstico de necesidades. Cuando lo que se valora es la respuesta ofrecida a esos problemas y necesidades, considerando su pertinencia y la adecuación a la metodología, se denomina apreciación del diseño.

Tipos de evaluación posibles

Las evaluaciones que, en una primera aproximación, podrán ser encargadas y gestionadas en Cruz Roja Española son las que se representan en la figura 1 y se comentan a continuación.

Diagnóstico de la comunidad

- *Diagnóstico de la comunidad.* Este tipo de análisis entra en la categoría de evaluación previa. Su realización está en la base de todas las actividades a ejecutar, por lo que su correcta realización redundará en mayores facilidades para la ejecución de los trabajos posteriores. Se trata de una evaluación de las necesidades de una comunidad dada, considerando aspectos relativos al tejido económico (esquemas de producción de bienes y servicios y de distribución de recursos) y a las relaciones sociales y políticas (buscando un aumento de la representatividad, la participación de los más vulnerables, la democracia y la equidad). El resultado deberá ser un análisis completo de problemas y de alternativas de solución consensuadas entre la población y factibles desde un punto de vista técnico, sociopolítico y ambiental (pudiéndose recurrir a la técnica del árbol de problemas). Otra herramienta útil para este tipo de evaluaciones es la técnica DAFO.

Apreciación del diseño de los proyectos

- *Apreciación del diseño de los proyectos.* Se trata de valorar la formulación o el diseño de los proyectos con el objetivo de decidir su financiación. Para ello se considera si la intervención propuesta coincide con las prioridades y objetivos de Cruz Roja Española, si ha sido bien diseñada, si reúne los requerimientos mínimos de calidad y, en suma, si puede ser llevada a la práctica con razonables expectativas de éxito. Su responsabilidad recae en el Departamento de Cooperación Internacional de Cruz Roja Española, aunque la lista de comprobación que se presenta en la caja de herramientas puede ser utilizada por cualquier persona que diseñe una intervención.

Evaluación de la ayuda de emergencia

- *Evaluación de cierre de intervención.* Se trata de una valoración del proceso de distribución de ayuda de emergencia, considerando su pertinencia con respecto al diagnóstico realizado y las necesidades identificadas y la eficiencia del arreglo organizativo y funcional asumido (procedimientos de compras, transporte, almacenamiento, censo de la población beneficiaria, puntos de distribución, seguimiento, etc.). Su realización deberá ser emprendida con posterioridad a una operación de distribución siempre y cuando esté prevista la realización de otras, ya que las enseñanzas obtenidas se aplicarán a ellas. En general, serán ejecutadas por personal de la organización.

- *Evaluación final de la ayuda.* Realizada poco antes de la finalización de la operación de ayuda de emergencia (cuando aún se puede encontrar a sus responsables en el terreno), esta evaluación intentará valorar el alcance de los resultados previstos y, eventualmente, realizar estimaciones acerca del alcance de los objetivos de más alto nivel. Se centrará, por lo tanto, en la eficacia y la eficiencia de la operación de ayuda de emergencia. Intentará extraer enseñanzas acerca de las necesidades futuras de desarrollo de la comunidad beneficiada y, al mismo tiempo, lecciones sobre los factores positivos y negativos de la acción que puedan servir para operaciones posteriores. Esta evaluación podrá ser realizada por equipos mixtos, con la participación de consultores externos y de personal de la organización.

Evaluación de la rehabilitación y los proyectos de desarrollo

- *Evaluación final de la rehabilitación.* Su objetivo es establecer los criterios de eficacia y eficiencia de la fase de rehabilitación, analizando las diferentes actividades emprendidas (construcción de viviendas o infraestructuras comunes), su pertinencia con respecto a las necesidades locales y el alcance de los resultados previstos (y eventualmente de las metas de más largo plazo). En algún caso, puede ser relevante referirse a efectos no previstos provocados por la intervención. Esta evaluación debe servir también para identificar necesidades de desarrollo que no hayan sido previamente detectadas (en el diagnóstico de la comunidad o en alguna de las evaluaciones de ayuda). Su realización será emprendida apenas finalizada la fase por un equipo mixto, en las ocasiones que se considere pertinente.

- *Evaluación intermedia de proyectos.* Se trata de una valoración de procesos y resultados parciales de proyectos de desarrollo, cuyas conclusiones serán aplicadas prioritariamente a la misma intervención que es evaluada, y que por lo tanto será utilizada por los técnicos encargados de su ejecución. El momento adecuado para su realización generalmente coincidirá con el fin de una fase del proyecto o con su punto intermedio de acuerdo con la planificación. Es especialmente importante realizar una evaluación de este tipo cuando la intervención se enfrenta a problemas o debe adaptarse a circunstancias diferentes a las previstas. Parece conveniente, en tal sentido, que se trate de una evaluación mixta, con miembros de la organización (ya que esto facilitará la aplicación de las enseñanzas) y expertos externos (para asegurar la existencia de una visión diferente, poco contaminada, de lo que se está llevando a cabo).

- *Evaluación final de proyectos.* Una vez terminada la financiación de Cruz Roja Española a un proyecto de desarrollo puede ser conveniente realizar una evaluación del logro de sus resultados, estimando además las posibilidades de alcanzar los objetivos previstos y el impacto producido sobre la comunidad. Asimismo, podrá estimarse la posibilidad de que los beneficios producidos continúen con posterioridad a la "retirada" de Cruz Roja Española. Esta evaluación debe ser útil para intervenciones futuras, y por lo tanto será realizada siempre en el caso de proyectos pilotos o innovadores y para intervenciones con fracasos o éxitos evidentes de los que no se conoce exactamente la causa; y a veces, según diferentes criterios de oportunidad, para el resto de los proyectos de desarrollo de Cruz Roja Española. Puede ser conveniente que se confíe estas evaluaciones a expertos externos a la organización para garantizar la credibilidad y la independencia de las conclusiones. Tanto esta evaluación como la intermedia, asimismo, deben ser consideradas como oportunidades para identificar nuevas necesidades y proyectos de desarrollo.

Evaluación de una operación compleja

- *Evaluación posterior de la operación.* En el caso de grandes operaciones que involucran al continuum humanitario en su conjunto es imprescindible realizar una evaluación externa de impacto con posterioridad a su finalización, con el objetivo de extraer enseñanzas acerca del funcionamiento de la misma, la vinculación entre las actividades, el impacto producido y la viabilidad de los procesos de desarrollo impulsados. Este análisis debe servir para rendir cuentas de lo realizado ante la sociedad y sobre todo, para extraer enseñanzas de cara a otras operaciones en el futuro. Todos los criterios de evaluación resultan relevantes en un estudio de este tipo, que evidentemente es más ambicioso que los anteriores y por lo tanto, requerirá más tiempo y recursos. Todas las evaluaciones producidas en el marco de la operación servirán como insumo esencial para su realización.

Evaluación institucional

- *Evaluación institucional.* Se trata de valorar las necesidades y capacidades de las Sociedades Nacionales. Debe complementar la autoevaluación de las Sociedades Nacionales promovida desde la Federación, y la decisión de realizar un estudio de este tipo debe ser producto de un consenso entre la Sociedad Nacional evaluada y Cruz Roja Española. Es preciso diferenciar la evaluación institucional de la evaluación de proyectos concretos de fortalecimiento institucional. Los segundos deben ser tratados como proyectos de desarrollo, ya que su finalidad es la misma (beneficiar a la población, aunque en este caso a través de la Sociedad Nacional), considerando al fortalecimiento

ofrecido como resultado y a la mejora de las condiciones de vida de la gente como objetivo general. La evaluación institucional, en cambio, debe detectar las posibilidades de cambiar de las organizaciones, sus necesidades concretas y las alternativas más eficientes para cubrirlas. En este sentido, se parece más a una evaluación de diagnóstico que a una evaluación de proyecto. Teniendo en cuenta que se trata de un tipo de evaluación delicado, parece conveniente que se confíe su ejecución a un equipo independiente, seleccionados de mutuo acuerdo entre las dos partes, para asegurar la credibilidad del trabajo.

La tabla 1 resume las principales evaluaciones posibles en el esquema diseñado para la organización, considerando estas diferentes características. Debe ser tomada como una indicación general flexible, ya que la principal característica de la función de la evaluación en la organización debe ser su capacidad de respuesta para atender las demandas de información de cualquiera de sus niveles.

Tabla 1: Evaluaciones posibles				
Tipo	Agente	Propósito	Enfoque	Temporalidad
Diagnóstico de la comunidad	Interna Interna	Estratégico Operativo	De necesidades De diseño	Siempre. En el momento en que se identifique la necesidad de una intervención.
Apreciación del Diseño	Interna	Operativo	De procesos	Siempre. En el momento en que se formule un proyecto de rehabilitación o de desarrollo
De cierre de intervención	Mixta	Táctico	De resultados y objetivos	A veces. Al finalizar un distribución
Final de Ayuda	Mixta	Táctico	De resultados y objetivos Eventualmente, de impacto	Siempre. Poco antes de finalizada una operación
Final Rehabilitación	Mixta	Táctico	De procesos y de resultados	A veces. Apenas finalizada la rehabilitación
Intermedia Proyectos	Externa	Táctico	De resultados y objetivos Eventualmente, de impacto	A veces. Al finalizar la primera fase de un proyecto A veces. Apenas finalizado un proyecto
Final Proyectos Posterior Operación	Externa Externa	Táctico, estratégico y normativo	De objetivos. De impacto.	Siempre. Mese/años después de finalizada la operación.
Institucional		Táctico y estratégico	De necesidades	A veces. A criterio de las organizaciones.

El continuum humanitario y la evaluación

Como es evidente, las evaluaciones se adaptan a la idea del *continuum* humanitario, tal como es entendido por Cruz Roja Española. El *continuum* es definido como un esquema de operación que, ante una situación (en general de catástrofe) que requiere la intervención externa, vincula las distintas actividades emprendidas en cada momento por la organización, desde la ayuda humanitaria al desarrollo, pasando por la rehabilitación, para asegurar una continuidad en los objetivos y en las políticas. La idea de base es que un mejor 'desarrollo' puede reducir la necesidad de ayuda de emergencia, una mejor 'ayuda' puede contribuir al desarrollo, y una mejor 'rehabilitación' puede facilitar la transición entre ambos.

La evaluación debe en cada momento considerar el *continuum*, aunque habrá casos puntuales en los que no será posible enmarcarla en este esquema. Cada uno de los ejercicios de evaluación posibles

analizará, por lo tanto, las actividades precedentes y, al mismo tiempo, sentará las bases para una mejor realización de las acciones futuras (gráfico 1).

Por otro lado, la realización de evaluaciones en cada una de las etapas del *continuum* constituye una posibilidad de *identificar* proyectos que no conviene desaprovechar. De esta manera, la evaluación cobra una nueva dimensión, que supera las consideraciones tradicionales de herramienta para la emisión de juicios y para el aprendizaje, transformándose en un instrumento que verdaderamente sirve como elemento de integración de todas las fases del ciclo de las intervenciones, y que otorga entidad al propio continuo humanitario. Esta doble función de la evaluación puede ser hecha operativa a través de la definición de criterios e indicadores específicos.

1.3. Las fases de la evaluación

Esta sección tiene como finalidad mostrar un itinerario tipo de orientación para Cruz Roja Española acerca de cómo se conduce un proceso de evaluación en la práctica. Vale señalar que el desarrollo ofrecido es uno más entre otros posibles, si bien la secuencia lógica presentada puede facilitar la construcción de modelos propios funcionales a la realidad de cada Sociedad Nacional. En todos los casos, los procedimientos descritos deben ser adaptados a las características de las intervenciones concretas, y no son válidas para el diagnóstico comunitario o la apreciación del diseño.

La evaluación, como ya se ha comentado, es un proceso que afecta al ciclo de gestión de los proyectos en su conjunto. Se sitúa, por lo tanto, en distintos momentos de la vida de un proyecto y su realización debe impregnar de aprendizajes tanto a la institución responsable como a aquellos que se benefician de la acción de desarrollo. En consecuencia, el proceso de evaluar –y sus distintos pasos– debe ser socializado y conocido por todos los agentes implicados.

Toda evaluación, a grandes rasgos, recorre tres fases genéricas con sus correspondientes pasos. Inicialmente deben realizarse los preparativos metodológicos y operativos (programar la evaluación), en un segundo momento, se ponen en marcha los mecanismos de recogida, procesamiento e interpretación de la información (ejecutar la evaluación), mientras que, finalmente, se establecen los procedimientos y criterios para que lo realizado cobre sentido y aplicabilidad (utilizar los resultados de la evaluación).

Programación de la evaluación

La programación de la evaluación incluye el conjunto de trabajos previos al ejercicio concreto de evaluar. Se trata de establecer sus contenidos preliminares en términos de qué se va a evaluar y por qué: quién lo va a hacer y para qué; cómo, cuándo y dónde se realizará. Resulta algo equivalente a la formulación del proyecto pero, en esta ocasión, la finalidad consiste en diseñar un proceso concreto de evaluación (ver la Tabla 2)

Por qué se evalúa corresponde al momento inicial de esta primera fase y constituye el punto de partida. Significa, en definitiva, *tomar la decisión de evaluar*. El por qué de esta decisión debe quedar suficientemente claro y argumentado en el seno de la institución responsable del proyecto, entre la población beneficiaria y también para el equipo evaluador. En el Anexo 1 se presentan una serie de criterios para la selección de intervenciones a evaluar

En ocasiones se evalúa porque existe una exigencia administrativa de que así sea por parte de la agencia donante. Desde un punto de vista estrictamente técnico, el motivo puede ser, entre otros muchos, la detección de alguna insuficiencia u obstáculo durante la ejecución del proyecto; la ampliación de la acción de desarrollo a otras áreas o a otros componentes adicionales; o bien, simplemente, la necesidad de incrementar el conocimiento sobre el desempeño y efectos de la intervención. Los resultados explícitos de esta reflexión facilitarán la concreción de los momentos posteriores.

Elaboración de los términos de referencia

El paso siguiente consiste en elaborar los *Términos de Referencia* de la evaluación, que son el soporte documental a partir del cual se construirán los cimientos de la evaluación. En anexos se presenta un formato tipo de este documento. Los Términos de Referencia deben incluir las preguntas a la que la evaluación debe dar respuesta, tema relacionado con el de los componentes o criterios de evaluación que serán tratados más adelante. En general, serán elaborados por la institución que encarga la evaluación, ya que es a ella a quien le corresponde establecer los perfiles del proceso y sus áreas sustantivas. En la caja de herramientas se presenta un modelo estandarizado de términos de referencia. En un segundo momento, y tras ser analizados por el equipo evaluador, se confeccionará un Plan de Trabajo con las aportaciones técnicas que procedan, completando y describiendo algunos capítulos de los Términos de Referencia, tales como el ámbito de aplicación y los procedimientos metodológicos, profundizando en ellos y concretándolos en problemas y propuestas específicas.

Plan de trabajo

Por otra parte, el Plan de Trabajo responderá a las cuestiones que han quedado pendientes: quién va a evaluar (descripción en detalle de las características del equipo evaluador); cuándo y dónde se realizará el trabajo (calendario de trabajo por etapas), también deberá abundar en las precisiones metodológicas y en las técnicas que se piensa utilizar para la recopilación y el análisis de la información.

Tabla 2: Esquema de programación de una evaluación		
Contenidos	Pasos	Responsable
Por qué evaluar	Tomar la decisión de evaluar según criterios establecidos.	Oficina Central de Cruz Roja Española con el apoyo de las Sociedades Nacionales
Para qué y cómo evaluar	Preparación de los Términos de Referencia	Oficina Central de Cruz Roja Española con el apoyo de Sociedad Nacional
Quién, cuándo y dónde evaluar	Elaboración del Plan de Trabajo	Equipo evaluador, a partir de los Términos de Referencia

Ejecución de la evaluación

La segunda fase, de ejecución de la evaluación, supone la puesta en marcha efectiva de los trabajos de recogida, tratamiento y análisis de la información. Es la parte visible de la evaluación donde el equipo a cargo de la misma desarrolla los contenidos de los Términos de Referencia y del Plan de trabajo.

Se pueden establecer, a grandes rasgos, tres momentos en la ejecución de la evaluación: antes, durante y después del "trabajo de campo" (tabla 3).

Antes: estudio de gabinete

En el primero de ellos, *antes*, el equipo evaluador tiene como tarea principal realizar los preparativos necesarios para el desarrollo de los trabajos sobre el terreno. Esta fase se denomina habitualmente "estudio de gabinete". Así, un itinerario tipo contemplaría, inicialmente, la revisión y actualización del Plan de Trabajo por parte del equipo evaluador teniendo en cuenta los cambios que hayan podido producirse desde su aprobación, así como en función de reajustes metodológicos que se estimen oportunos. De forma paralela, el equipo evaluador deberá proceder a la revisión de la documentación complementaria necesaria y, si procede, a realizar algunos estudios previos que faciliten una visión más global y comprensiva de las características del proyecto y del contexto donde se sitúa, así como la construcción de indicadores que hagan operativos los componentes de la evaluación. La cuestión de los indicadores será tratada en el capítulo 8 de la presente Guía.

Durante: trabajo de campo

Tras lo anterior se estará en condiciones de abordar el segundo momento de la ejecución de la evaluación, *durante* la cual se pondrá en marcha el proceso de recopilación de información sobre el terreno o trabajo de campo. Las modalidades para ello son múltiples y, una vez más, éstas dependerán estrechamente de la naturaleza de cada intervención, si bien la secuencia suele comenzar con el establecimiento de contactos y conversaciones preliminares, tanto con las autoridades locales como con los principales representantes de los grupos destinatarios, para intercambiar puntos de vista y desbloquear posibles dificultades y obstáculos en la realización de los trabajos.

Seguidamente, se procederá a la recopilación de datos a través de las técnicas oportunas descritas en el capítulo 9 de esta guía. La calidad de esta etapa es crucial para el conjunto del proceso, ya que es en ella en donde se extrae la información a través de los instrumentos que permiten en cada caso una mejor comprensión de la realidad. En esta etapa se realiza también un primer análisis de la información.

Después: análisis de la información y redacción del informe final

Finalizado el trabajo de campo, el equipo evaluador aborda el último momento de la ejecución (*después*) que tiene como finalidad el procesamiento, contraste y presentación de los datos recogidos. Para ello se procederá, inicialmente, a organizar; estructurar y analizar la información obtenida (capítulo 10 de la Guía) en función de la cual se preparará un informe preliminar que debe contener los elementos centrales de la evaluación. Deseablemente, este primer documento borrador será contrastado y analizado con la institución ejecutora y, sobre todo, con el colectivo de beneficiarios y otros actores sociales. Como conclusión de todo el proceso, el equipo evaluador procederá a confeccionar y redactar el informe final.

La fase de utilización de la evaluación será responsabilidad tanto de Cruz Roja Española como del equipo de evaluación. Este tema es de fundamental importancia para garantizar la utilidad del ejercicio, y será tratado en el capítulo 11 de esta Guía.

Tabla 3: Esquema de ejecución y utilización de una evaluación	
Momentos	Contenidos
Antes del trabajo de campo	Revisión y actualización del Plan de trabajo
	Revisión de documentos
	Estudios previos
Trabajo de campo	Contactos y conversaciones preliminares
	Recopilación de la información
	Primer análisis de la información
Después del trabajo de campo (análisis de los datos y preparación del informe)	Análisis de la información obtenida
	Preparación del informe preliminar
	Discusión de conclusiones
	Informe final
	Retroalimentación de enseñanzas y lecciones

1.4. Componentes básicos de la evaluación intermedia y posterior

Como se desprende de la definición de evaluación citada al principio de este capítulo, existen cinco grandes componentes que deben ser tratados en la evaluación, y que serán recogidos en forma de preguntas concretas en los términos de referencia. Se trata de la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la viabilidad.

Aunque como se verá en los capítulos siguientes la definición de estos criterios debe adecuarse al tipo de intervención valorada, es posible avanzar una definición mínima de cada uno de ellos.

Pertinencia

La *pertinencia* se preocupa por la razón de ser de un proyecto en relación con la prioridades de la comunidad local, la sociedad en cuestión y los grandes principios de la organización y el gobierno.

Trata de determinar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Para su análisis será preciso considerar los problemas y las necesidades de la población beneficiaria, las políticas de desarrollo nacionales, regionales o locales de ayuda, rehabilitación y desarrollo, la existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de las ONG presentes o de otros donantes bilaterales o multilaterales y las capacidades técnicas y financieras con las que cuenta el donante.

Eficacia

La *eficacia* determina en qué medida se han alcanzado los resultados y el objetivo específico de la intervención, sin considerar los costes en los que se incurre. Además se ocupa de la coherencia entre los resultados y el objetivo específico, contemplando si el logro de aquéllos ha sido o presumiblemente será suficiente para la consecución de éste.

Eficiencia

La *eficiencia* es una medida de la productividad del proyecto, es decir, un análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado. Se trata de analizar la aplicación de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para alcanzar los resultados y examinar si podrían haberse conseguido de otra forma, con menor coste o gasto. La evaluación de la eficiencia compara, por lo tanto, recursos con resultados, considerando además el respeto de los tiempos y los compromisos financieros, así como los arreglos de logística asumidos.

Impacto

El *impacto* hace referencia a los efectos netos, positivos y negativos, previstos o no previstos, del proyecto sobre la comunidad en general y en todos los niveles: local, regional o nacional. También se ocupa de estimar los efectos de largo plazo, o verificarlos si se trata de evaluaciones posteriores. Los temas a los que se debe prestar atención son múltiples, aunque es posible mencionar al sistema económico y los mercados, la creación de situaciones de dependencia de la ayuda, las relaciones de género, cuestiones de seguridad, problemas socioculturales (sobre todo con población excluida), creación de redes de solidaridad, corrupción, efectos ambientales, entre otros.

Viabilidad

La *viabilidad* indica si es probable que los impactos positivos continúen después de que la ayuda externa haya finalizado². Es un elemento fundamental, sobre todo, de la evaluación posterior de proyectos de desarrollo, y es menos importante en el caso de la ayuda humanitaria. Su estudio debe considerar la generación de recursos que permitan seguir consiguiendo resultados, con el fin de garantizar el objetivo específico del proyecto, contribuyendo, en definitiva, a la consecución del objetivo global de desarrollo. Existen varios factores esenciales para garantizar la viabilidad de un proyecto: las políticas de apoyo y cuestiones institucionales, los aspectos socioculturales y de género en el desarrollo, la capacidad de organización y de gestión de las entidades involucradas y de la propia comunidad, las cuestiones tecnológicas y ambientales y, finalmente, los aspectos económicos y financieros del proyecto

Otros criterios de replicabilidad

Existen otros criterios además de los cinco mencionados que pueden ser relevantes en proyectos específicos. Uno de ellos es el de *replicabilidad*, relacionado con la capacidad para repetir las intervenciones o los proyectos en casos similares. Este criterio es especialmente importante en proyectos piloto. Su evaluación debe identificar los aspectos reproducibles más allá de las circunstancias específicas del contexto y determinar las condiciones en que, si son llevados a cabo, arrojarán resultados similares a los conseguidos con la acción analizada.

Principios generales para la definición de criterios: claridad, consenso y prioridad

Estos componentes no agotan las preguntas posibles en una evaluación determinada, y quienes la gestionan o el equipo encargado de realizarla deben tener en cuenta que el listado propuesto no es ni exhaustivo ni definitivo. Para la definición de nuevas preguntas o criterios será necesario estudiar muy cuidadosamente la información producida por la intervención y tener presentes estos principios generales:

- Claridad: definiendo sin ambigüedades ni vaguedad los conceptos que se manejan.
- Consenso: buscando el acuerdo de todas las partes implicadas alrededor de las definiciones antes mencionadas.
- Prioridad: poniendo énfasis en aquellos aspectos sobre los que más interesa obtener información, ya que los recursos y los tiempos suelen ser escasos y no será posible revisar todo lo que es posible evaluar.

Los términos de referencia, como ya se ha señalado, son el documento básico que debe recoger las preguntas sobre estos componentes a las que la evaluación debe dar respuesta. Una vez conocidas las cuestiones que serán abordadas, el trabajo se imita a buscar la información necesaria para analizarla, emitir juicios de valor y formular recomendaciones que puedan mejorar la gestión de la intervención valorada o servir como insumo para la planificación de actividades en el futuro.

El Diagnóstico de la Comunidad

Capítulo 2

2. El diagnóstico de la Comunidad

Elementos para una definición de “comunidad”

Existen múltiples definiciones de comunidad con diferentes matices, aunque de todas ellas es posible extraer una serie de elementos comunes:

- *su localización dentro de un área limitada geográficamente;*
- *la existencia de ciertos intereses compartidos por las personas que la conforman;*
- *la presencia de costumbres comunes, tradiciones y modos de comunicarse.*

Con el fin de planificar correctamente una acción de asistencia dirigida a una comunidad concreta, es necesario tener una visión completa de ella, de lo que fue, de lo que es y de lo que pretende ser. En esta línea, un diagnóstico comunitario debe dirigirse, a la vez, a los cuatro factores estructurales que definen la comunidad:

1. El territorio.
2. La población.
3. Las necesidades y las demandas.
4. Los recursos disponibles y necesarios.

Territorio

El *territorio* tiene gran importancia porque en él toman cuerpo una serie de realidades que determinan, en parte, las condiciones de vida y de trabajo de la población. En este sentido, el territorio es una entidad física y social en la que se encuentran las contradicciones, conflictos y relaciones sociales. Al mismo tiempo, en el territorio actúan las instituciones, las organizaciones y los individuos que componen la población.

Más allá de problemas generales, las contradicciones y las relaciones sociales van asumiendo, zona por zona, características y peculiaridades diversas, acentuando un aspecto y otro de los problemas comunes. Por ejemplo, una crisis económica común en el nivel nacional puede manifestarse de distinta manera en el norte y en el sur del país, en las ciudades o en el campo.

Sobre el territorio operan las instituciones y estructuras, es decir aquellas organizaciones de la sociedad que tienen la obligación y el derecho de intervenir en relación con determinados aspectos o problemas de la sociedad. En el territorio vive y trabaja la población, existen los ayuntamientos, las fincas, las fábricas, las escuelas, los hospitales, las casas, las carreteras y caminos... El territorio plasma de forma concreta problemas sociales y a su vez influye de manera positiva o negativa sobre las condiciones de vida y no solamente las condiciones materiales, sino también las condiciones subjetivas de la población en muchos casos.

En el conocimiento del territorio hay que tener en cuenta el espacio geográfico propiamente dicho, su configuración, los transportes y comunicaciones (que determinan la disponibilidad y el acceso a los recursos), los locales de reunión. En cuanto a la configuración del territorio hay que revisar las características de las viviendas, cómo se distribuye la población y en qué zona reside qué tipo de gente (ingresos, condición social, etnia, religión...). Probablemente esta variedad pueda generar diferentes demandas sociales según las zonas.

La disponibilidad de espacios de reunión adecuados puede ser un elemento fundamental para trabajar con la comunidad. Antes de convocar una reunión en un determinado local hay que tener muy claro a quién pertenece y conocer las posibles connotaciones que esto pueda tener.

Es importante la utilización de un mapa en el que se representen los lugares de interés. Este mapa también se puede utilizar para detectar la procedencia de las personas que nos plantean problemas. La construcción de mapas puede ser realizada con el compromiso activo de la población. También suele ser conveniente realizar transectos, una manera sistemática de desplazarse por el territorio con el acompañamiento de personas de la comunidad que van señalando los hitos o lugares de interés. Estas técnicas son presentadas en la batería de herramientas participativas.

Población

La población en sentido general es un concepto bastante ambiguo, por lo que es necesario hacerlo operativo a través de una serie de indicadores relacionados con el interés de la intervención social que se va a emprender (edad, sexo, clase, etnia). También es importante determinar el nivel de análisis elegido (individual, familiar, institucional o de colectividades) y la evolución histórica de la población, ya que su conocimiento muchas veces ayuda a entender lo que ocurre en la comunidad y nos puede ayudar a prevenir algunos problemas.

A la hora de estudiar la población es necesario fijarse en los siguientes aspectos:

a) *Perfil de la población afectada:*

- *consideraciones demográficas;*

- *normas, jerarquía social, estructuras de poder familiares y de la comunidad, incluidos los mecanismos de protección;*

- *creencias y prácticas religiosas;*

- estructuras institucionales, incluida la naturaleza de las burocracias gubernamentales y los mecanismos de generación y diseminación de conocimiento, tecnología y habilidades;
- condiciones económicas generales incluidos los niveles de pobreza, tasas de inflación, distribución de ingresos, patrones de comercio, infraestructura;
- parámetros legales;
- acontecimientos políticos tanto internos como externos;
- actitudes nacionales y locales hacia los damnificados;
- actitudes de los damnificados hacia los trabajadores humanitarios;

b) Análisis de Actividades:

Lo ideal sería completar una tabla como la que se describe a continuación, tanto para la situación anterior al desastre humanitario como para la situación que se encuentra el analista. Este ejercicio también permite identificar los diferentes grupos de la comunidad.

Tabla de actividades			
Actividades	Quién	Dónde	Cuándo/ Durante cuánto tiempo
Producción de bienes (metal, carpintería...)			
Y de Servicios (enseñanza, transporte)			
Actividades agrícolas (recogida, siembra, ganado,)			
Actividades del hogar (recogida de agua, cuidado de niños, cuidado del huerto)			
Protección (niños solos, varones adolescentes, mujeres solas, ancianos)			
Sociales/ Políticas /Religiosas (reuniones, ceremonias)			

Necesidades y demandas

Las *necesidades* y las *demandas* son conceptos amplios con muchas dimensiones, entre las que es posible mencionar las siguientes:

- actual y futura;
- explícita e implícita;
- subjetiva y objetiva.

La demanda actual es la que requiere una respuesta inmediata. La demanda futura es la que hay que ir trabajando. La demanda explícita refleja un nivel de conciencia por parte, por lo menos, de algunos sectores de la comunidad acerca de la existencia del problema. La demanda implícita es aquella que, si bien existe, no es asumida como un problema por la población.

La subjetividad y objetividad tienen que ver con la forma de percibir el problema y con el problema en sí; es decir, varios sectores de la comunidad pueden percibirlo de diferentes maneras según su posición en la comunidad) su idiosincrasia.

El árbol de problemas

Un ejercicio interesante para establecer con claridad las necesidades y demandas, sus causas y sus posibles soluciones es la realización de un árbol de problemas, técnica que forma parte del Enfoque del Marco Lógico, cuyos pasos son:

I) Convocar un taller con representantes de las principales organizaciones formales o informales y con los líderes de la población.

II) Identificar los problemas existentes de acuerdo con la información disponible (sesión intensiva de tormenta de ideas) y apuntar cada uno de ellos en una tarjeta de un determinado color. Se debe dejar claro que un problema es una situación que genera malestar o dificultades y no la falta de una solución, ya que si se plantean de esta última manera se presupone una preferencia por una alternativa para la mejora de la situación que puede no ser realista o no contemplar otras alternativas posibles (por ejemplo, el problema es la falta de agua, y no la inexistencia de una bomba de agua).

III) Seleccionar un problema focal o central según la importancia relativa que le es otorgada por la comunidad y situarlo en el centro de un panel o un muro.

IV) Identificar las causas sustanciales y directas del problema focal y situar las tarjetas por debajo de éste. A medida que se vayan identificando otras causas de menor nivel se irán completando las raíces del árbol de problemas

V) Identificar los efectos sustanciales y directos del problema focal, colocando las tarjetas por encima de éste. Como en el paso anterior, a medida que se "suba de nivel" en la consideración de efectos se irán construyendo las ramas del árbol.

VI) En el caso de que no se llegue a un consenso acerca del nivel en el que se debe situar una tarjeta, se dejará a un lado para volver a discutirla más adelante.

VII) Revisar el árbol de problemas construido y averiguar si es válido y completo a través de la discusión, haciendo los ajustes necesarios.

Una vez realizado el árbol de problemas, una sencilla sustitución de las tarjetas con otra (de distinto color) que incluyan la redefinición de las dificultades en positivo llevará a un árbol de objetivos que podrá ser utilizado como base para la selección de alternativas de intervención.

Una herramienta útil: el Proyecto de la Esfera

Para la definición de las necesidades y demandas también puede ser útil acudir a los lineamientos básicos y estándares definidos en el marco del Proyecto de la Esfera, un esfuerzo de varias organizaciones humanitarias, entre las que se cuenta el Comité Internacional de Cruz Roja y la Federación Internacional, para establecer criterios de calidad en las actuaciones en cinco áreas concretas: la provisión y el saneamiento de agua, la seguridad alimentaria, la nutrición, el alojamiento y vivienda y los servicios básicos de salud.

Recursos

Finalmente, los *recursos* constituyen otro de los factores estructurales de la comunidad y de la intervención comunitaria, y poseen un gran peso en el desarrollo de la acción social. Este tema hay que abordarlo desde una perspectiva amplia, ya que la propia comunidad y sus miembros es el principal recurso del que disponemos.

Para clasificar los recursos disponibles se pueden utilizar distintas tipologías, pero siempre desde una óptica funcional y operativa. Por ejemplo, se los podría clasificar en:

- Recursos reales y potenciales.
- Recursos públicos y privados.
- Recursos tangibles e intangibles.
- Recursos voluntarios u onerosos.

Un buen análisis del uso y control de los recursos debe identificar los recursos que han desaparecido tras la catástrofe o con los que la comunidad no cuenta y son considerados imprescindibles, así como las personas o los grupos que los emplean o controlan. Asimismo, determina aquellos recursos que se han conservado o repuesto con posterioridad y los que han sido suministrados por Cruz Roja o por otras organizaciones humanitarias. El análisis puede ser realizado de manera periódica para determinar la evolución de estas variables. La tabla siguiente es una versión posible para el análisis de recursos.

Tabla de recursos		
Perdido (recursos)	Quién lo utilizaba	Quién lo utilizaba
Conservado o traído	Quién lo tiene	Quién lo utiliza
Suministrado (recursos)	A quién	Cómo/Cuándo/Dónde

Empleo del Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad para el diagnóstico de la comunidad

El empleo del Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad, una herramienta de la actividad de Cruz Roja que se ha incorporado a la Política de Desarrollo que la Asamblea General de Federación aprobó en noviembre de 1995, puede ser muy útil como filosofía general en un buen diagnóstico de la comunidad. Este análisis es una metodología de análisis sistemático que permite identificar los riesgos que amenazan a las personas o comunidades y les impiden llevar vidas plenas y productivas, comprender las causas de las que provienen y cómo se manifiestan, a qué y a quienes afectarán, y con que aptitudes, conocimientos y recursos materiales cuentan para reducirlos y enfrentarse a ellos. Con respecto al esquema definido en este capítulo, es especialmente relevante en los estudios de población y recursos.

En síntesis, un diagnóstico comunitario útil debe analizar las siguientes variables y puede servirse de las herramientas que se mencionan en la tabla resumen siguiente.

Tabla de síntesis sobre el diagnóstico de la comunidad		
Tema	VARIABLES	HERRAMIENTAS
Territorio	Espacio geográfico Transportes y comunicaciones Configuración del territorio Viviendas Locales de reunión Espacios de trabajo y producción Espacios de ocio Espacios de vida doméstica	Mapas convencionales Observación directa Estudios técnicos Mapas participativos Transectos
Población	Perfil: Demográfico Jerarquías, normas y poder Creencias y prácticas religiosas Instituciones existentes Condiciones económicas Acontecimientos políticos Actitudes Actividades	Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad Tabla de actividades Entrevistas y análisis documental

Necesidades y demandas	Tipo de demanda (actual y futura, explícita e implícita, subjetiva y objetiva)	Arbol de problemas y de objetivos
Recursos	Tipos de recursos: Reales y potenciales Públicos y privados Tangibles o intangibles Voluntarios y onerosos	Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad Tabla de recursos

La Apreciación del Diseño

Capítulo 3

En este capítulo se presentan algunas ideas generales acerca de la apreciación del diseño de una intervención de ayuda o de desarrollo. Como ya se ha señalado, se prefiere la utilización del término "apreciación" para reservar el de evaluación al ejercicio que se realiza durante o con posterioridad a la finalización de la intervención.

Objetivo de la apreciación del diseño

Desde un punto de vista práctico, este ejercicio permite apreciar la calidad de una intervención en su conjunto considerando múltiples variables denominadas criterios, que son valorados independientemente pero que arrojan un resultado final único, ya sea una puntuación o una calificación (por ejemplo, "satisfactorio" o "no satisfactorio"). Todas las organizaciones que gestionan una cartera con múltiples intervenciones tienen la necesidad de realizar esta tarea para tomar decisiones acerca de la financiación de unas u otras.

El análisis se complica cuando cada uno de los criterios posee una importancia diferente para el evaluador, lo que requiere que se otorgue un peso a cada uno de ellos o, en otras palabras, que se los pondere. La calificación de la variable se obtiene, entonces, multiplicando su puntuación por el peso otorgado.

Herramienta: el baremo

La herramienta más habitual para realizar este trabajo es el "baremo", una planilla que describe los criterios analizados, el peso otorgado a cada uno de ellos y que deja un espacio para la calificación. Si el baremo se utiliza para un solo proyecto se obtiene una calificación determinada a partir de la cual es posible tomar la decisión de continuar o no. Si se utiliza para varios, el resultado es una clasificación o *ranking* de intervenciones. El gráfico siguiente expone un ejemplo de baremo aplicable a las intervenciones de Cruz Roja.

La calificación de cada uno de los criterios es subjetiva, y corresponderá a quien deba tomar la decisión acerca de la intervención. La lista de comprobación que se presenta en la caja de herramientas, basada en la que se ha publicado en el manual del método IFEE, pretende servir como una indicación general acerca de los componentes que es posible observar en cada uno de los criterios. Es preciso tener en cuenta que no todos serán válidos en todos los casos, por lo que el baremo tendrá que adaptarse a las distintas circunstancias de las intervenciones.

La lista de comprobación también puede ser de utilidad para quien diseñe o formule una intervención ya que indica aquello que es preciso observar para cada uno de los criterios estudiados.

Baremo posible para la apreciación del diseño de los proyectos				
Código nº: Nombre de la intervención: Ubicación: Donante: Duración prevista Coste estimado total:				
Criterio	Peso (P)	Calificación (C)	Total (Px C)	Comentarios
Antecedentes y justificación		0 a 4		
Población beneficiaria		0 a 4		
Ubicación		0 a 4		
Contraparte		0 a 4		
Adecuación a prioridades Cruz Roja Española		0 a 4		
Pertinencia de la intervención		?(0-20)		
Descripción general		0 a 4		
Objetivos y resultados		0 a 4		
Indicadores y verificación		0 a 4		
Seguimientos y evaluación		0 a 4		
Supuestos		0 a 4		
Coherencia interna de la intervención		?(0-20)		
Calendario		0 a 4		
Gestión y participación		0 a 4		
Recursos		0 a 4		
Previsiones logística		0 a 4		
Anexos técnicos		0 a 4		
Plan de trabajo		?(0-20)		
Sociocultural y género		0 a 4		
Políticos e institucionales		0 a 4		
Capacidad operativa y de gestión		0 a 4		
Capacidad técnica		0 a 4		
Económica – financiera		0 a 4		
Viabilidad o Impacto previstos		?(0-20)		
TOTAL	100			

Evaluación de la Ayuda de Emergencia

Capítulo 4

La evaluación de la ayuda en situaciones de emergencia posee una serie de características peculiares que hacen que su ejecución requiera habilidades especiales y componentes específicos. Las primeras se refieren a la realización de este trabajo en la práctica. Los segundos están relacionados con las preguntas que la evaluación debe responder.

4.1. Cuestiones prácticas

En la situación de catástrofe es posible detectar varias características relevantes que pueden influir sobre el ejercicio de evaluación, que se refieren tanto a la planificación de las actividades a desarrollar cuanto al contexto en el que éstas son llevadas a cabo.

Cómo afecta la situación de emergencia a la planificación de las actividades

Con respecto a la planificación de las actividades:

- La relación entre objetivos de corto y largo plazo es compleja. Muchas veces la urgencia determina que se olviden los segundos en detrimento de los primeros, ya que esto puede significar salvar vidas

en el momento de entrega de la ayuda, aunque se provoquen perjuicios más adelante. Es necesario valorar, entonces, los posibles compromisos entre eficacia e impacto.

- Las condiciones y la situación cambian rápidamente, lo que suele tener como consecuencia que una eventual reorientación de actividades sobre la marcha no sea registrada.

- Es preciso actuar en coordinación con un gran número y variedad de organizaciones humanitarias presentes en el terreno.

- Todas estas situaciones pueden provocar la pérdida de documentación importante para la evaluación.

Cómo afecta la situación de emergencia al contexto de la evaluación

Con respecto al contexto:

- Existen serios problemas de comunicación y acceso.

- Existe una gran movilidad de la población beneficiaria.

- El trabajo puede ser realizado en zonas cuya soberanía se encuentra en disputa, sobre todo en el caso de emergencias provocadas por conflictos armados o situaciones de guerra civil.

En síntesis, la evaluación deberá enfrentarse casi con seguridad a una situación en la que la información existente es escasa, donde puede ser difícil encontrar grupos de personas que hayan estado involucrados en la operación desde el principio, y en las que existen restricciones físicas, temporales y hasta políticas para la realización del trabajo.

Así, las habilidades del equipo de evaluación deben incluir la capacidad para obtener conclusiones rápidas de una información escasa para formular las recomendaciones de ejecución inmediata, teniendo en consideración que los errores, en estos casos, pueden tener consecuencias muy graves. En cualquier caso, habrá que diferenciar con claridad si se trata de una operación de urgencia o de ayuda humanitaria sostenida. En este último caso serán más relevantes algunos de los aspectos de la eficiencia (y será necesario considerar la posibilidad de realizar un análisis coste - efectividad) y el impacto.

Para las conclusiones que no se refieren a la propia operación sino al trabajo futuro de la organización se puede contar con un tiempo adicional de trabajo de gabinete. Esto plantea una diferencia fundamental entre la evaluación intermedia, con propósitos formativos, y la evaluación final, con intención sumativa.

Es conveniente, por lo tanto, dar prioridad a herramientas sencillas para la recopilación y el análisis de la información, como las entrevistas semiestructuradas, los sondeos informales o algunas de las técnicas participativas que se señalan más adelante, realizando en la medida de lo posible una mínima triangulación con las fuentes de información. En esta situación más que en ninguna otra la rapidez para encontrar las respuestas es más relevante que la validez estadística de las mismas. De cualquier manera es imprescindible dejar constancia de la calidad y cantidad de información utilizada, así como de las fuentes principales, primarias y secundarias de la que proviene.

Los criterios de evaluación serán tratados con detalle más adelante, aunque es posible anticipar que en estas situaciones se pondrá énfasis en la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. También resultará imprescindible estudiar el impacto, entendido como la estimación de posibles efectos de largo plazo, previstos o no, sobre la población beneficiaria o sobre otros colectivos de personas, sobre todo en el caso de operaciones de ayuda de emergencia sostenida (prolongada en el tiempo).

4.2. Componentes específicos de la evaluación de la ayuda

La existencia de circunstancias especiales para la cooperación en situaciones de emergencia no significa que la evaluación sea innecesaria. Pese a las dificultades inherentes al trabajo en el terreno que implica el contexto contemporáneo o posterior a una catástrofe, la valoración de los distintos componentes puede ser de extraordinaria utilidad para la propia operación o para otras en el futuro. Es precisamente el clima de inestabilidad y precariedad que acompaña el trabajo humanitario lo que justifica la necesidad de recopilar y analizar sistemáticamente la información acerca de lo realizado.

Nuevamente es preciso advertir acerca de la flexibilidad que debe tener toda evaluación en la definición de las preguntas a responder. Aun así, es posible establecer algunas pautas básicas e ideas esenciales acerca de aquello que es posible observar, y cómo hacerlo. La construcción de indicadores y las herramientas para la recopilación y el análisis de la información serán abordados más adelante.

Criterios específicos para la evaluación de la ayuda de emergencia

La tabla siguiente enumera los criterios que serán analizados en este capítulo:

CRITERIO	SUBCRITERIO	
Pertinencia con respecto a las necesidades locales	Identificación	Idoneidad
	Coherencia	Coordenación
con respecto a las políticas locales	Indiscriminación	Respeto
	Participación	Transparencia
	Responsabilidad	
con respecto a los Principios del Movimiento de Cruz Roja y del sistema humanitario internacional	Cobertura	Eficacia Inmediata
	Eficacia Mediata	Espacio Humanitario
Eficacia	Supuestos	
	Eficiencia	Efectividad
	Alternativas	Temporalidad
	Presupuestos	
Logística	Compras	Almacenamiento
	Distribución	Transporte
Impacto	Efectos socioeconómicos	Efectos institucionales
	Sobre las políticas públicas	Efectos ambientales

En la sección sobre tipos de evaluación se planteaba la posibilidad de valorar la ayuda en dos momentos: en el cierre de una operación, lo que equivale a una evaluación intermedia, y al finalizar la fase de ayuda humanitaria. En cada una de ellas, algunos criterios o subcriterios tendrán más importancia que otros. A continuación se refleja esta hecho señalando con un (++) los subcriterios de máxima importancia, con un (+) los de importancia alta y con un (-) los menos importantes.

En los apartados siguientes se realizan algunos comentarios sobre los componentes de la evaluación, analizando sus características principales y proporcionando los lineamientos básicos para su valoración. Al final se presenta una tabla de síntesis en el que se presentan ejemplos de indicadores y algunas pistas sobre las herramientas que pueden ser utilizadas durante la evaluación.

Importancia de criterios en la evaluación de cierre y final

CRITERIO	SUBCRITERIO	CIERRE	FINAL
Pertinencia con respecto a las necesidades locales	Identificación	++	++

	Idoneidad	++	++
Pertinencia con respecto a las políticas locales	Coherencia	+	+
	Coordinación	++	+
Pertinencia con respecto a los Principios del Movimiento de Cruz Roja y del sistema humanitario internacional	No discriminación	+	+
	Respeto	+	+
	Participación	++	+
	Transparencia	+	++
	Responsabilidad	++	++
	Cobertura	++	++
Eficacia	Eficacia Inmediata	++	++
	Eficacia Mediata	-	++
	Espacio Humanitario	++	+
	Supuestos	++	++
	Eficiencia	++	-
Eficiencia	Efectividad	-	++
	Alternativas	+	+
	Temporalidad	+	+
	Presupuestos	+	+
	Logística	Compras	++
Logística	Almacenamiento	++	+
	Distribución	++	+
	Transporte	++	+
Impacto	Efectos socioeconómicos	+	++
	Efectos institucionales	+	++
	Efectos ambientales	+	++
	Sobre las políticas públicas	+	++

4.2.1. Pertinencia

La pertinencia de la ayuda de emergencia debe ser medida en términos, sobre todo, de la adecuación de la distribución a las necesidades locales básicas, considerando la situación derivada de la catástrofe, la necesaria coordinación con la política oficial en la zona y con otras organizaciones humanitarias y la adecuación a los Principios de Cruz Roja.

En el caso de la pertinencia con respecto a las necesidades locales, será necesario revisar cuestiones como la identificación de la población beneficiaria y la idoneidad de la ayuda entregada.

Subcriterios de pertinencia: identificación

Identificación³

El principio básico en identificación y recuento en emergencias es el de asegurar que todas las personas reciben la asistencia adecuada para tener una vida digna. En este ejercicio hay que tener en cuenta las siguientes recomendaciones generales:

- *recopilación continua de información;*

- *definiciones consistentes y claras (la unidad escogida como "cabeza de familia" puede significar un sesgo o el establecimiento de una prioridad del programa);*

- *precisión (el nivel de exigencia en este punto dependerá del tipo de asistencia –alimentos, infraestructura básica–). En operaciones de emergencia debe ser un objetivo prioritario establecer mecanismos para la mejora continua en la precisión de los datos;*

- *respeto a la seguridad, el bienestar y la dignidad humana;*

- *comunicación y transparencia (con los beneficiarios, autoridades locales, etc.).*

Importancia de los censos como herramienta de recuento e identificación

Existen dos razones principales para llevar el recuento e identificación de beneficiarios: i) el derecho a asistencia material; y ii) la identidad legal y la protección. En cada circunstancia será necesario considerar el contexto en el que se enmarca la actividad del censo, incluyendo la política oficial local, las necesidades y las capacidades existentes en la comunidad para determinar la existencia de posibilidades alternativas a la herramienta más habitual: el censo.

I) La distribución de ayuda suele ser una de las razones principales para establecer censos. En primer lugar, se pretende determinar el número de beneficiarios del programa (partiendo de la presunción de que las cifras proporcionadas por los interesados o las autoridades son inexactas). En segundo lugar, el censo es un paso necesario para planificar y organizar mejor la distribución. Sin embargo, existen experiencias donde el censo ha sido sustituido por estimaciones y otras formas más flexibles de recuento que han asegurado una distribución igualmente correcta. El censo de la población beneficiaria no asegura que la distribución sea eficaz y permita cubrir todas las necesidades, ni previene de la posibilidad que los errores y la falta de recursos o de profesionalismo dejen fuera del proceso de distribución a personas que tienen derecho a ello. Tampoco asegura que se puedan utilizar recursos para identificar otros métodos de distribución, ni que se puedan adaptar nuestros recursos al aumento o reducción drástica del número de beneficiarios o para garantizar que los grupos más vulnerables no sufran innecesariamente.

El censo es una herramienta clave para asegurar que la distribución alcance efectivamente a la población beneficiaria, por lo que es preciso evaluar la manera en que este ejercicio fue desarrollado con la finalidad de repetir las "buenas prácticas" que puedan haber existido en su ejecución (y repetirlas con posterioridad) y de evitar las dificultades en recuentos posteriores.

Algunos problemas de los censos

Sin embargo, el censo puede convertirse, si no se utiliza adecuadamente, en un método pobre para el recuento e identificación para la distribución por las siguientes razones:

- *una cobertura inadecuada de la población - objetivo que puede llevar a una distribución injusta;*

- *la utilización de listas provenientes de fuentes tendenciosas o de dudosa fiabilidad;*

- *si el registro es un ejercicio de una sola vez, las "bajas" o las "altas" no podrán ser contabilizadas, con lo que la información obtenida pierde su valor.*

II) Con respecto a la protección: el registro es muy recomendable cuando su objetivo es fortalecer o asegurar el estatus legal de la población afectada por una catástrofe y, por lo tanto, mejorar las condiciones de seguridad en las que viven.

Para valorar la calidad de un censo es preciso considerar las condiciones bajo las cuales fue desarrollado ese ejercicio, especialmente las cuestiones políticas. En muchos casos la presión por censar ha llevado a un desequilibrio entre análisis cuantitativo y cualitativo y a la exacerbación de malas relaciones ya existentes con o dentro de la comunidad beneficiaria.

Preguntas claves para la valoración de la calidad de un censo

Antes del censo

¿Se han tenido en cuenta las condiciones, recursos, tiempo, actitud de las autoridades locales?

¿Se ha decidido censar pese a existir alguna de las siguientes condiciones?

- Caos y desorganización.
- Falta de claridad en la información que se quiere obtener, sobre quiénes y dónde.
- Inexistencia de personal preparado.
- Problemas de acceso al grupo o del grupo a los centros de censo.
- Falta de medios.
- Problemas de actitud, comunicación y comprensión entre expatriados y locales.
- Amenaza de intereses creados muy fuertes.
- Si la comunidad beneficiaria puede llevar su propio programa y conoce muy bien a los potenciales beneficiarios.

Durante el censo:

¿Se ha cometido alguno de estos fallos?

- Imprecisión por falta de claridad en la definición del grupo; grupo disperso o mezclado con otros grupos; desinformación; cuestiones conflictivas o de seguridad, falta de preparación; falta de apoyo de actores clave; error o negligencia; cambios demográficos naturales; falta de comunicación o desconfianza;
- Problemas técnicos en la recopilación o el análisis de los datos.
- Pobre cobertura debido a la falta de objetivos claros, falta de preparación o experiencia del personal;
- Mal cálculo de costes.

¿Se han empleado algunas de estas técnicas de aproximación cuantitativas?

- Estimaciones de comunidad (útiles sobre todo al inicio de la emergencia).
- Estimación a partir de recuento visual de viviendas.
- Proyección de menores de cinco años (15 a 20% población. Media de 110 cm altura).
- Seguimiento de flujos.
- Cotejo con otras fuentes de datos existentes.
- Fotografía aérea.
- Registro por ordenador.

¿Se ha realizado un ejercicio de determinación del perfil social, cultural, económico y político de la población beneficiaria?

- Identificación basada en la comunidad: por los líderes; por recopiladores de información de los servicios sociales; estudios de los comités de poblado.
- Técnicas de investigación rápida.
- Encuestas familiares.

Pasos lógicos en la realización de un censo

En la evaluación también habrá que revisar si se han seguido los pasos lógicos para la realización de un censo.

1. Una vez tomada la decisión de levantar un censo: preguntarse por el objetivo, la información existente, los métodos, las capacidades, los recursos necesarios, los involucrados.
2. Planificar el censo: objetivo, cobertura, contenido, criterios, términos, la continuidad. Sobre la ejecución: tiempo, fases, acceso, técnicas complementarias, sistemas de verificación, riesgos.

3. Establecer los recursos existentes y necesarios para la recogida de información: condiciones de seguridad, geográficas, ambiente político, recursos humanos, materiales y financieros.
4. Planear servicios físicos y básicos: mapeo de población, puntos de censo, instalaciones.
5. Identificar y preparar al personal y participantes: funciones, equipos, formación.
6. Diseñar los formularios: definir la información concreta: preparar a la población censada, el mensaje y formato de la campaña.
7. Ajustar el método de acuerdo con los estándares de dignidad humana;
8. Censar.
9. Analizar y procesar la información.
10. Verificar.
11. Continuar el proceso.

El esquema del censo casi perfecto que se presenta en el recuadro puede servir a la evaluación como piedra de toque para valorar las experiencias reales. Hay que tener en cuenta de que se trata de un tipo ideal, y por lo tanto casi nunca podrá ser alcanzado y habrá que analizar los grados de aproximación y las causas de que no se pudiera llegar a esta situación.

RECUADRO: EL CENSO CASI PERFECTO

Antes del censo:

- **OBJETIVO:** Los responsables del censo tienen claro el objetivo de este ejercicio (ej. listado de personas con derecho a recibir asistencia...) y de sus limitaciones (ej. no llegar a censar a toda la población necesitada: no se asegura que la distribución sea justa pers...))
- **CONTEXTO:** Los responsables del censo han tenido en cuenta las condiciones políticas. de desorganización o caos, de miedo entre las víctimas a ser o no "registradas", de acceso a los futuros censados (situación de seguridad para el movimiento de las personas, censados o responsables de su realización).
- **RECURSOS:** Se han tenido en consideración la información ya existente, los medios disponibles. el tiempo, el personal capacitado.
- **INVOLUCRADOS:** Se ha consultado con la comunidad sobre la pertinencia de este ejercicio, confirmando su buena disposición para participar en este ejercicio que se considera comúnmente útil. Las autoridades locales también están de acuerdo en colaborar o al menos asegurar que no se entorpecerá la labor. También se ha coordinado con otras organizaciones humanitarias para asegurarse que no se duplican esfuerzos.

Preparación del censo:

- **PLANIFICACIÓN:** Los responsables ya tienen la decisión consensuada sobre el objetivo del censo, la cobertura, los criterios para censar, el tiempo necesario y las fases del proceso. Además se ha previsto una forma de actualización del censo, y se han discutido los métodos de verificación alternativos y los riesgos.
- **RECURSOS:** Se han establecido los recursos existentes, y los necesarios para la recogida de información (condiciones de seguridad, geográficas, climáticas, de ambiente político, los recursos humanos y materiales).
- **LOGÍSTICA:** Han planeado los servicios físicos que se van a utilizar como el mapeo de la población. los puntos de censo y las instalaciones.
- **CAPACITACIÓN:** Los responsables han identificado y preparado al personal que va a participar en el censo, definiendo sus funciones, los equipos, las instrucciones para cumplimentar los cuestionarios.
- **DISEÑO DEL CUESTIONARIO/TARJETA:** Las cuestiones responden a los objetivos antes fijados. Los términos empleados son claros y entendidos por la comunidad, sin chocar con cuestiones culturales, religiosas.
- **CAMPAÑA DE INFORMACIÓN:** La población ha sido correctamente informada y con suficiente antelación sobre el fin de este ejercicio, los requisitos, los pasos a seguir, el lugar y tiempo.
- **AJUSTE:** Se ha revisado el plan elaborado con el fin de comprobar que la seguridad y dignidad de las personas se han tenido en todo momento en cuenta (ej. han sido excluidas prácticas vejatorias como el 'marcar' a los censados, y se ha tenido en cuenta sus temores a ser 'registrados', y su seguridad para acceder a las personas responsables del censo.

Después del censo:

- **ANÁLISIS:** Se ha procesado y analizado la información, comprobando si todas las cuestiones han sido correctamente interpretadas y respondidas y si la información ha sido obtenida sin coacción, manipulación.
- **VERIFICACIÓN:** A través de técnicas de verificación como el muestreo o las entrevistas familiares se ha comprobado que toda la población ha tenido acceso a los puntos de censo sin problemas de seguridad y ha podido ser censada y si los datos que constan son correctos.

ACTUALIZACIÓN: Se van aplicar los métodos establecidos para la actualización del censo (ej. comité de la comunidad responsable del seguimiento: repetición periódica del ejercicio...).

Subcriterios de pertinencia: idoneidad

Idoneidad

Este criterio trata de valorar si la ayuda Proporcionada a la población tras la catástrofe y durante la emergencia cumple con los estándares mínimos de calidad y se adecua a las necesidades de la población receptora. En cuanto a los estándares, habrá que considerar aquellos producidos por el Proyecto de la Esfera, ya mencionado, y que pueden ser encontrados en Internet (<http://www.sphereproject.org>)

El tema de la adecuación de las necesidades está relacionado con el propio marco de la planificación en situaciones de emergencia, donde el concepto fundamental es el de cambio. Un desastre natural o una situación de conflicto traen modificaciones radicales en la vida de aquellas personas que se ven implicadas directa e indirectamente. Son cambios que afectan su estado de ánimo, su relación con el medio, su forma de vida y de sustento, su relación con los otros, sus formas de organización familiar; social y política y hasta sus creencias más profundas. Con el fin de valorar correctamente la idoneidad de la asistencia dirigida a esta comunidad, es necesario tener una visión completa de esta comunidad, de lo que fue y de lo que es.

Si se ha realizado un Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad podrá ser útil volver a realizar el ejercicio, con la finalidad de estudiar los cambios producidos en la situación con posterioridad a la entrega de la ayuda.

Habrà que valorar, en definitiva, qué tan preciso ha sido el diagnóstico comunitario, considerando el perfil del territorio, de la población afectada (consideraciones demográficas, normativas, de jerarquía social y estructuras de poder, creencias y prácticas religiosas, estructuras institucionales, condiciones económicas generales y acontecimientos políticos, tanto internos como externos, la actitud local y nacional hacia los damnificados y hacia los trabajadores humanitarios), cuestiones relativas a las demandas expresadas y a las capacidades existentes.

Subcriterios de pertinencia: coherencia

Coherencia

La coherencia se refiere al grado de respeto por las prioridades de la política oficial de asistencia hacia las víctimas del conflicto, ya sea proveniente de gobiernos locales, regionales, nacionales o determinada por organismos supranacionales.

Este componente de la evaluación es determinante para explicar posibles límites a la eficacia (a veces las medidas de gobierno imponen límites que la organización no puede franquear, como se verá cuando se analice el espacio humanitario) y sirve también para el estudio de la eficiencia, ya que habrá que considerar hasta qué punto no existe una superposición de responsabilidades y acciones en lugar de la creación de economías de escala deseables.

La evaluación de la coherencia se basará en el análisis documental, la observación directa y la existencia de posibles obstáculos para el funcionamiento del programa. Las opiniones de las propias autoridades serán relevantes, aunque habrá que confiar sobre todo en las opiniones de los trabajadores humanitarios.

Las mayores dificultades en este punto ocurrirán en las denominadas "emergencias complejas", provocadas por conflictos armados, en las que una de las características principales es la soberanía en disputa. En estos casos, se debe valorar la independencia de la organización con respeto a todas las partes y su capacidad para atender a las víctimas de cualquiera de los bandos.

Subcriterios de pertinencia: coordinación

Coordinación⁴

La coordinación o ausencia de coordinación de operaciones de entrega de ayuda en el terreno es uno de los criterios fundamentales para la evaluación de la eficacia de la ayuda. Conseguir una coordinación efectiva asegura una mejor asignación de los recursos disponibles: esto significa, por un lado, que no existan duplicaciones en la entrega y, por el otro, que grupos o personas vulnerables no queden fuera del campo de cobertura. Se trata de observar la existencia de complementariedades, que puedan contribuir a potenciar los trabajos individuales de cada una de las agencias, o de situaciones de competencia y conflicto que, a la inversa, perjudican la operación y, en definitiva, a las personas que necesitan la ayuda.

La coordinación puede ser, además, un requisito imprescindible para la negociación del espacio humanitario, que implica el derecho de las agencias imparciales a acceder a las zonas donde la ayuda es necesaria y la garantía de seguridad de las víctimas del conflicto. Cuando las partes en conflicto restringen el acceso al espacio humanitario, la acción conjunta puede ser la única manera de conseguir activar una negociación.

Para evaluar la coordinación es necesario conocer las opiniones de los responsables y los trabajadores de las distintas agencias involucradas, especialmente las del sistema de Naciones Unidas (PNUD, ACNUR u oficinas creadas especialmente para una crisis determinada) y las del Movimiento Internacional de Cruz Roja y de la Media Luna Roja. La observación directa resulta fundamental para analizar las condiciones en las que se concreta la coordinación: existencia de puntos de distribución geográficamente distribuidos de manera racional, gestión conjunta (o, al menos, no competitiva) de almacenes y otras infraestructuras de logística. Si se realizan reuniones de coordinación es interesante presenciar el funcionamiento de la misma, considerando los temas sobre los que existe consenso, los puntos en discusión, la situación implícita o explícita de jerarquías, etc. Finalmente, es muy recomendable conocer las impresiones de la población receptora de la ayuda, para lo cual puede ser útil emplear técnicas participativas como los diagramas de red (ver anexo sobre herramientas participativas).

La evaluación debe permitir conocer la existencia de restricciones estructurales y coyunturales a la coordinación. Entre las primeras es posible citar la resistencia típica de algunas agencias, que afirman tener mandatos particulares o principios operativos específicos. En realidad, el problema radica en que la colaboración tiene un coste en términos de pérdida de visibilidad y de independencia para actuar, y que exige un liderazgo altruista que dé prioridad a los intereses de la población sobre los intereses egoístas de algunas instituciones.

Una segunda restricción estructural es el desconocimiento por parte de los trabajadores humanitarios de cómo llevar a la práctica la coordinación. Esto requiere dosis de diplomacia, capacidad de escuchar y de consultar, la posibilidad de dirigir reuniones y talleres de discusión y el desarrollo de una visión conjunta. Para el caso de coordinación en cuestiones técnicas, por ejemplo de campañas de vacunación o desarrollo de sistemas de aprovisionamiento de agua potable, es necesario también un conocimiento preciso en el campo de que se trate y de técnicas para la recopilación y el análisis de información, con enfoques participativos y de género (por ejemplo, sobre estado nutricional o sanitario y, en un nivel más general, sobre las necesidades concretas de los diferentes grupos de población).

La última de las cuestiones estructurales a analizar es la existencia de coaliciones informales o de asociaciones formales. Las primeras son más inestables y difíciles de mantener, mientras que las segundas suelen tener perspectivas de largo plazo y, en ocasiones, experiencias previas de trabajo. Una situación en la que la coordinación se basa en coaliciones informales es, por definición, más inestable que aquella en la que existen asociaciones. Por supuesto, existen excepciones, por lo que será necesario valorar en cada caso la fortaleza y durabilidad de las mismas, considerando la cantidad de componentes (en principio, cuanto más inclusivas son, más difícil es alcanzar acuerdos

durables), la existencia de normas o estatutos reconocidos por todos, la frecuencia de los encuentros, la existencia de esquemas transparentes de toma de decisiones, etc.

Entre las restricciones coyunturales es posible mencionar los problemas de tiempo (en general, es más sólida la coordinación que se establece al inicio de la emergencia que la posterior), la situación política y la ausencia de canales de vinculación o diálogo con los mecanismos de coordinación establecidos por el gobierno local o nacional. En definitiva, muchas veces la situación política en la que se desenvuelve la acción humanitaria representa un marco del que los esfuerzos de coordinación no pueden abstraerse.

Pertinencia con respecto a los Principios del Movimiento Internacional de Cruz Roja y de la Media Luna Roja y del sistema humanitario internacional

La pertinencia también debe ser analizada con respecto a las prioridades del Movimiento de Cruz Roja y del sistema humanitario internacional, tal como son reflejadas en los principios generales de actuación de la organización y en los distintos códigos éticos de las organizaciones no gubernamentales. Entre ellos, es posible destacar los siguientes

Subcriterios de pertinencia: indiscriminación

Indiscriminación

La operación de ayuda debe garantizar que no existe discriminación en lo que respecta a la entrega de alimentos o materiales a toda la población vulnerable, sin distinción de género, raza, edad, religión o clase social. Es importante verificar que no se producen desvíos hacia miembros o colectivos de la población que no entran dentro de la categoría de máxima vulnerabilidad. Las opiniones de la propia población beneficiaria al respecto en un contexto de libertad de expresión (que debe ser asegurado por el equipo de evaluación) pueden ser de gran utilidad. Para recogerlas es posible utilizar algunas herramientas participativas como los mapas sociales o las matrices (ver en anexo la batería de herramientas).

Subcriterios de pertinencia: respeto

Respeto

La operación de entrega de la ayuda no debe atentar contra la cultura y las costumbres locales, siempre y cuando éstas no atenten contra los derechos fundamentales de las personas. La calidad y utilidad de las entregas debe estar garantizada por la operación, tanto en lo que se refiere a los elementos en sí (que deben estar en buen estado de conservación), cuanto al proceso de distribución (que debe ser justo, organizado y respetuoso de las costumbres locales).

Se debe controlar, por ejemplo, la relación entre alimentos entregados y dieta típica de la población, la utilidad de las tiendas o viviendas temporales en el contexto climatológico local, la fecha de caducidad de los medicamentos y su relación con las patologías más habituales, la calidad de los útiles de labranza o producción, etcétera.

La observación directa permitirá al evaluador conocer hasta qué punto aquello que se entrega resulta útil para la población. Puede resultar útil, también, aplicar técnicas participativas para conocer las opiniones de la población, como por ejemplo las matrices de puntuación.

Subcriterios de pertinencia: participación

Participación

Como se ha señalado anteriormente, la promoción de la participación de la población receptora de la ayuda es un principio deseable en estas operaciones. Constituye un medio para garantizar la calidad

y sostenibilidad de los esfuerzos, y al mismo tiempo es un fin en sí mismo ya que se refuerza el sentimiento de capacidad y de responsabilidad acerca de su propio futuro de las personas, sentimiento que puede encontrarse seriamente disminuido por la catástrofe.

Es conveniente que, en la medida de las posibilidades, las comunidades se involucren en todas las fases del ciclo de la intervención, desde la identificación de las necesidades más urgentes hasta la evaluación de sus resultados. Es frecuente que existan pautas concretas para su participación activa durante la ejecución (autoconstrucción o esquemas de trabajo por alimentos). En esta etapa, sin embargo, debe estudiarse hasta qué punto las labores realizadas están de acuerdo con las capacidades de la población y no estimulan la creación de una situación de dependencia con respecto a los fondos de ayuda.

La participación debe ser entendida no sólo de manera individual sino también como un fenómeno colectivo. Así, debe analizarse también la implicación de las organizaciones formales o informales de la comunidad en toda la operación, el nacimiento de nuevos grupos y el fortalecimiento de los ya existentes. La matriz de capacidad y vulnerabilidad puede ser una herramienta útil para la evaluación de este criterio.

Subcriterios de pertinencia. transparencia

Transparencia

La rendición de cuentas hacia todos los implicados en una operación de ayuda de emergencia, desde los donantes, individuales o institucionales, hasta los propios receptores, es un principio irrenunciable en la acción humanitaria de Cruz Roja. La transparencia no sólo debe centrarse en las cuestiones financieras, cuestión imprescindible, sino también en las actividades y los resultados de las acciones emprendidas.

La evaluación deberá enfocar este asunto, sobre todo, en un aspecto que suele ser olvidado por muchas organizaciones: la rendición de cuentas hacia el interior de las comunidades receptoras. La población local debe conocer las actuaciones que se llevan a cabo en su territorio en toda su dimensión: es importante que sepan que se trata de una ayuda puntual que se entrega para paliar los efectos más inmediatos de la catástrofe (excepto en el caso de la ayuda sostenida), que su finalidad es, en primer lugar, salvar y mantener vidas humanas, para después elevar el nivel de desarrollo de la comunidad, cuáles son las funciones precisas de la Sociedad Nacional o la Filial de la Cruz Roja presente en el terreno y de los delegados.

Las entrevistas, los grupos de discusión y los documentos generados por la intervención son herramientas adecuadas para que el equipo de evaluación conozca hasta qué punto se respeta el principio de transparencia durante la operación.

Subcriterios de pertinencia: responsabilidad

Responsabilidad

Finalmente, tal como indica el Código de Conducta para Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo y los Principios del Movimiento Internacional de Cruz Roja y la Media Luna Roja, la publicidad y la propaganda de la operación deben ser responsables y respetuosas con las víctimas de los desastres. Las reacciones de la población ante la exhibición de la propaganda es determinante para valorar este criterio.

4.2.2. Eficacia

Como ya se ha señalado en el apartado dedicado a la definición de los conceptos, la eficacia determina el grado de cumplimiento de los resultados previstos de una acción de desarrollo. En el

caso de la ayuda humanitaria, lo primero que hay que analizar es la cobertura de la misma, que debe acercarse al 100% del total de la población vulnerable de la zona atendida.

Al mismo tiempo, es preciso distinguir entre dos subcriterios, relacionados con la dimensión temporal y de oportunidad que caracteriza a este tipo de cooperación. En primer lugar, habrá que analizar el logro de la ayuda de urgencia, es decir aquella que es movilizada de manera inmediata para intentar evitar la muerte de personas y llevar su nivel de vida a un mínimo de seguridad y calidad. En segundo término, y sobre todo para las operaciones de ayuda sostenida, que se prolongan en el tiempo, será necesario verificar hasta qué punto la ayuda que se continúa entregando contribuye a cumplir objetivos de más largo alcance: disminución de tasas de morbilidad y mortalidad, mejora de los estándares nutritivos de la población, aumento de la seguridad alimentaria, sanitaria, habitacional y comunitaria. En definitiva, se trata de ver hasta qué punto la operación de ayuda contribuye a sentar las bases para un proceso de desarrollo sostenible o si, por el contrario, mantiene a la comunidad en una situación de *status quo* y dependencia permanente de la asistencia exterior.

Finalmente, será preciso analizar los posibles obstáculos a la eficacia, tanto en las garantías del espacio humanitario cuanto en el cumplimiento de los supuestos o hipótesis sobre los que se basaba la operación.

Subcriterios de eficacia: cobertura

Cobertura.

El componente de identificación ya descrito sienta la base para el análisis de la cobertura de la operación. El equipo de evaluación debe revisar hasta qué punto la distribución de la ayuda ha alcanzado a la totalidad de la población vulnerable presente en los censos empleados. Para esto, será imprescindible revisar los registros generados por la propia operación.

Durante la evaluación será preciso tener en cuenta los fenómenos de movilidad de la población atendida, estudiando los patrones de alejamiento y acercamiento a los puntos de distribución y sus causas.

Este criterio también se relaciona con el de indiscriminación, ya que se valorará la existencia de posibles sesgos favorecedores o desfavorecedores hacia grupos específicos de la comunidad.

Análisis de la eficacia inmediata

Eficacia inmediata

El equipo de evaluación debe ser capaz de determinar si se han alcanzado los resultados previstos de la intervención. En el caso de la ayuda de emergencia, los resultados se miden a través de indicadores de producto: por ejemplo, cajas entregadas, paquetes de alimentos o medicinas distribuidos, albergues temporales instalados, etcétera. Este criterio permitirá conocer hasta qué punto fue posible realizar aquello que se pretendía, señalando los posibles cambios que puedan haberse producido en la programación y sus causas.

En la mayoría de las ocasiones, la información para valorar la eficacia inmediata provendrá de los documentos producidos por la intervención o de las manifestaciones de los responsables, así como de la observación directa sobre el terreno.

Análisis de la eficacia mediata

Eficacia mediata

La entrega o puesta a disposición de la ayuda es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar las metas finales de la operación, ya sea asegurar la protección de la población afectada,

prevenir la aparición de enfermedades o epidemias, reducir las tasas de morbilidad y de mortalidad o mejorar la nutrición garantizando la seguridad alimentaria de la comunidad durante un tiempo determinado. Por lo tanto, será necesario utilizar indicadores de efectos o impacto, siempre en comparación con las previsiones efectuadas.

Estos objetivos de mayor nivel podrán ser valorados convenientemente después de terminada la operación, por lo que la importancia de este criterio es mayor en la evaluación final de la ayuda. Sin embargo, el equipo encargado del trabajo tendrá la responsabilidad de estimar si el camino emprendido es el correcto para alcanzarlos incluso durante la evaluación intermedia (o de cierre de operación). Aunque esto implique aumentar los niveles de subjetividad, la valoración del alcance de los objetivos finales es imprescindible como elemento de juicio a la hora de reformular o reorientar una intervención.

Las técnicas utilizadas para medir este criterio son de una relativa complejidad, y muchas veces será necesario acudir a fuentes secundarias o a herramientas de mayor alcance y poder como las encuestas.

Límites a la eficacia

El contexto en que se realizan las operaciones de ayuda de emergencia condiciona la capacidad de las organizaciones humanitarias para alcanzar los objetivos previstos. Esta verdad de perogrullo debe ser observada durante la evaluación, ya que los factores externos pueden ser determinantes para impedir o acelerar el logro de los resultados y metas buscadas.

En este sentido, es clave la consideración de las garantías de acceso al espacio humanitario, entendido como las condiciones en las que las organizaciones de ayuda pueden desarrollar su trabajo de atención a las víctimas de la catástrofe o el conflicto.

Límites a la eficacia: la consideración de supuestos

Supuestos

En la planificación de una operación de ayuda, la consideración de hipótesis o supuestos que puedan beneficiar o alterar la ejecución de las actividades, y que están fuera de las posibilidades de control de los responsables, es una tarea que siempre, de manera implícita o explícita, debe ser realizada. Así, las cuestiones climáticas, las posibilidades de acceso a ciertas regiones, los conflictos entre distintos grupos sociales, étnicos o religiosos, las restricciones militares, entre otras circunstancias, pueden determinar el éxito o fracaso en el proceso de entrega de la ayuda.

La evaluación tendrá que considerar este criterio con la finalidad de determinar si la eficacia de la operación se ha visto limitada por estos factores y, en el caso de que la respuesta sea positiva, hasta qué punto se ha tratado de un problema en la fase de planificación (es decir, si esos supuestos podrían haber sido previstos) o a un acontecimiento de ocurrencia altamente improbable.

Si se tratara de una planificación inadecuada, habrá que revisar las razones del problema. Algunas de las que ocurren típicamente son las siguientes:

- Problemas en el acceso a la información para quienes planifican la operación.
- Supuestos implícitos, no escritos, evidentes sólo para algunas de las personas responsables de la operación pero no para todos los trabajadores humanitarios.
- Interrupciones en los canales de comunicación para difundir los supuestos o hipótesis consideradas.

Límites a la eficacia: el espacio humanitario

Espacio humanitario

Una de las cuestiones que siempre debe ser analizada en una operación de ayuda es la garantía del acceso al espacio humanitario. Aunque es evidente que esto no debe influir sobre la decisión de emprender o no una acción ante la emergencia, no es menos cierto que se trata de una de las circunstancias que más frecuentemente afecta su eficacia, sobre todo en situaciones de emergencia compleja, y por esta razón debe ser considerado en todas las evaluaciones.

El concepto de espacio humanitario hace referencia a las condiciones de seguridad para la población afectada y para las organizaciones que los atienden en una zona afectada por un desastre, considerando, en primer lugar, la garantía del derecho a la vida. En la evaluación habrá que considerar hasta qué punto la organización ha sido capaz de actuar sin restricciones en la atención de todos aquellos que lo necesitan, sin discriminación alguna, sin sufrir amenazas o prohibiciones y asegurando unas condiciones mínimas de salubridad para todos y todas.

4.2.3. Eficiencia

La eficiencia, como ya se ha señalado, analiza la operación desde el punto de vista de los recursos consumidos, poniéndolos en relación con los logros alcanzados. Así, una entrega será tanto más eficiente cuanto menor sea el coste en el que se ha incurrido para realizarla, o cuanto mayor sea su cobertura.

Importancia de la comparación

La evaluación de la eficiencia, para ser completa, debe acudir a técnicas comparativas. Es importante, por lo tanto, que el equipo pueda acceder a datos de operaciones realizadas en condiciones similares, en la misma zona con anterioridad o en otros sitios. En el caso de que esto resulte imposible, el sentido común de los responsables del trabajo y de los propios evaluadores puede servir para determinar hasta qué punto se ha incurrido en gastos excesivos, o bien es posible comparar los gastos incurridos con los presupuestos realizados.

Las medidas de eficiencia se refieren a la relación entre recursos consumidos y productos alcanzados, por ejemplo coste de cada vacuna suministrada, de tonelada de alimentos distribuida o de persona desplazada atendida en un determinado periodo temporal. En una hipotética matriz de planificación, esto significaría una comparación entre recursos y resultados.

Existen herramientas específicas para el estudio de la eficiencia, derivadas de la familia del Análisis Coste - Beneficio. Sus principales características serán estudiadas en la sección 10.4.

Subcriterio de eficiencia: efectividad

Efectividad

A diferencia de la eficiencia, el análisis de efectividad se preocupa de comparar los recursos con los objetivos. Es un análisis que va más allá del de eficiencia, por lo que su complejidad es mayor. Sin embargo, resulta esencial si con la evaluación se pretende avanzar en el estudio del impacto de las actuaciones realizadas.

Se trata, en síntesis, de comparar los insumos consumidos con los objetivos alcanzados. Se supone que el trabajo de cooperación no pretende solamente la entrega de bienes o servicios, sino provocar cambios cualitativos a mejor en las comunidades receptoras; desde este punto de vista es importante conocer el coste que demanda, para decirlo de una manera figurada, el incremento de una unidad de bienestar de una persona o un hogar.

Por ejemplo, en una entrega de plantas potabilizadoras podría analizarse el coste de cada unidad porcentual de reducción de la morbilidad en la comunidad de que se trate. O bien, en una operación

de ayuda compleja, se puede intentar llegar a conocer el coste de cada vida humana salvada, objetivo último de cualquier operación de ayuda de emergencia.

Otra vez, es importante el intento de establecer comparaciones significativas. El hecho de no encontrar una situación similar para realizarla no debe, sin embargo, llevar a descartar la realización de un análisis coste -efectividad, ya que el mero hecho de calcular los datos proporcionará una posibilidad de comparación para evaluaciones posteriores.

Subcriterios de eficiencia: tiempos y presupuestos

Temporalidad y presupuestos

En el análisis de la eficiencia, el concepto de "recurso" debe ser entendido en sentido amplio. Las personas que trabajan en la operación, los conocimientos y capacidades puestos a disposición, el consumo de recursos naturales o el tiempo, además de los medios financieros, deben ser considerados en este capítulo. Dos de estas cuestiones, el tiempo y el dinero, suelen ser planificados mediante herramientas estandarizadas: los calendarios y los presupuestos. La evaluación de la eficiencia debe analizar las posibles desviaciones que se hayan producido, su influencia sobre la eficacia y el impacto que puedan haber provocado en las comunidades receptoras. Se trata, en resumidas cuentas, de considerar si las entregas fueron realizadas a tiempo, con retrasos o anticipadamente, y si se consumió más, menos o igual dinero que lo previsto, así como las consecuencias de una situación u otra.

Por lo tanto, es preciso determinar con el mayor grado de precisión posible cuánto tiempo y recursos financieros ha consumido la operación. Esta debe ser, en cualquier caso, la primera tarea del equipo de evaluación frente a la necesidad de valorar la eficiencia de una operación.

4.2.4 Logística

El éxito de la ayuda de emergencia depende en una gran medida de los arreglos de logística que se hayan realizado. La valoración de este criterios corresponde a lo que se denomina habitualmente "evaluación de procesos", es decir el análisis de la manera en que se ha ejecutado una operación determinada.

Son muchas las variables que intervienen en este criterio, todas ellas relacionadas de una u otra manera con la gestión de todo tipo de recursos. Los esquemas de comunicaciones, la gestión de los recursos humanos, el trabajo de motivación personal y de constitución de equipos, las relaciones con las contrapartes y con la población local forman parte del complejo entramado de cualquier operación de ayuda y pueden resultar vitales para asegurar que se llegue a buen término. En este capítulo se destacarán cuatro componentes de este criterio que, casi siempre, estarán presentes: las compras, el transporte, el almacenamiento y la distribución.

Subcriterio de logística: compras

Compras

Se trata de verificar si la gestión de compras fue realizada de manera transparente y eficiente, considerando criterios de economía, calidad, adecuación a las necesidades locales, y favoreciendo en el caso de que esto sea posible, a la economía del propio país afectado o de otros países en desarrollo. De esta manera, la operación crea sinergias con el tejido económico local o regional. Es importante poner en relación todas estas cuestiones con la indudable necesidad de velocidad que requiere cualquier operación de ayuda.

Subcriterio de logística: transporte

Transporte

Se analizará en este capítulo la calidad y adecuación del transporte de los productos hasta el centro de acopio en el país receptor de la ayuda, según las necesidades de velocidad y las posibilidades físicas de acceso existentes. Se trata de considerar la relación entre estos factores, por un lado, y el coste, añadiendo una consideración sobre los efectos que el medio elegido pueda tener sobre el medio ambiente.

Uno de los elementos claves para juzgar el transporte será las pérdidas producidas en este proceso, que tienen que ser minimizadas en todos los casos.

Subcriterio de logística: almacenamiento

Almacenamiento

Una vez en destino, los elementos comprados y transportados son almacenados siguiendo procedimientos que cada organización tiene estandarizados. La calidad del almacenamiento puede ser juzgada a partir de criterios más o menos estandarizados, como el porcentaje de pérdidas producidos o la facilidad de acceso. La evaluación deberá estar basada en una observación directa de las disposiciones de logística, en el caso de que estas todavía puedan ser encontradas en el sitio, o bien a partir de la información documental producida.

Subcriterio de logística: distribución

Distribución

Finalmente, será imprescindible valorar también los arreglos asumidos para la distribución, considerando tanto el transporte hasta los puntos seleccionados como la propia entrega a las personas o familias beneficiarias. La evaluación de la distribución deberá considerar la posibilidad de que se haya producido una discriminación, voluntaria o involuntaria, de ciertas personas o colectivos, así como las pérdidas de elementos acontecidas durante este proceso. Para su valoración habrá que analizar la documentación producida y entrevistar a los responsables, aunque también puede ser clave recoger las opiniones de la gente en las propias comunidades receptoras.

4.2.5. Impacto

La valoración de impacto hace referencia a los efectos de largo plazo, previstos o no previstos, derivados de la intervención, que efectivamente se verifican o que muy probablemente se producirán en el futuro. Se trata de considerar hasta qué punto la operación o las operación evaluadas han generado procesos en las distintas esferas que constituyen la vida cotidiana de la comunidad, y que no se habrían producido en otra situación. Estos procesos pueden ser positivos o negativos para el bienestar de las personas.

Objeto de la valoración de impacto

Esta tarea implica mirar más allá de la planificación de las operaciones o de los documentos producidos por la organización. Exige un análisis lo más profundo que sea posible de la situación post - ayuda y de las consecuencias que el propio proceso de entrega haya provocado en ella. Su objetivo es identificar los posibles efectos negativos para repararlos si esto es posible o, al menos, evitarlos en el futuro, así como los efectos positivos que podrán ser potenciados o buscados deliberadamente en operaciones de ayuda posteriores.

Aunque los ámbitos en los que se puede evaluar el impacto son múltiples, en este capítulo destacaremos solamente cuatro, suficientemente amplios y comprensivos: los efectos ambientales, los socio - económicos, los institucionales y los políticos. Por supuesto, no todas las intervenciones generarán efectos en todos estos campos necesariamente, aunque su observación no podrá ser, casi en ningún caso, obviada.

Subcriterio de impacto: efectos ambientales

Efectos ambientales

Se valorarán los efectos sobre el medio ambiente físico y humano, considerando la sostenibilidad de los recursos consumidos, su restitución o la corrección de posibles daños provocados por la operación. Los campos de refugiados, el lanzamiento de paquetes desde aviones, el transporte con camiones de alto tonelaje... todas estas actividades típicas en operaciones de ayuda provocan indudablemente perjuicios sobre el ambiente que deben ser parte de la evaluación.

Habrá que analizar, por ejemplo, la existencia de estructuras y procedimientos para el tratamiento de desechos y residuos, los mecanismos de compensación de actividades que dañan el medio o consumen recursos tales como la reforestación, o el deterioro de carreteras y medios de acceso.

Efectos socio económicos

El contexto social y las relaciones económicas en la comunidad pueden verse, también, seriamente afectados por las operaciones de ayuda. Será preciso observar hasta qué punto la entrega puede haber generado o profundizado las desigualdades sociales existentes en la comunidad, otorgando a algunos grupos el control sobre los recursos puestos a disposición o la creación de un mercado negro. Es también típica la pérdida de incentivos para los productores de la zona, que no pueden competir con los recursos aportados como donación por la cooperación internacional, y que deciden por lo tanto cambiar de rubro

A más largo plazo, será necesario intentar percibir si la ayuda ha generado una cultura de renta entre la población, pasando de una situación comunitaria cooperativa a otra de competencia y predominio de la especulación, o los hábitos de uso de técnicas y tecnologías determinadas.

Efectos institucionales

Las instituciones y organizaciones, formales e informales, presentes en la zona pueden verse también afectadas por la ayuda de emergencia. Habrá que analizar la posible desaparición de instituciones tradicionales, la creación de instituciones nuevas y las situaciones de competencia inter -institucional o intra - institucional provocadas. Es preciso tener en cuenta que la ayuda pone a disposición un volumen de recursos importante en manos de personas e instituciones que pueden no poseer la capacidad para gestionarlos con eficiencia, por lo que sus posibles efectos desestabilizadores son importantes.

Efectos políticos

Finalmente, la ayuda puede provocar efectos en las políticas públicas de las autoridades locales, que pueden movilizar recursos adicionales hacia las zonas afectadas o retirarlos, ya que se considera que la ayuda internacional actúa como un sustituto de las inversiones nacionales. Se analizará, entonces, la asignación de recursos extraordinarios en presupuestos y las políticas públicas asumidas en todos los sectores, tratando de determinar si estas se habrían producido en un contexto de ausencia de ayuda internacional. Los incentivos fiscales o económicos, las medidas de reducción de la deuda fiscal, la realización de obras públicas, o la construcción de infraestructuras sociales básicas y dotación de las ya existentes (o de las realizadas por la intervención) son ejemplos típicos de políticas posibles.

Evaluación de la Rehabilitación y el Desarrollo

Capítulo 5

Definición de rehabilitación

La rehabilitación comprende las acciones realizadas después de un desastre para restablecer el funcionamiento de los servicios esenciales, apoyar los esfuerzos de las víctimas para reparar por sus propios medios los daños materiales y las instalaciones comunitarias, reanudar las actividades económicas y proporcionar la ayuda necesaria para el bienestar psicológico y social de los supervivientes. Si bien en un principio se centra en la capacitación de la población afectada para que pueda reanudar una vida más o menos normal como antes de ocurrir el desastre, la rehabilitación tenderá siempre a reducir la vulnerabilidad o mejorar las condiciones de vida. Puede considerarse una fase de transición entre el socorro inmediato y la continuación del proceso de desarrollo.

Definición de desarrollo y ámbitos de actuación

El desarrollo, por su parte, se entiende como el proceso por el cual las comunidades, las familias y las personas llegan a ser más fuertes y pueden disfrutar de vidas más plenas y ser menos vulnerables a los desastres. Para Cruz Roja Española este concepto se desglosa en tres ámbitos prioritarios de actuación:

- la atención primaria de salud, orientada de forma básica a la prevención, la promoción y la educación para la salud para los colectivos más vulnerables;
- el bienestar social y el desarrollo dirigidos preferentemente a actividades productivas en situaciones de mayor vulnerabilidad y a la promoción y defensa de los derechos humanos; y
- la preparación para situaciones de desastre a través de un enfoque que privilegia la comprensión de estrecha relación existente entre las iniciativas de desarrollo y acciones de rehabilitación que atiendan a las causas de la vulnerabilidad.

Aunque se trata de dos fases que pueden ser diferenciadas en el marco del continuum humanitario, a efectos de la evaluación los proyectos de rehabilitación y de desarrollo pueden ser analizados de manera similar, ya que en ambos resulta prioritaria la consideración de la viabilidad. Como ya se ha señalado, este concepto hace referencia a la capacidad de las intervenciones para seguir funcionando y produciendo beneficios a la población una vez retirada la ayuda externa. De modo práctico, la idea de fondo es que no tiene sentido reconstruir una red de saneamiento o un bloque de viviendas, o bien rehabilitar una escuela, si poco tiempo después los equipamientos dejan de funcionar por falta de mantenimiento o de dotación de recursos. Lo mismo puede afirmarse para proyectos de desarrollo típicos, ya sean rurales o urbanos.

5.1. Cuestiones prácticas

La evaluación de los proyectos de rehabilitación y desarrollo se enfrentan también a dificultades prácticas, aunque estas no suelen ser tan acentuadas como las de la ayuda de emergencia. En cualquier caso, es preciso hacer algunas precisiones acerca de la situación con la que suelen encontrarse los evaluadores.

La evaluación suele ser confundida con la inspección, la auditoría o el control de las actividades. Así, los equipos de evaluación se enfrentan normalmente a reticencias por parte de los trabajadores de los proyectos o las propias comunidades beneficiarias. Una de las primeras tareas en el plan de trabajo será, por lo tanto, ganarse la confianza de todos los implicados. Esto requiere que se deje muy claro el objetivo de la evaluación, señalando sobre todo que su objetivo no es juzgar personas concretas sino valorar la ejecución de actividades y sus resultados, buscando siempre construir y fomentar el aprendizaje a partir de la experiencia.

Virtudes necesarias del evaluador externo

En el caso de una evaluación externa, habrá que hacer notar que quienes poseen los mayores conocimientos acerca del proyecto son sus responsables y quienes trabajan en él. La posesión de conocimientos técnicos específicos no faculta al experto externo a asumir una posición de superioridad. Sus virtudes más acentuadas deben ser saber escuchar y emitir opiniones concretas con humildad en los momentos adecuados. Esto no lo enseña una Guía de evaluación, sino que debe ser aprendido con la experiencia sobre el terreno. Asimismo, deberá ser capaz de plantear sus recomendaciones de manera clara y precisa y no sólo en el informe, sino también por otros canales (formales o informales) como conversaciones, mensajes de correo electrónico o cartas. La responsabilidad del evaluador externo no termina en el momento de entregar el informe.

Virtudes necesarias del evaluador interno

Si, en cambio, la evaluación es interna, las personas de la organización que tengan la responsabilidad de formar parte del equipo tendrán que ser capaces de mirar las cosas desde fuera, deshaciéndose de los prejuicios que pueda tener sobre el proyecto durante el tiempo que dure el trabajo, desde el estudio de gabinete hasta la redacción del informe. Esta última labor es crucial: muchas veces se entiende que por ser parte de la organización, la evaluación interna no tiene la obligación de redactar un informe ya que puede aplicar las enseñanzas directamente o comentarías verbalmente a los interesados. Esto es un error serio, ya que así se pierde otra de las virtudes de la evaluación: la acumulación de conocimientos para las generaciones futuras.

En el caso de las evaluaciones mixtas, finalmente, habrá que intentar potenciar las ventajas de la presencia conjunta de expertos externos y miembros de la organización, sin dejar que se contagien los defectos de unos y otros.

Una evaluación que logra, desde el primer momento, convencer a los implicados de que el ejercicio es útil para todos tiene el terreno allanado para facilitar la obtención de información y conseguir un razonable consenso acerca de la calidad del análisis y la buena voluntad de las recomendaciones.

5.2. Componentes específicos de la evaluación de proyectos⁵

Los componentes o criterios de evaluación que se mencionaban en el primer capítulo de esta guía son los puntos críticos para la valoración de proyectos de rehabilitación y desarrollo. En este caso, es preciso destacar que estos criterios están íntimamente ligados con el Enfoque del Marco Lógico, la metodología utilizada habitualmente en la formulación de intervenciones en la cooperación para el desarrollo, en la cual se basa también el método IFEE.

Estos criterios deben proporcionar conocimientos útiles para tomar decisiones sobre las intervenciones consideradas. Es preciso repetir, como se hizo en el capítulo dedicado a la ayuda de emergencia, que no se trata de categorías exclusivas o exhaustivas, sino más bien de indicaciones o pistas para enfocar las evaluaciones.

5.2.1. Pertinencia

Las acciones de desarrollo no pueden ser aisladas de la situación en la que se realizan. En general, existen intervenciones de gran escala en los mismos sectores o que afectan al mismo grupo de beneficiarios, al tiempo que se insertan en una política determinada del donante.

Ámbitos de análisis del criterio de pertinencia

La pertinencia es, entonces, la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Como se ha señalado más arriba, para su análisis será preciso considerar:

- los problemas y las necesidades de la población beneficiaria (en la medida de lo posible, tal como son percibidos por ella misma);

- las políticas de desarrollo o de rehabilitación nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene;
- la existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, del gobierno local, de otras organizaciones humanitarias o de agencias donantes de cooperación;
- las capacidades técnicas y financieras con las que se cuenta;
- los Principios y prioridades de Cruz Roja.

Como se ve, estos ámbitos de observación no difieren demasiado de los criterios tal como fueron planteados para la ayuda humanitaria. Algunas de las recomendaciones generales allí mencionadas son también útiles en este caso. De cualquier modo, es preciso destacar que la valoración de la pertinencia debe ser dinámica. Esto significa que no basta con determinar la adecuación de los resultados y objetivos a la situación existente en el momento en que fueron formulados, sino también en el momento en que se realiza la evaluación. En otras palabras, habrá que analizar si los cambios promovidos por la propia intervención o por otros factores y la medida en que estos cambios provocan una inadecuación de los objetivos anteriores. Esto puede resultar muy útil para las etapas futuras de planificación en la operación y para asegurar el continuum humanitario.

5.2.2. Eficacia

La eficacia es una medida del grado o nivel de alcance de los resultados y el objetivo específico de una actividad en una población beneficiaria y en un período temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos. Es evidente, con esta definición, que su evaluación exige la definición clara y precisa de los resultados y el objetivo específico de la actividad, así como de los beneficiarios directos e indirectos sobre los que se quiere influir, y de los tiempos previstos. Su medición será mucho más sencilla cuanto mejor formulada se encuentre la acción, y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre resultados y objetivos que se refleja en la matriz de planificación. La correcta definición de indicadores y fuentes de verificación también constituye una ventaja importante para hacer más sencilla la labor de evaluación.

Eficacia mediata e inmediata

La distinción entre eficacia mediata e inmediata que se hacía para la ayuda de emergencia es también válida en este caso. La primera equivale a la eficacia para conseguir el objetivo de la intervención; la segunda, aquella verificada en el logro de los resultados. Sin embargo, las definiciones del Enfoque del Marco Lógico exigen que la relación entre la obtención de resultados y objetivos sea inequívoca, aunque muchas veces la intervención de factores externos no previstos puedan modificarla. En este caso será necesario valorar por qué razón no se previeron las hipótesis necesarias para conseguir que la lógica diseñada se hiciera realidad (lo que recuerda al criterio de "supuestos" utilizado en el capítulo anterior).

La información necesaria para medir la eficacia en cuanto a los resultados debería proceder, en la mayoría de los casos, de los informes de seguimiento y de finalización de la actividad, aunque casi siempre será preciso realizar una comprobación adicional sobre el terreno. La información necesaria para medir la eficacia en cuanto al objetivo específico de la intervención, en cambio, surgirá del trabajo de campo.

Problemas frecuentes para la valoración de la eficacia

Es preciso considerar que existe una alta probabilidad de que los equipos de evaluación se encuentren con alguna intervención cuyo objetivo específico y sus resultados estén definidos de manera vaga o ambigua. En este caso, se deberá señalar este problema y plantear, según la lectura de los documentos presentados y los datos obtenidos de informadores clave, un objetivo específico y

resultados que sean suficientemente operativos (precisos, verificables y realistas) para poder determinar qué es lo que se ha alcanzado. Esto significa, desde un punto de vista práctico, rehacer la matriz de planificación, al menos en su columna de lógica vertical o resumen narrativo.

5.2.3. Eficiencia

Una vez más, es preciso señalar que la eficiencia de una intervención de desarrollo es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen: esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados. Si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficiente cuanto menos recursos consuma; si los recursos están predeterminados, la eficiencia estará relacionada con el alcance de más o mejores resultados.

Problemas frecuentes para la valoración de la eficiencia

Insistiendo sobre las definiciones ya planteadas en el capítulo sobre ayuda humanitaria, la evaluación de la eficiencia compara recursos con resultados. Esto plantea varios problemas que el equipo evaluador debe resolver:

- la cuantificación de los recursos y los resultados muchas veces no puede ser realizada de manera automática o no se desprende necesariamente de los documentos de proyecto; la consideración del coste de la intervención exigirá, en algunas ocasiones, la medición de costes indirectos y/o de costes de oportunidad, además de la consideración de otros costes en los que haya incurrido la población beneficiaria u otras organizaciones humanitarias;
- la determinación de la eficiencia necesita en general recurrir a la comparación, lo que conlleva el requisito de recoger información adicional. La comparación puede ser realizada con intervenciones parecidas en otro lugar, sobre la base de la experiencia con otros proyectos o con criterios razonables debidamente especificados.

Las herramientas más utilizadas para medir la eficiencia de una intervención son el análisis coste-beneficio, el análisis coste-eficiencia o coste-efectividad y el análisis coste-utilidad. La diferencia entre estas técnicas reside (además de en su alcance) en la necesidad de monetización de los datos relevantes para el análisis. Así, en el primero será necesario contar con una expresión monetaria de la información sobre los costes y los efectos de la intervención, en el segundo caso sólo los costes presentarán este requisito, pudiendo expresarse los efectos en otro tipo de unidades, mientras que en la tercera opción los efectos sólo necesitan poder ser medidos en una escala de utilidad (sin necesidad de cuantificación).

Herramientas para la valoración de la eficiencia

La diferencia entre el análisis coste eficiencia y el análisis coste efectividad es que el primero compara los costes con unidades de producto, mientras que el segundo lo hace refiriéndose a unidades de efectos o impacto. Sobre esto se abundará en el capítulo de análisis financiero.

Estas herramientas son poderosas: facilitan la comparación sobre la contribución de distintas intervenciones a la economía nacional y proporcionan datos útiles para la toma de decisiones, empleándose también en la medición de otros componentes de la evaluación. Sin embargo, se trata en general de métodos costosos en términos de recursos y habilidades, por lo que en algunas oportunidades su utilización puede resultar inconveniente.

En principio, es necesario utilizar el análisis financiero, en cualquiera de sus variantes, como herramienta de evaluación en los casos en que se haya empleado este método durante la fase de diseño o formulación, con el fin de comparar los indicadores de rentabilidad previstos con los conseguidos. También es recomendable en proyectos productivos o de infraestructuras en los que el factor de viabilidad económico-financiera desempeñe un papel preponderante.

El análisis coste eficiencia o coste efectividad es útil para comparar el coste de producción de uno o varios productos concretos en distintas intervenciones. Puede ser interesante para evaluar los resultados de acciones piloto y decidir si resulta oportuna su reproducción a una escala superior, o para intentar determinar las causas de eficiencias relativas en distintos países o sectores.

En cambio, no parece recomendable la utilización de estos métodos en proyectos o programas cuyos beneficios sean difícilmente cuantificables (sobre todo en asistencias técnicas) o en intervenciones de bajo presupuesto. Para estos casos será más adecuado el análisis coste utilidad.

Información para la valoración de la eficiencia

La información necesaria para valorar la eficiencia de una intervención podrá ser encontrada en muchos casos en los documentos producidos, y muy especialmente en el informe final. En algunos casos requerirá datos adicionales acerca de la economía nacional del país beneficiario o de otras acciones comparables.

5.2.4. Impacto

El impacto de una acción de cooperación para la rehabilitación o el desarrollo hace referencia al análisis de los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Es un concepto mucho más amplio que el de eficacia, ya que:

- no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos;
- no se circunscribe al análisis de los efectos deseados;
- no se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población identificada como beneficiaria.

Definición de la valoración del impacto

La consideración del impacto consiste, por lo tanto, en el análisis de todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional. Se trata de un criterio central de la evaluación posterior de la intervención, ya que las consideraciones obtenidas del análisis del impacto rara vez son significativas en el corto plazo. Se trata de identificar efectos netos. Es decir, de comprobar la relación de causalidad entre la intervención y el impacto una vez que se dejan de lado las consecuencias provocadas por otras acciones, ya sean intrínsecas a la población analizada o provocadas por una política ajena a la intervención que se evalúa.

Problemas para la valoración del impacto

Los problemas para la valoración del impacto son tanto prácticos como conceptuales. Los primeros se refieren a la necesidad de recoger una gran cantidad de información de muestras estadísticamente significativas, tanto del grupo de beneficiarios como de un grupo de control, mientras que los segundos tienen que ver con la dificultad para generalizar los hallazgos que genera este tipo de diseños. Una posible superación de estas cuestiones podría consistir en enfocar la evaluación a partir del diálogo con los implicados (gestores y usuarios) sobre sus necesidades concretas de información, así como en utilizar métodos más simples y baratos. En definitiva, de hacer uso de los consejos prácticos con los que se iniciaba este capítulo.

5.2.5. Viabilidad

La viabilidad es uno de los elementos centrales que diferencia la ayuda humanitaria de los proyectos de rehabilitación y desarrollo emprendidos por Cruz Roja.

Definición de viabilidad

En términos generales, la viabilidad puede ser definida como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa. Este criterio parte de la idea de que es conveniente que los beneficiarios o las instituciones contrapartes se hagan cargo de continuar cumpliendo con los objetivos de la actuación. Evidentemente, la viabilidad sólo puede ser verificada con posterioridad a la finalización de la intervención (el tiempo necesario para obtener conclusiones relevantes sobre este criterio variará en función de sus características). Por esta razón, constituye uno de los temas centrales de la evaluación posterior, aunque puede presentarse el caso de que, aun en esta etapa, la valoración deba ser estimativa.

Es fundamental tener en cuenta que, sin embargo, los beneficios de un proyecto no tienen por qué ser viables a cualquier coste, lo que sugiere que la importancia de este criterio no es razón suficiente para eludir la revisión de otros componentes de la evaluación.

El estudio de la viabilidad considera todos los elementos de la lógica de la intervención: se analiza la generación de los recursos necesarios para continuar ejecutando actividades que permitan la obtención de resultados, con el fin de asegurar el objetivo específico del proyecto, contribuyendo, en definitiva, a la consecución del objetivo global de desarrollo.

Factores de viabilidad

En general, la viabilidad será función de múltiples condiciones, que se analizan con detalle a continuación. Se trata de siete grupos de factores de desarrollo: socio-culturales, relacionados con las políticas de apoyo, institucionales, económico-financieros, tecnológicos, de género y medioambientales, que serán tratados con más detalle a continuación y que se parecen a los ámbitos de análisis del impacto de la ayuda humanitaria.

En la evaluación, los factores de viabilidad pueden ser entendidos como requisitos que aseguren que los efectos deseables de la actuación continúen y se mantengan con un nivel de calidad razonable. No todos los factores serán determinantes o tendrán el mismo peso en las diferentes intervenciones evaluadas, aunque resulta conveniente comentar la influencia de cada uno de ellos en todos los casos.

Políticas de apoyo

Parece evidente que las intervenciones de cooperación para el desarrollo no deben ni pueden ser planificadas ni ejecutadas sin tomar en consideración las prioridades políticas de receptores y donantes. Tanto en el nivel de formulación como en el de ejecución, los objetivos de la acción de cooperación (en primer lugar el global, y por tanto el específico) deben inscribirse en las políticas y estrategias de los receptores, o al menos considerar los posibles conflictos que pudieran surgir.

En muchos casos, las políticas de apoyo deberán ser analizadas en sus distintos niveles: desde el local hasta el nacional. Según la intervención de que se trate, el peso de los diferentes actores políticos en cada uno de los niveles será variable. Al igual que para la ayuda humanitaria, también influye aquí la coordinación, sobre el terreno y en los niveles de decisión, con otras organizaciones humanitarias y con las agencias financiadoras.

La evaluación de estos factores debe, por lo tanto, estar centrada en el estudio de los cambios políticos -en todas las dimensiones- y en la adecuación de la intervención a ese contexto, pensando sobre todo en la situación en la que quedará la comunidad cuando se retira la organización, desde un punto de vista administrativo, de relaciones con los centros de poder y de acceso a los recursos.

Capacidad institucional

La intervención de desarrollo en ningún caso es independiente de su entorno, y mucho menos de las personas e instituciones que participan en su diseño y gestión. Si se desea asegurar la viabilidad de

la acción será imprescindible contar con una capacidad institucional adecuada para utilizar y gestionar los recursos comprometidos.

En consecuencia se deberá analizar, tanto si las prioridades de las instituciones son compatibles con los objetivos de la intervención, como la existencia de posibilidades en dichas entidades para contar con personal estable adecuadamente cualificado y motivado. También es imprescindible considerar que el proyecto estimule la participación directa de los beneficiarios.

En relación con estos factores, es importante para la viabilidad de la intervención que su ejecución esté, en la medida de lo posible, basada en instituciones existentes, que no signifique la creación de instituciones paralelas nuevas y competitivas, que no conlleve cambios traumáticos en la división del trabajo entre las instituciones y que los recursos que se gestionan estén de acuerdo con su capacidad administrativa, ya que de no ser así se podría estar ocasionando necesidades y problemas adicionales a los que se intenta resolver.

La organización comunitaria puede facilitar o impedir la constitución de entidades para asegurar la distribución de los bienes y servicios producidos, por lo que una intervención debe tener en cuenta la presencia de este tipo de instituciones en la sociedad antes de promover la creación de nuevas estructuras.

En definitiva, se trata de ajustar las inversiones que se derivan de las iniciativas de desarrollo a la capacidad institucional existente, y no a la inversa, promoviendo el desarrollo administrativo y la modernización de la gestión sin provocar modificaciones perturbadoras en variables tales como el empleo, la asignación de responsabilidades y las capacidades para gestión de recursos. En estos aspectos, la educación, la formación profesional y el estímulo de otras cualidades relacionadas con la administración son esenciales en casi todas las acciones de desarrollo.

Aspectos socioculturales

La existencia de diferentes parámetros culturales entre receptores y donantes, y entre grupos de los propios receptores, los distintos valores, la percepción de la propiedad y la justicia, religión y creencias, roles de género, etc. son, tal vez, los aspectos con mayor influencia en la viabilidad de las intervenciones de desarrollo, y pueden poner en peligro aquello que se logra con la participación de la organización.

El estudio de estos factores trata de analizar la integración de la acción de cooperación en la comunidad local y su impacto sobre el acceso al uso de recursos de los distintos grupos socioeconómicos. Las actuaciones de agencias donantes suelen ser admitidas mientras dura su apoyo externo, siendo más difícil la aceptación del proceso de intervención una vez retirada la financiación. En otras palabras, se trata de asegurar la apropiación de la intervención por parte de los beneficiarios o por parte de la comunidad local en su conjunto.

Es imprescindible analizar si las intervenciones han beneficiado a los colectivos más vulnerables aumentando su capacidad. También es relevante tener en cuenta las relaciones entre los trabajadores del desarrollo (los/as "expertos/as" extranjeros/as o locales) y los beneficiarios y beneficiarias en cuanto a la adaptación cultural y la voluntad de cambio, así como las relaciones internas de poder, los conflictos de intereses, las estructuras de dominación, etcétera.

La idea de fondo que subyace en todo este análisis es la de participación, que implica el derecho de la población beneficiaria a definir su modelo de desarrollo.

Enfoque de Género en el Desarrollo

En la evaluación, el análisis de género debe estimar el impacto de la intervención sobre hombres y mujeres, teniendo en cuenta la apreciación de las diferencias entre ambos grupos desde la fase de identificación. Así, se ocuparía de:

- las relaciones de poder en el marco de las instituciones existentes y, eventualmente, de las nuevas instituciones que hayan sido creadas;
- la participación de hombres y mujeres en las distintas etapas de ejecución de la intervención;
- la percepción de las mujeres acerca de los beneficios obtenidos y del papel que desempeñan en su distribución;
- la distribución por género de los recursos y del poder en los hogares y en la comunidad;
- la mejora, en general, de la calidad de vida de las mujeres, considerando los múltiples aspectos de su situación en los niveles productivo, reproductivo y de gestión comunitaria.

Para lograr una percepción correcta acerca de estos temas resulta conveniente evitar la consideración de la población beneficiaria como un grupo homogéneo, no solamente en cuanto al género sino también en términos socioculturales. Los efectos de una acción serán en general diferentes para los distintos grupos, y un estudio con cierto grado de detalle puede proveer información más adecuada para la planificación de intervenciones futuras que favorezcan el desarrollo de las mujeres.

Factores tecnológicos

La evaluación de factores tecnológicos consiste en el análisis de la elección, adaptación y empleo de tecnologías apropiadas a las condiciones existentes. Se entiende que la tecnología no es solamente el equipamiento usado en un proceso económico, sino el conocimiento sistemático y las técnicas aplicadas a la elaboración de un producto, a la utilización de un proceso o a la realización de un servicio.

Se debería valorar, entonces, si se utilizan factores locales de producción, si se crean puestos de trabajo, si se ahorra o genera capital y energía, si la intervención conduce a desarrollos tecnológicos posteriores, si se contribuye al aumento de la capacidad productiva en el largo plazo y a una mayor independencia local o nacional, si la tecnología empleada ayuda a reducir las desigualdades entre categorías (ocupacionales, grupos étnicos, géneros, grupos de edad...), si se basa en tradiciones existentes, si es compatible con elementos valiosos de la cultura local o nacional y hace uso de ellos, si ayuda a liberar a la gente de trabajos represivos, duros, arriesgados o rutinarios, etc.

Es interesante, desde este punto de vista, que el análisis de los factores tecnológicos no se realice solamente desde la perspectiva del experto en el tema, sino sobre todo considerando la visión que los usuarios -que, en general, coincidirán con la población beneficiaria de la acción- poseen sobre su utilidad y conveniencia.

Es especialmente importante en este grupo de factores revisar hasta qué punto las tecnologías que se incorporan a través de la intervención son asumidas y sostenibles en la comunidad beneficiaria sin crear fenómenos de dependencia con respecto a importaciones, lo que puede generar desequilibrios de balanza de pagos o bien la obsolescencia de los productos o procesos por falta de recursos para garantizar su mantenimiento.

Factores ambientales

Casi todas las intervenciones de desarrollo tienen un impacto más o menos directo en el medio ambiente. La evaluación debería emitir un juicio sobre la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad del medio ambiente local, puesto que la viabilidad de la acción, desde un punto de vista ecológico, requiere que todos los participantes comprendan los impactos de las actuaciones emprendidas sobre los factores del medio y actúen en consecuencia.

El concepto de desarrollo sostenible implica la consideración de este grupo de factores como una de las claves para garantizar la equidad entre las generaciones. El crecimiento económico inmediato basado en la explotación indiscriminada de activos naturales va en contra de una consideración global del fenómeno del desarrollo, y es desaconsejado desde todos los foros internacionales.

La evaluación de los factores ambientales debe considerar, por un lado, los efectos deseados y no deseados, directos o indirectos, de la intervención sobre todos estos aspectos y, por el otro, la eficacia de las medidas que la propia acción haya puesto en marcha para prever, corregir o compensar sus posibles impactos negativos.

Factores económico - financieros

Una de las mayores dificultades para garantizar la viabilidad de una intervención consiste en la obtención continua de recursos para la operación y el mantenimiento de las estructuras financiadas con la ayuda externa.

Después de la retirada de los financiadores de las inversiones, su aportación deberá ser sustituida por las contribuciones de otras fuentes, bien internas (fondos generados por la intervención vía precios y/o tarifas), bien externas (prestaciones de otros donantes, habitualmente las autoridades locales).

En esta línea, y desde el punto de vista de la evaluación, el estudio de los factores económico-financieros se reduce al análisis de los flujos de bienes y servicios de la intervención en términos de beneficios y costes, expresados en algún tipo de unidades comparables, para determinar si el balance entre ambos ha sido positivo (lo que asegurará la viabilidad en esos términos).

Este tema ya ha sido tratado en el apartado de eficiencia, y será objeto de un capítulo específico en la sección sobre análisis de la información.

Evaluación de una Operación Compleja

Capítulo 6

La estrategia del trabajo de cooperación internacional de Cruz Roja Española da prioridad de manera cada vez más acentuada a la integración de actividades de ayuda, rehabilitación y desarrollo en un continuum humanitario que intenta asegurar que las comunidades receptoras emprendan el camino de un progreso económico, social, político y cultural que asegure la participación de todos, la sostenibilidad de los resultados y la equidad de los beneficios generados.

Es por esta razón que, ante situaciones de catástrofe, la acción de Cruz Roja no se limita a la distribución de bienes y servicios de consumo inmediato. La organización, de acuerdo con las Sociedades Nacionales, las filiales, los gobiernos locales y otros agentes humanitarios asume la responsabilidad de cooperar con la comunidad en la generación de un proceso de desarrollo sostenido, lo cual habitualmente implica una permanencia continuada en la zona durante un número importante de años realizando proyectos de rehabilitación y desarrollo.

Razones para evaluar operaciones complejas

La evaluación de estas operaciones complejas (ya que abarcan intervenciones de distinto tipo) es esencial y obligada por múltiples razones:

- en primer lugar, porque el conocimiento de sus resultados y efectos puede ser aplicado en varios frentes, desde la operación de proyectos específicos hasta la programación de nuevas actividades, e incluso como una piedra de toque para la estrategia de la organización;

- en segundo lugar, porque la magnitud de estas intervenciones exige una rendición de cuentas que supere los informes financieros y la justificación de los gastos para avanzar en la discusión acerca de los efectos de la ayuda prestada.

Pese a no tratarse de la valoración de una intervención puntual, este tipo de trabajo debe estar basado en un buen conocimiento de los criterios aplicables a la ayuda y a los proyectos. La estrategia de la evaluación debe ser inductiva. Esto significa que se parte de la consideración de las actividades individuales para llegar a conclusiones generales. Sin embargo, el nivel de profundidad no podrá igualarse al de una evaluación concreta, lo que exige que se tomen en consideración algunos de los aspectos más relevantes (en sentido positivo o negativo) de cada una de las acciones analizadas para destacarlo en el contexto de la operación.

Es importante que se cuantifique, en la medida de lo posible, el análisis de los criterios, ya que de esta manera el equipo de evaluación será capaz de realizar con posterioridad un análisis estadístico de cada uno de ellos.

Aspectos específicos de la evaluación de operaciones complejas

En la evaluación de la operación también se revisarán aspectos generales que no se desprenden de las intervenciones originales. Entre ellos, es posible destacar los siguientes:

- la organización interna de la operación en su conjunto, sobre todo en lo que respecta a la distribución de funciones entre los responsables, la coordinación con el Comité Internacional de la Cruz Roja, la Federación Internacional, las Sociedades Nacionales Contrapartes y otras Sociedades Nacionales, la gestión de los recursos y del personal, etc.;
- el continuum humanitario, es decir, el desarrollo lógico de las actividades, desde la ayuda de emergencia hasta los procesos de desarrollo, discutiendo la oportunidad del paso de una etapa a la siguiente;
- la calidad del seguimiento realizado en todas las fases de la operación y de la documentación producida, base de la evaluación;
- la evolución de los factores externos, no controlados por los gestores de la intervención, en todo el período que cubre la intervención;
- la pertinencia general del esquema de intervención adoptado.

Como se afirmaba más arriba, en el marco de una operación compleja los análisis de las intervenciones individuales deben ser esquemáticos. Para esta tarea es recomendable la utilización de una ficha estandarizada. En la caja de herramientas se presenta un ejemplo, que no debe ser tomado como una indicación unívoca sino como una aproximación posible a una ficha de este tipo, que ya fue ensayada en evaluaciones concretas y que ha demostrado su utilidad.

Evaluación del Fortalecimiento de la Capacidad

Capítulo 7

El fortalecimiento de la capacidad, entendida como las medidas encaminadas a potenciar los fundamentos, la capacidad y el rendimiento de las Sociedades Nacionales para que puedan llevar a cabo su mandato humanitario, es una parte fundamental de la concepción del desarrollo para Cruz Roja. Esto debe expresarse a través del permanente fortalecimiento de las estructuras en términos de dirección, organización y gestión; planificación y programación; recursos humanos, materiales y financieros, base social y miembros; cobertura territorial; difusión, comunicación e imagen pública.

7.1. Cuestiones prácticas

Definición de fortalecimiento de la capacidad

El fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales constituye una metodología sistemática de aprendizaje continuo para mejorar la competencia y la capacidad de las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, a fin de asegurar la utilización más efectiva y eficiente de los recursos humanos y financieros y así llevar a la práctica, en forma sostenible, los objetivos humanitarios del Movimiento. Sus cuatro componentes son el desarrollo institucional, el de recursos financieros y el de recursos humanos y los programas efectivos de las Sociedades Nacionales. Su evaluación debe permitir valorar eficientemente sus propias características y su situación actual; ver dónde está y a dónde se dirige; descubrir sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus oportunidades y las amenazas que la acechan.

Fortalecimiento de la capacidad en el marco de un proyecto de desarrollo

Algunas de las actividades de Cruz Roja Española se dirigen a potenciar una Sociedad Nacional o una filial en el marco de un proyecto concreto de desarrollo, como las primeras actividades necesarias para la ejecución posterior de la intervención. Este es el caso, por ejemplo, de una actuación de desarrollo comunitario en una comunidad específica que requiere la remodelación del edificio de la filial correspondiente para poder acoger reuniones o la formación de una parte de su personal para organizar talleres participativos con la población. En este caso, la valoración adoptará los criterios y las herramientas que se exponían en el capítulo anterior sobre evaluación de proyectos de desarrollo.

Fortalecimiento de la capacidad fuera de proyecto

En otros casos, el apoyo de Cruz Roja Española no se realiza en el marco de un proyecto de desarrollo, sino que se dirige a la Sociedad Nacional o a la filial, en general por solicitud de ésta, para crear las condiciones físicas, materiales y humanas adecuadas para el cumplimiento de sus actividades habituales. En este caso, la evaluación posee algunas características específicas que se describen en esta sección de la Guía.

La determinación de las necesidades de las Sociedades Nacionales puede ser realizada a través de un proceso de autoevaluación, tal como recomienda la Federación. Los criterios que aquí se proponen no difieren sustancialmente de los de la autoevaluación, aunque sí el proceso, ya que en este caso se trata de una actividad que se externaliza de las entidades que son evaluadas. En cualquier caso, lo que es imprescindible tener claros son los objetivos de la evaluación: los criterios que se presentan a continuación, que deben ser hechos operativos en un plan de trabajo detallado, se refieren a la determinación de sus capacidades y potencialidades. En este sentido, pueden servir como evaluación previa para decidir que tipo de fortalecimiento asumir, o bien como evaluación posterior, intentando determinar en qué medida la cooperación prestada ha servido para mejorar alguno de los indicadores.

7.2. Componentes de la evaluación del fortalecimiento de la capacidad

Cuando se trata de evaluar el fortalecimiento de la capacidad debe prestarse especial atención, fundamentalmente, a cuatro aspectos: la comprensión del entorno de la organización, la motivación institucional, las áreas clave de capacidad de la organización y su desempeño. Estos son los cuatro criterios de la evaluación del fortalecimiento. El esquema que a continuación se presenta intenta desmenuzar cada uno de ellos y debe servir como una ayuda para la memoria del equipo de evaluación.

Criterios para la evaluación

1) ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	Legal y Administrativo Tecnológico Político Económico Sociocultural Implicados	3) CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Liderazgo Recursos humanos Otros recursos Gestión de programas Gestión de procesos Relaciones institucionales
2) MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL	Historia Misión Cultura Incentivos	4) DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Eficacia Eficiencia Viabilidad

Entorno de la organización

Una organización no existe en el vacío sino que se encuentra ubicada en un país o región concreta a la que se haya fuertemente unida. Además existe una constante interacción entre el entorno y la institución, de tal manera que no se encuentran aislados sino, a lo sumo, separados por unas "paredes permeables que condicionan a esta última.

Ámbitos de análisis del entorno de una organización

Algunos de los ámbitos en los que la institución se ve afectada por el entorno son los siguientes: legal y administrativo (marco regulatorio nacional, más o menos permisivo, dentro del cual debe operar una organización); tecnológico (nivel del entorno institucional, infraestructuras como agua, energía eléctrica o comunicaciones); político (aspectos como la burocracia y recursos con que contribuye el gobierno); económico (dinámica del sistema económico y financiero en el que se desenvuelve: inflación, sistema laboral y bancario, etc.); socio-cultural y de beneficiarios, clientes o implicados (las organizaciones necesitan para su supervivencia la existencia de varios grupos de personas que se vean afectados por sus intervenciones).

Preguntas para la valoración del entorno institucional

Teniendo en cuenta estos aspectos básicos, las preguntas que generalmente se plantean al analizar el entorno de una institución son las siguientes

¿Cuáles de los elementos anteriormente mencionados son los que más afectan a la institución?

¿Qué tan predecibles son las fuerzas externas a la institución?

¿Es el entorno hostil a la institución?

¿Cuál es el nivel de flexibilidad de la institución para adaptarse al entorno?

Motivación institucional

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen su propia personalidad, su idiosincrasia. Cada una tiene su misión, una forma de ver el desarrollo, unos motivos más o menos altruistas o egoístas, un ambiente de trabajo, una historia. En el caso del Movimiento Internacional de Cruz Roja y de la Media Luna Roja, existen una serie de denominadores comunes suficientemente conocidos, relacionados con la misión de la organización, por lo que es este punto habrá que centrarse en las diferencias, relativas sobre todo a la cultura organizativa.

La misión y la cultura de la organización

La misión es la razón de ser de una organización: la expresión escrita de los objetivos generales, características, valores y filosofía. Mientras la misión tiene un marcado carácter formal, la cultura organizativa le da vida y ayuda a que pueda realizarse. La cultura es la suma de los valores, creencias, costumbres, tradiciones y aspectos relativos al cumplimiento de la misión que hacen única a cada organización y con un gobierno característico. La cultura organizativa es, además, un importante elemento motivador. En buena medida la competencia de una organización depende en parte de su capacidad para motivar e incentivar a su personal. Los incentivos organizativos hacen referencia al sistema de premios y castigos existentes en la organización.

Para terminar, la historia organizativa, tanto escrita como informal, permitirá llegar a entender ciertas características de la institución y de su funcionamiento

Preguntas para la valoración de la motivación institucional

Algunas preguntas que debemos plantearnos a la hora de analizar la motivación de la institución son.

- ¿En qué medida existe una conciencia clara de la misión institucional que guía el comportamiento de sus miembros?
- ¿En qué medida los valores de las instituciones son compatibles con los de sus socios y donantes?
- ¿En qué medida los miembros de la organización han aceptado la misión y la sienten como propia?
- ¿En qué medida la misión y las metas están relacionadas?
- ¿Son las metas apropiadas para la misión?
- ¿Cuáles son los valores fundamentales y creencias que guían el comportamiento de los miembros de la organización?

Capacidad institucional

Consideraremos cinco áreas interrelacionadas que nos pueden dar idea de la capacidad de la organización para resolver sus problemas de desarrollo. Cada una de estas áreas contiene varios componentes, quedando organizado este apartado de la siguiente manera.

Áreas para la evaluación de la capacidad institucional

- a) Estrategias de liderazgo: liderazgo, estrategias de planificación, estructura, nichos, gobierno y gestión.**
- b) Recursos humanos: investigación, formación, equipo técnico.**
- c) Otro tipo de recursos: infraestructuras, tecnología, finanzas.**
- d) Dirección de programas y procesos: planificación, ejecución, seguimiento, resolución de problemas, toma de decisiones, comunicaciones, seguimiento y evaluación.**
- e) Relaciones interinstitucionales: redes de trabajo, socio, comunicaciones externas.**

Estrategias de liderazgo

a) El liderazgo puede existir en muchos lugares si coincide con los puestos de mayor poder en la jerarquía se habla de liderazgo formal pero también es frecuente encontrar a ciertas personas que aunque no ocupen puestos de responsabilidad sí poseen un importante poder dentro de la institución (liderazgo informal). La existencia de un marco de planificación estratégica, por su parte, permite suponer que existe la capacidad de tomar decisiones anticipadas o responder al entorno para alcanzar los objetivos establecidos.

La cuestión del gobierno y la gestión hace referencia a cómo se dirige y se decide en la organización. La estructura se refiere a cómo se dividen las tareas y se coordinan las actividades. En lo que respecta a la gestión de nichos⁶, en este aspecto las instituciones funcionan igual que las empresas, debiendo decidir cuál será su ámbito de trabajo y preocuparse por conservar a sus usuarios/beneficiarios.

Preguntas para valorar las estrategias de liderazgo

Algunas preguntas que se pueden plantear en la evaluación de este tema son:

- ¿Existe una estrategia de la organización?
- ¿Es aceptada en general la estrategia en la organización?
- ¿Ha ayudado la estrategia a clarificar las prioridades?
- ¿Ayuda en la toma de decisiones?
- ¿Hay un proceso de seguimiento para la aplicación de la estrategia?
- ¿Hay un proceso para clarificar la misión y creencias de la organización, para trabajar en sus metas y para comprender a sus clientes y usuarios?
- ¿La estructura de gobierno opera con eficacia y eficiencia?
- ¿La estructura de gobierno está capacitada para soportar la dirección de la organización?
- ¿Es la estructura de la organización adecuada a la misión y metas de la institución?
- ¿Están los roles claramente definidos y existe flexibilidad para ir adaptándolos?
- ¿Hay un funcionamiento eficiente de los trabajos de grupo?
- ¿Hay mecanismos de coordinación que faciliten el contacto entre diferentes departamentos dentro de la organización?
- ¿Cuál es el grado de centralización o descentralización de la toma de decisiones?
- ¿La organización busca sistemáticamente información sobre las necesidades de los usuarios?
- ¿Cómo conocen los potenciales clientes los servicios y programas de la organización?

Recursos humanos

b) Los recursos humanos incluyen a todas las personas que participan en alguna de las actividades de la organización. Este tema es uno de los más trillados en la literatura sobre evaluación. En términos generales, algunas preguntas a plantearse podrían ser las siguientes:

- ¿Los puestos son ocupados por las personas adecuadas de acuerdo con su formación?
- ¿El reclutamiento y la selección de los recursos humanos se realiza de forma efectiva?

Otros recursos

c) Sea del tipo que sea, la organización necesita unos recursos mínimos (además de los humanos) para su buen funcionamiento: infraestructuras, recursos tecnológicos, recursos financieros.

Las infraestructuras refieren a las condiciones básicas que existen en el medio en el que se lleva a cabo el trabajo: luz, agua potable, electricidad, transportes a y desde el trabajo. En algunos países en desarrollo algunos de estos elementos no existen o funcionan de forma inadecuada. Como la tecnología es cada vez más y más compleja, las infraestructuras básicas jugarán cada vez un papel más importante. Asimismo, los recursos técnicos de una institución deben ser los adecuados al tipo de trabajo que realiza. Finalmente, la existencia de recursos financieros es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Es, al mismo tiempo, un indicador importante acerca de su buena salud.

Preguntas para valorar otros recursos

Algunas preguntas sobre las que nos puede interesar obtener información en estos temas son las siguientes:

- ¿Son los edificios y servicios internos (agua, electricidad,...) adecuados para llevar a cabo el trabajo diario?
- ¿Existen unos medios de transporte adecuados hacia y desde el trabajo?
- ¿El funcionamiento de los sistemas de comunicación es el adecuado?
- ¿Es adecuado el nivel tecnológico a las funciones de la organización?
- ¿Hay un adecuado sistema para organizar la tecnología de la organización?
- ¿Hay alguna unidad con un nivel tecnológico muy retrasado que dificulta su trabajo?
- ¿Hay una adecuada planificación presupuestaria?
- ¿Los planes presupuestarios se preparan puntualmente?
- ¿Están los auditores satisfechos con los resultados de los controles que realizan?
- ¿Están los miembros de la estructura de gobierno implicados en la planificación y seguimiento financiero?

Dirección de programas y procesos

d) Dirección de programas y procesos es la capacidad de desarrollar y administrar las actividades de la organización, desde la planificación hasta la evaluación, pasando por la ejecución y el seguimiento.

Son muchos los mecanismos que guían la interacción entre la gente para asegurar que los programas o proyectos son ejecutados. Estos procesos incluyen los procesos de comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas. La gente interactúa para realizar sus trabajos y los procesos de la organización dictan el tono de estas interacciones. Algunas preguntas que nos debemos plantear para la evaluación de este tema son:

- ¿Es adecuada la planificación desarrollada en la institución?
- ¿Este proceso de planificación contribuye a la dirección estratégica de la organización?
- ¿Proporciona la dirección planes adecuados a los miembros de la organización?
- ¿Son seguidos estos planes?

- ¿Es la ejecución y el trabajo en los diversos de la organización fluido o sin graves impedimentos?
- ¿Hay mecanismos de toma de decisiones sobre el terreno?
- ¿Son tomadas las decisiones a tiempo?
- ¿La toma de decisiones y la resolución de problemas son adecuados en los departamentos y en los proyectos importantes?
- ¿Cuáles son los principales vehículos de comunicación interna?
- ¿La gente siente que la comunicación acerca de las actividades es adecuada?
- ¿Hay unos correctos mecanismos de comunicación o ésta aparece distorsionada?
- ¿La gente tiene facilidad de acceso a los mecanismos de comunicación? ¿Pueden comunicarse adecuadamente?.
- ¿Hay políticas y procedimientos que guíen la evaluación y el seguimiento?
- ¿Hay recursos asignados a la evaluación y al seguimiento?
- ¿El seguimiento y la evaluación son considerados a todos los niveles como instrumentos para mejorar las intervenciones?
- ¿Cómo son recopilados y utilizados los datos de la evaluación y el seguimiento?
- ¿Existe un esquema o procedimiento de seguimiento y planes de evaluación?
- ¿Son mencionados los resultados de la evaluación en las estrategias, políticas y programas?

Relaciones inter – institucionales

e) Relaciones interinstitucionales: las organizaciones, con el fin de producir y utilizar conocimientos cada vez más adecuados, necesitan estar en permanente contacto con otros grupos y organizaciones. Algunos métodos a través de los cuales se establecen estas relaciones son las redes de trabajo las asociaciones o sociedades y las comunicaciones externas.

Las redes de trabajo son definidas como grupos de individuos u organizaciones que comparten un interés común e intercambian información o recursos de diversos tipos de forma regular y organizada. La comunicación formal e informal con agentes externos clave es vital para ayudar a crear importantes enlaces. Un flujo continuo de información hacia fuera nos permitirá disponer de un entorno más amplio sobre el que estar informados.

Algunas preguntas pueden ser las siguientes:

- ¿En qué medida está vinculada la institución con el exterior? ¿Son activas estas relaciones? ¿Son beneficiosas?
- ¿Las redes de trabajo existentes son mantenidas financieramente? ¿Y técnicamente?
- ¿Las redes de trabajo responden a las necesidades e intereses de los participantes?
- ¿Las redes de trabajo han tenido un efecto sobre el funcionamiento de la organización?

- ¿Transmite la organización información al exterior (implicados, opinión pública) acerca del trabajo que esta realizando?

Desempeño de la organización

Las organizaciones, como ya hemos señalado, deben tener unas metas que orienten su trabajo. Cuando tratamos el tema de la actuación o desempeño de las organizaciones estamos haciendo referencia a en qué medida se alcanzan esas metas (eficacia) y el aprovechamiento que se hace de los recursos (eficiencia), así como a la sustentabilidad de las organizaciones.

Eficacia, eficiencia y sustentabilidad del desempeño

Los indicadores de eficacia están relacionados con el número de personas atendidas y con los proyectos en marcha y finalizados (y sus resultados). Los de eficiencia, con la proporción de fondos externos e internos y el coste por persona atendida, entre otros. Los de sustentabilidad tienen que ver con la relevancia del trabajo de desarrollo en el contexto nacional, la importancia de los servicios que se proporcionan a los usuarios, el número de financiadores antiguos y nuevos o con las innovaciones en la organización y las adaptaciones que se producen para adaptarse a las características cambiantes del entorno.

Diseño de la Evaluación y Construcción de Indicadores

Capítulo 8

Como ya se ha señalado en varias ocasiones, la evaluación trata de determinar los efectos netos de una intervención sobre una comunidad determinada. Esto implica dos desafíos analíticos: en primer lugar, habrá que llegar a conocer la situación actual, en segundo término, habrá que construir una imagen para efectuar la comparación, equivalente a lo que sería el momento actual si no se hubiera ejecutado la acción o el proyecto de ayuda. Esta imagen, inexistente, es denominada "contrafactual histórico", señalando claramente que se trata de algo que va contra los hechos tal como se han producido. El problema consiste en atribuir los hechos que se observan en la evaluación al proyecto o la acción que está siendo valorada, excluyendo la posible influencia de factores "externos" como otros programas, las políticas públicas locales, los fenómenos naturales o las propias dinámicas de evolución social.

Para la primera cuestión, el conocimiento de la situación, se utilizan las herramientas de recopilación y análisis de información que se presentan en los capítulos siguientes. Para el segundo, la determinación del contrafactual histórico, existe una serie de técnicas que, con diferente rigor y validez, pueden ser empleadas en circunstancias concretas. En síntesis, estas técnicas pueden ser agrupadas en dos los grupos de control y las regresiones

Diseños para la evaluación del impacto

La construcción de grupos de control es una estrategia típica en algunas disciplinas experimentales como las ciencias medicas. se trata de establecer un conjunto de individuos que no reciben el tratamiento (en este caso, que no son parte de la población beneficiaria del proyecto) y realizar las mediciones en ellos y en el grupo experimental (la población beneficiaria). Si los grupos han sido bien conformados, es razonable suponer que las diferencias observadas entre uno y otro se deberán al proyecto evaluado, ya que el resto de los factores es el mismo en ambos casos.

En realidad, desde un punto de vista estadístico, la única manera de asegurar la validez de las conclusiones a las que se llega con este tipo de análisis es la conformación aleatoria de ambos grupos. Se trataría, entonces, de seleccionar a los individuos que los componen al azar, asegurando que ambos grupos estén compuestos por un número suficientemente amplio para cubrir las posibles

deserciones. Esto plantea problemas prácticos y éticos en un proyecto de desarrollo, ya que implica marginar deliberadamente a una parte de la población de los beneficios generados.

La alternativa es utilizar diseños cuasiexperimentales o diseños no experimentales: los primeros se utilizan en aquellos casos en los que la asignación aleatoria no es posible. El uso de grupos de control también es recomendable, aunque éstos no tienen que ser necesariamente idénticos al grupo experimental, sino similares en sus características principales. Con los diseños no experimentales se analizan los resultados obtenidos para un solo grupo de sujetos a través de la utilización de métodos estadísticos capaces de estimar el efecto posible de fuentes externas (el más común es la regresión multivariante).

De cualquier manera, el empleo de cualquiera de estos diseños en la evaluación es inusual. En primer lugar; la situación apropiada se encuentra, en el mejor de los casos, muy raramente. Esto implica la necesidad de encontrar alternativas viables, adecuadas a los recursos disponibles, para intentar aproximarse a un análisis "sin proyecto vs. con proyecto." Las estrategias posibles van desde la configuración de grupos de control no equivalentes hasta la aplicación de técnicas informales basadas en opiniones de expertos o de personas de la comunidad, tanto de aquellas que han sido beneficiadas como de las que han estado al margen del proyecto.

En segundo lugar, no hay que desestimar la fuerza del sentido común, tanto de las fuentes de información utilizadas como del equipo de evaluación, para construir esa situación hipotética que constituye el estado "sin proyecto." Una buena determinación de los factores que pueden haber influido sobre la realidad debe estar basada en un conocimiento amplio, a partir de múltiples fuentes, del entorno social, cultural, económico y ambiental local, nacional e internacionales, así como de su evolución mientras ha durado la ejecución de las actividades.

Esto lleva a un tercer punto: la triangulación, es decir la utilización de distintos datos para dar cuenta de una realidad determinada, de distintas herramientas para conseguir un mismo dato, o de fuentes de información diversas (e incluso contrapuestas) es una de las estrategias claves del análisis. En el caso de que exista alguna duda vinculada con la fiabilidad de la información, la triangulación constituye una solución que consume relativamente pocos recursos.

Definición de indicadores

Los indicadores son los elementos clarificadores de la relación entre los criterios o componentes de la evaluación y los datos necesarios para responder estas preguntas. Según consta en el método IFEE, los indicadores deben especificar el grupo beneficiario, estar cuantificados, establecer calidades, especificar los tiempos, definir ubicaciones y ser factibles en relación con los recursos disponibles.

Los indicadores, por tanto, deben tener una gran concreción y claridad para que realmente cumplan su función. A pesar de la dificultad de elaborar buenos indicadores, una vez que lo logramos las ventajas que nos proporcionan son muy importantes, algunas de éstas son:

son capaces de medir cambios en las situaciones en algún tipo de unidades;

- son objetivos y objetivamente verificables. Un indicador es objetivamente verificable si diferentes personas que han usado el mismo procedimiento de medición obtienen los mismos resultados.

Un buen sistema de indicadores debe reunir las siguientes características:

- no serán excesivos en número, estarán claramente definidos, serán específicos e independientes unos de otros y serán significativos;

- sus valores deberán ser constantes en tanto se recopilen en condiciones idénticas y tendrán que ser sensibles a los cambios en la situación del proyecto;

- deberán medir condiciones específicas que el proyecto aspira a cambiar, reflejar los objetivos del proyecto y ser relevantes en relación con los objetivos de desarrollo; es conveniente también que los receptores participen en su diseño;
- si la recopilación de datos requiere esfuerzos importantes, esto deberá ser previsto en el momento de la formulación de la intervención e incluir sus costes en el diseño.

Tipos de indicadores

Hay distintos tipos de indicadores de acuerdo con varias de sus características. En este capítulo destacaremos tres: la primera según la naturaleza del objeto medido (números o frases), la segunda con referencia al grado de aproximación a aquello que se quiere estudiar y la tercera de acuerdo con la fase del ciclo del proyecto que se observa.

Con respecto a la naturaleza de la medición, es tradicional dividir a los indicadores en:

- cuantitativos, expresados en números, que pueden ser unidades físicas, monetarias o de otro tipo;
- cualitativos, que no se pueden expresar en unidades pero sobre cuyo cumplimiento se puede emitir un juicio, mediante el empleo de declaraciones descriptivas con indicaciones de la dirección de los cambios.

En cuanto a la especificidad o grado de aproximación al objetivo, pueden ser:

- directos, referidos específicamente a aquello que se desea medir;
- indirectos (o de aproximación), que tratan de determinar el cumplimiento de un componente del proyecto observando la consecución de otra cuestión con la que se pueda establecer una relación. Finalmente, en relación con la fase del ciclo del proyecto, es posible dividirlos en:
 - de esfuerzo o de desempeño, cuando se refieren a los recursos o insumos empleados para la ejecución de una actividad;
 - de resultados, que señalan la consecución de las metas previstas;
 - de efectos, relativos a los posibles efectos no previstos de la intervención.

El uso de un indicador u otro en la evaluación deberá ser decidido por el equipo en función de aquello que se quiere observar, de los datos disponibles y, finalmente, de acuerdo con la capacidad y los recursos para conseguir la información necesaria.

Una vez definidos los criterios (las preguntas que debe responder la evaluación) y los indicadores (las señales que definen cómo interpretar la pregunta y dónde buscar la respuesta), los pasos siguientes consisten en recopilar la información y analizarla, con el objeto de emitir juicios de valor sobre aquello que está siendo valorado y emitir las recomendaciones pertinentes. A estos puntos se dedican los capítulos siguientes.

La Recopilación de la Información

Capítulo 9

La evaluación de intervenciones orientadas a la rehabilitación, el desarrollo o la ayuda de emergencia es una forma peculiar de investigación social en las que se trata, a partir de unos criterios previamente elaborados y tras la recopilación de la información, de establecer unas conclusiones acerca de los cambios que ha podido producir dicha intervención en una determinada comunidad o en su entorno.

En otras palabras, cuando se ejecuta un proyecto se incide en la realidad social de una determinada comunidad con la esperanza de producir una serie de cambios que mejoren la situación de esas personas. Es para conocer cuáles han sido y cómo se han producido esos cambios para lo que se lleva a cabo una evaluación y para lo que necesitamos recopilar los datos que configuran la realidad.

9.1. Técnicas convencionales

En este apartado se hará una breve descripción de las herramientas más utilizadas con este fin. El objetivo no es formar expertos en cada una de ellas, para lo cual hace falta recurrir a bibliografía específica, sino más bien familiarizar a los usuarios de esta Guía con las técnicas más frecuentes, dando unas ideas generales sobre sus características, sus fundamentos, sus usos, sus ventajas e inconvenientes.

Tipos de herramientas

En general, la literatura divide a estas técnicas en dos grupos: uno incluye las herramientas con un marcado carácter cuantitativo (que permiten conseguir datos que se expresan mediante números); el otro, aquellas consideradas habitualmente como cualitativas (para obtener información que se expresa con palabras y frases)⁷. Sin embargo, una división de este tipo menosprecia la capacidad de algunas herramientas para conseguir información de uno u otro tipo. Así, si bien las encuestas permiten obtener datos cuantitativos con mayor facilidad que las entrevistas semi - estructuradas, en ocasiones el empleo de preguntas abiertas proporciona una gran cantidad de información cualitativa. Recíprocamente, las entrevistas o la observación pueden proveer, además de datos cualitativos, alguna información cuantitativa. Por lo tanto, simplemente se describirán algunas de las herramientas convencionales más habituales en la evaluación, Sin encasillarlas en uno u otro grupo.

La encuesta

La encuesta es uno de los instrumentos más populares en la investigación social, aunque en la evaluación su uso es más restringido ya que requiere tiempos y recursos de los que generalmente no se dispone.

La encuesta es generalmente realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio y se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de gran variedad de características objetivas de la población.

La encuesta descansa sobre dos pilares: la estadística matemática y la socio - psicología de la comunicación (la conversación entre dos interlocutores, el entrevistador y el entrevistado). Así, la encuesta posee dos elementos básicos: la entrevista (entendida en sentido amplio) y el cuestionario.

Componentes de la encuesta: la entrevista

La entrevista es una conversación con un propósito entre dos interlocutores orientada a la obtención de un objetivo. El problema consiste en situar al entrevistado de tal manera que pueda transmitir su mensaje sin limitaciones, y de que el entrevistador pueda comprenderlo sin sesgarlo de acuerdo con sus prejuicios o intereses.

Componentes de la encuesta: el cuestionario

El cuestionario permite al entrevistado un grado menor de espontaneidad que una charla no estructurada, ya que tiene que responder a preguntas perfectamente formuladas y, con frecuencia, escogiendo entre alternativas previamente definidas. A cambio, este tipo de entrevista permite comparar las respuestas dadas a la misma pregunta por diferentes entrevistados, así como permitir cuantificar los resultados.

La función del cuestionario es doble: pretende colocar a todos los entrevistados en la misma situación psicológica y, mediante un sistema de notaciones, facilita el examen y asegura que las respuestas sean comparables.

La preparación de esta herramienta ocupa un lugar preciso en el proceso global de la investigación. Se debe construir después de haber formulado los temas de la investigación, de haber explicitado los objetivos y de haber redactado las preguntas que se vayan a realizar. Si se tienen claros los objetivos de la investigación será más fácil decidir y escoger las preguntas que conviene realizar.

La formulación de preguntas debe realizarse en un lenguaje claro y compartido por los dos interlocutores. Es aconsejable adaptar el vocabulario del entrevistador para una mejor comunicación con la población. Lo principal, por encima de cualquier aspecto técnico de aplicación de la entrevista, es crear un ambiente cómodo en el que el entrevistado se sienta comprendido, y que resalte la importancia de sus aportaciones. Dentro de una perspectiva más técnica, es importante elaborar preguntas claras y sencillas que soliciten información sobre un único aspecto, es decir no preguntar en una misma cuestión varias cosas.

Hacer preguntas abiertas o cerradas es una de las principales decisiones que se han de tomar. Esto está relacionado con la forma de las respuestas: si se desea que el entrevistado responda con sus propias palabras se seleccionarán preguntas abiertas; si interesa más situar la opinión del entrevistado en una serie preasignada de categorías de respuestas se utilizarán preguntas cerradas.

En general, la tendencia de la mayor parte de los cuestionarios es utilizar preguntas cerradas y dejar las preguntas abiertas para indagar sobre aspectos más puntuales o sobre los que se tiene menos información. Las preguntas cerradas pueden ser dicotómicas, es decir con dos alternativas, o de elección múltiple.

La organización del cuestionario es fundamental para lograr los objetivos de la investigación. Hay dos posibilidades: de lo más general a lo más concreto (sistema de embudo) o de lo más concreto a lo más general (embudo invertido). La primera impide que una respuesta o pregunta anterior condicione a las siguientes y suele facilitar la relación entre el entrevistador y el entrevistado porque permite una aproximación progresiva hacia temas cada vez más concretos y comprometidos del cuestionario. La segunda facilita la reflexión del entrevistado sobre sus propias actitudes en una serie de áreas relacionadas con el objeto principal.

La observación estructurada

La observación directa de un entorno permite el registro de acontecimientos e impresiones del analista de acuerdo con patrones explícitos de comportamientos y acciones sociales previamente especificados. Tanto la observación en sí, como el registro de los hechos observados, deben adaptarse a unas reglas de procedimientos, que al seguirlos permiten el uso de la lógica de la inferencia científica.

Las diversas técnicas diseñadas para este fin suelen medir, por lo general, la forma, duración, frecuencia, antecedente y consecuencias de comportamientos individuales y estructuras sociales, y también las relaciones que se establecen entre comportamientos, actitudes y estructuras.

Instrumentos para la observación estructurada

Algunos instrumentos utilizados para registrar las observaciones son los siguientes:

- Cuadros de trabajo: se trata de fichas divididas en filas y columnas semejantes a planillas en las que, por lo general, cada columna corresponde a diferentes gradaciones del fenómeno que observamos. Algunas de estas informaciones pueden ser tratadas estadísticamente. Es, de los instrumentos que se presentarán, el que mejor encaja dentro de la tipología de técnicas cuantitativas.

- Diario: relato escrito cotidianamente sobre las experiencias vividas y los hechos observados. Pueden ser redactados al final de una jornada o al término de una tarea importante.
- Cuaderno de notas: herramienta semejante a la anterior, sólo que las anotaciones se realizan sobre el terreno. Se apunta la información, los datos, las fuentes o croquis explicativos que pueden ser interesantes para la investigación.
- Mapas y dispositivos técnicos como vídeo cámaras, grabadoras o cámaras fotográficas.

La observación cuantitativa, diseñada deliberadamente para asegurar la estandarización y el control, difiere de las observaciones cualitativas. La observación cualitativa ocurre en su contexto, entre los actores que están participando en la interacción y sigue el curso natural de la vida cotidiana. Como tal, tiene la ventaja de meter al observador dentro de la realidad, donde puede ser testigo de las conexiones, correlaciones y causas de acontecimientos. Los observadores cualitativos no están atados por categorías predeterminadas de medición o respuesta, sino que se manejan libremente para buscar los conceptos o categorías que tengan significado para los sujetos.

La observación puede ser aplicada en cualquier evaluación, pero resulta especialmente útil cuando hay grandes diferencias entre los puntos de vista de los miembros de la comunidad y el de los técnicos de los proyectos ajenos a ella o cuando se analizan fenómenos ocultos o no expuestos al público.

Las entrevistas

En la entrevista en profundidad el evaluador conversa libre y espontáneamente con el entrevistado, y sólo interviene realizando precisiones, ordenando mínimamente el diálogo. Se utiliza preferentemente para obtener una perspectiva general de un tema poco conocido. Este tipo de entrevista produce más información cuando existe un clima de confianza o el entrevistado está suficientemente motivado.

Si se desea, la entrevista puede seguir un esquema semi - estructurado de cuestiones, en el que las preguntas pueden estar incluso formuladas con anterioridad. Sin embargo, el entrevistador tiene la libertad de modificar esta formulación, hacer preguntas adicionales o alterar el orden. La entrevista semi - estructurada, dadas las características de la evaluación de proyectos y programas de cooperación al desarrollo, es utilizada muy frecuentemente.

El proceso de la entrevista

El proceso de la entrevista se parece bastante a una conversación cotidiana. En definitiva, se trata de un encuentro entre dos personas que deben respetar unas reglas básicas para comunicarse. Sin embargo, hay una expectativa explícita: el entrevistador anima al entrevistado a que sea él quien hable, y a los ojos del entrevistado el encargado de organizar y mantener la conversación es el entrevistador.

A la hora de preparar una entrevista hay que tener en cuenta la elección del lugar y el momento apropiados. Asimismo, la manera de dirigirse al entrevistado, el lenguaje empleado e incluso la forma de vestir pueden actuar como un obstáculo o un estímulo para la conversación. Es imposible realizar una recomendación general sobre todos estos temas, porque siempre debe existir una adecuación a la situación.

Incluso en la entrevista en profundidad (libre), la preparación de un guión previo de temas puede resultar muy útil para que el flujo de la conversación no lleve a que el entrevistador olvide alguno de los temas claves que desea tratar con el entrevistado.

Es evidente que el entrevistador no debe asumir las opiniones de un sólo entrevistado como una descripción totalmente fiable de la realidad. La presencia de motivaciones e intereses explícitos e implícitos debe ser considerada en todo momento como una posible fuente de sesgos en la con-

versación. Desde este punto de vista, resulta muy recomendable triangular la información conseguida con otras fuentes.

Las ventajas de utilizar entrevistas en la evaluación son múltiples. A la riqueza informativa, flexibilidad y economía, se suman el acceso a información diferente de la observada y la comodidad. Sin embargo, suelen requerir bastante tiempo y presentan problemas de fiabilidad y validez.

Grupo de discusión

Esta técnica es también muy frecuente en la investigación social, y suele ser aplicada en la evaluación de una manera menos formalizada que, por ejemplo, en los estudios de mercado.

El grupo de discusión ocupa un lugar a caballo entre la observación participante y la entrevista individual. Representa una forma peculiar de recopilar información puesto que supone establecer una conversación de grupo. El discurso que se obtiene es, en síntesis, producido en un contexto social más parecido al que se da en la vida real que la interacción cara a cara de una entrevista. Por lo tanto, el evaluador no debe sólo escuchar lo que le dicen, sino además observar las interacciones que se producen en el seno del grupo.

La ventaja de los grupos de discusión es que exigen menos tiempo y dinero que las entrevistas individuales, sin perder flexibilidad y aportando las ventajas de la interacción grupal. El inconveniente es que se crea una situación artificial para la observación, planteando además problemas de generalización y sesgos.

El diseño de un grupo de discusión

El diseño de un grupo de discusión tiene dos fases: la convocatoria de las personas que lo integrarán y la preparación de un guión. Posteriormente, su ejecución requiere una serie de habilidades específicas.

La convocatoria exige conseguir un equilibrio entre heterogeneidad, para asegurar que surja un debate interesante, y homogeneidad, para evitar situaciones de desigualdad que puedan llevar al predominio de una persona sobre las demás. Por ejemplo, en un grupo de discusión con peones rurales es conveniente evitar la presencia del capataz, pero al mismo tiempo estimulando la asistencia de personas de distinta edad. El número de miembros de un grupo de discusión varía, aunque suele estar situado entre seis y diez personas. Esta cantidad permite un control aceptable de las interacciones.

El guión debe poseer, a grandes rasgos, las mismas características que el de las entrevistas, aunque es posible enriquecerlo con elementos propios de los guiones de la observación. Así, no solamente tendrá que señalar los temas sobre los que se desea escuchar una discusión, sino además los tipos de interacción personal que habrá que observar (por ejemplo, el papel de las mujeres o los jóvenes dentro del grupo, la capacidad de los distintos miembros para mantener una opinión o para variarla, etc.).

Procedimiento de un grupo de discusión

En cuanto al proceso, es recomendable que el grupo sea dirigido por uno de los evaluadores del equipo, y que otro actúe como relator para ir siguiendo las discusiones. Es aconsejable utilizar también una grabadora, pero sólo como apoyo. La persona que dirige el grupo debe introducir los temas en el debate, interviniendo de tanto en tanto como moderador pero sin influir en las opiniones de las personas. Debe crearse una situación en la que la gente se sienta a gusto para hablar y opinar libremente. La duración del grupo de discusión debe ser limitada (dos horas como máximo) para no agotar a los participantes.

En ocasiones, la evaluación proporciona oportunidades para emplear esta técnica en situaciones imprevistas. El simple hecho de desplazarse al terreno para conversar con una persona que se beneficia de un proyecto determinado puede generar una situación propicia para el empleo de esta técnica, ya que otras personas pueden sentir la tentación de acercarse a participar de la conversación. Aunque no se puedan conseguir las condiciones ideales para un grupo de discusión, la situación debe ser aprovechada para obtener información adicional sobre las interacciones sociales o personales que otras técnicas no producen.

Análisis documental

Los tres elementos básicos de la investigación social son la observación, la conversación y la documentación. Este último es el único que queda por tratar. El análisis documental consiste en la búsqueda de información en bibliografía, estadísticas previamente elaboradas, informes varios o cualquier tipo de material no producido directamente por la evaluación.

El análisis documental se realiza durante todas las fases de la evaluación, desde su preparación hasta el momento de redacción del informe final. Sus ventajas son evidentes: el bajo coste, la inexistencia de reacciones adversas (ya que no hay interacción del evaluador con los actores), el acceso a información adicional a la que puede obtenerse a través de otras técnicas y la posibilidad de emplear los documentos como pruebas documentales de las conclusiones a las que se llegue.

Sin embargo, la propia naturaleza del material secundario plantea algunos inconvenientes. En primer lugar, puesto que no ha sido producido con la finalidad de la evaluación que se está llevando a cabo, la búsqueda de la información necesaria suele exigir importantes esfuerzos. Por otro lado, es preciso tomar conciencia de los posibles sesgos e intenciones de los autores de los documentos para contar con una visión crítica sobre su fiabilidad. Finalmente, el hecho de tratarse de material plasmado por escrito o de manera gráfica no anula la posibilidad de interpretación múltiple y cambiante dependiendo del contexto y el momento.

Recomendaciones sobre el análisis documental

Estas son algunas recomendaciones generales para facilitar el análisis documental:

- En caso de conflicto dar prioridad al documento más reciente, al que indique la fuente o el método como se ha obtenido o a los provenientes de fuentes oficiales o internacionales.
- Realizar una lectura completa para conocer los sesgos generales del autor o la institución responsable de la publicación.
- En situación de debilidad notable de los sistemas nacionales de estadística o de intereses políticos muy acentuados en la evaluación, buscar fuentes alternativas de datos.

Además de estas técnicas, en ocasiones será posible utilizar otros métodos que involucren más al evaluador en el contexto en el que se ejecuta el proyecto, tales como la observación participante o las historias de vida (u otros métodos biográficos), o la medición directa de determinadas cuestiones. Esto es poco usual por el tiempo o las técnicas especializadas que exigen estas herramientas, aunque no hay que descartar su utilidad en momentos específicos.

9.2. Técnicas participativas

Recientemente, en las dos últimas décadas, han proliferado una serie de métodos denominados "participativos", que incluyen técnicas muy interesantes para recopilar información. Algunas de ellas se detallan en la caja de herramientas.

Detrás de su rápida expansión subyace un nuevo modelo de desarrollo, conocido como centrado en la gente⁸, que aboga por una participación más activa de las personas en los procesos de desarrollo.

Este modelo defiende la primacía de la población local como destinataria última de las acciones de desarrollo, para lo cual es necesario adaptar el diseño, la ejecución y la evaluación de dichas acciones a sus necesidades, y no a la inversa.

Ventajas de las técnicas participativas

En este contexto, los métodos participativos pueden constituir un medio rápido y barato para recopilar información de tipo social, que representa un elemento clave para conocer cuáles son las prioridades de la población. Los principales beneficios que resultan del empleo de los enfoques participativos figuran los siguientes:

- Mejora de la sostenibilidad de los proyectos, aumentando las posibilidades de que continúen sus actividades una vez finalizada la financiación externa;
- Fomenta una mayor participación de la población, en particular de los beneficiarios últimos, a lo largo de todo el ciclo del proyecto, con la consiguiente mejora en la comprensión de los procesos de desarrollo;
- Potencia la construcción de capacidades locales para hacer frente a los desafíos inherentes a todo proceso de desarrollo;
- Mejora la eficiencia en la asignación de los recursos;
- Permite la obtención de resultados localmente relevantes, gracias a la participación activa y efectiva de la población.

El DRP: métodos y principios

En medio de este clima de innovación metodológica, sobresale una corriente denominada *Diagnóstico Rural Participativo* (DRP), más conocida como *Participatory Rural Appraisal* (PRA) en inglés. El DRP abarca una creciente familia de métodos que permiten a la población local compartir, incrementar y analizar su conocimiento del entorno, así como planificar, actuar, hacer el seguimiento y evaluar. En un principio, estos métodos se utilizaron principalmente en el diagnóstico e investigación de las realidades sobre las que se quería intervenir. En la actualidad, su empleo se ha extendido al resto de fases que componen el ciclo de un proceso de desarrollo, en particular el seguimiento y la evaluación.

Los principios básicos del DRP han sido inducidos de la práctica del desarrollo y desarrollados a raíz del trabajo con las comunidades en el terreno. Tres pilares conforman la base de esta amplia gama de métodos, donde las actitudes y el comportamiento de los profesionales que los aplican son más importantes que los aspectos técnicos:

- El comportamiento y las actitudes de los agentes externos, que pasan a desempeñar el papel de facilitadores de un proceso mediante el cual la población local expresa cuál es su visión de la realidad.
- Los métodos propiamente dichos, que se caracterizan por ser abiertos, de grupos, visuales y comparativos, como analizaremos más adelante.
- Relación de asociación entre la población local y los agentes externos, que se basa en el intercambio de información y experiencias hacia un aprendizaje mutuo.

El empleo del suelo como medio físico para realizar las actividades, en lugar de otros medios escritos como los papeles y las paredes, fomenta la confianza y favorece el establecimiento de relaciones de mayor igualdad entre los participantes. Asimismo, la utilización de materiales locales aumenta la destreza de la población para transmitir sus conocimientos;

En definitiva, se pasa de relaciones reservadas y contaminadas por la desconfianza a otro tipo de relaciones basadas en la confianza y la interacción entre los agentes externos y la población local.

Como resultado del conjunto de cambios mencionados con anterioridad, se equilibran las relaciones de poder existentes mediante la potenciación de las capacidades de la población local, tradicionalmente excluida de los espacios de toma de decisiones. Los agentes externos actúan como meros facilitadores de este proceso de adquisición de capacidades, más conocido como *empoderamiento*, en lugar de ser meros extractores de la información.

En realidad, los modelos participativos representan una ruptura epistemológica de alcance todavía indeterminado con respecto a la evaluación "convencional". Muchas de sus técnicas, sin embargo, pueden ser empleadas para recopilar datos en un ejercicio de este último tipo. En la caja de herramientas se introducen las nociones básicas de algunas de ellas.

El Análisis de los Datos

Capítulo 10

Las características generales de la evaluación, las peculiaridades de los tipos específicos de evaluación de Cruz Roja, la construcción de indicadores y la recopilación de información, es decir los temas tratados anteriormente en esta guía, no tendrían mucho sentido sin un análisis de los datos que nos permita extraer conclusiones y recomendaciones.

Este capítulo se concentrará en cinco tipos de análisis que abarcan diferentes ámbitos y aspectos del trabajo de evaluación.

- Análisis cualitativo
- Análisis de capacidad - vulnerabilidad
- El método DAFO
- Análisis económico - financiero
- Análisis cuantitativo / estadístico

10.1. Análisis cualitativo

El análisis de los datos debe prepararse desde la fase de recopilación de información teniendo siempre clara la necesidad de información que se intenta satisfacer. El primer objetivo del análisis cualitativo es proporcionar una descripción precisa de los acontecimientos y las situaciones que se evalúan. La descripción debe ser cuidadosamente separada de la interpretación, que busca otorgar un significado a los resultados de la evaluación y poner a los acontecimientos en relación de causa y efecto. La tentación de interpretar antes de describir pone en peligro el rigor del análisis cualitativo.

Organización de los datos cualitativos

Los datos generados por métodos cualitativos son voluminosos, así que para trabajar con ellos, una vez que estamos seguros de que tenemos toda la información, debemos organizarlos:

- Para analizar la información procedente de entrevistas, la primera decisión que debemos tomar es si se realiza un análisis de caso o si se agrupan las respuestas de todos los entrevistados a

una misma pregunta (análisis transversal). En el caso de poseer un cuestionario más o menos estandarizado, el análisis transversal resulta interesante y posible. Las entrevistas libres, en cambio, son más reacias a sufrir este tipo de procesamiento.

- Los datos que han resultado de una observación deben ser ordenados, ya sea cronológicamente, por orden de importancia de los acontecimientos, por los lugares en los que se realiza la observación, por la gente con la que se trata, o por los procesos que se intenta conocer. Como se puede deducir en el caso del análisis cualitativo es muy difícil determinar dónde termina la recopilación de información y dónde comienza el análisis.

El análisis de contenido es el proceso de identificar, codificar y categorizar los datos. Esto implica analizar el contenido de las entrevistas y observaciones. Para codificar, el primer paso consisten en leer la información disponible haciendo anotaciones al margen de las notas de campo y de entrevistas. Este ejercicio se asemeja a la tarea de poner etiquetas que nos servirán para identificar qué se comenta en cada párrafo. Las etiquetas suelen responder a una clasificación temática prefijada, que puede coincidir, por ejemplo, con los cinco grandes criterios de evaluación que se comentaban anteriormente. El esquema lógico suele adoptar la forma de un árbol en el que las categorías más generales son desmenuzadas en partes cada vez más pequeñas.

Operaciones útiles para organizar un sistema de categorías: convergencia y divergencia

Para desarrollar el sistema de categorías y sacarle el máximo partido hay dos operaciones útiles: la de convergencia y la de divergencia.

- La convergencia hace referencia a la posibilidad de agrupar las categorías para establecer relaciones. Para elegir las categorías hay que atender a la homogeneidad interna y la heterogeneidad externa, es decir, debe existir una relación entre los elementos que incluimos en cada categoría y debe existir una clara diferencia con las demás categorías que elijamos. Un buen indicador de la calidad de un sistema de categorías es el número de etiquetas y aspectos que no podemos incluir en él.
- La divergencia, por su parte, consiste en desmenuzar las categorías en distintas sub - categorías, relacionadas lógicamente con las mayores y que, agrupadas, den cuenta de la totalidad.

Para realizar el análisis cualitativo hay que tener presente una idea básica sobre el vocabulario: la gente pone nombre a aquellas cosas que le interesan especialmente y que por tanto desea distinguir de las demás. El lenguaje utilizado es importante tanto para analizar los datos recopilados como a la hora de transmitir información. En este sentido, a veces pueden resultar muy útiles las metáforas, ya que permiten transmitir ideas y conceptos difíciles de comprender, siempre y cuando existe la seguridad de que son correctamente interpretadas.

Un análisis de contenido también debe incluir aspectos de comportamiento. No hay que tener en cuenta sólo qué se dice sino cómo se dice. En este sentido, puede resultar interesante durante las entrevistas o los grupos de discusión hacer pequeñas anotaciones acerca de la forma, la actitud o el lenguaje no verbal utilizado por los informantes. Cuando se trata de temas delicados, el lenguaje no verbal es un buen instrumento para detectar aspectos que verbalmente se tratan de ocultar.

En resumen, la realización del análisis cualitativo no está reglada. En ella influye la creatividad y la práctica del evaluador. Aun así las pautas generales a seguir pasan por asegurarse de que se dispone de toda la información, que los datos son adecuados para responder las preguntas y que cada una de las partes de los discursos disponibles se encuentra etiquetada y ordenada dentro de un sistema de categorías. En la fase siguiente habrá que establecer relaciones entre los distintos puntos y sacar conclusiones orientadas a satisfacer las necesidades de información.

10.2. Análisis de vulnerabilidad y capacidad

Las Sociedades Nacionales históricamente han orientado su asistencia a los que más sufren. Sin embargo, en la evaluación será preciso definir con más precisión quiénes han sido los receptores de la ayuda.

Se puede afirmar que el desarrollo es el proceso gracias al cual las personas aumentan su capacidad de producir cuanto necesitan y de dirigir su vida política y social como desean y al mismo tiempo (en especial en las zonas expuestas a desastres), reducen su vulnerabilidad inmediata y a largo plazo con respecto a los acontecimientos que amenazan su existencia económica y sociopolítica.

El análisis de vulnerabilidad y capacidad es una metodología de análisis sistemático que permite identificar los riesgos que amenazan a las personas o comunidades y les impiden llevar vidas plenas y productivas, comprender las causas de las que provienen y cómo se manifiestan, a qué y a quienes afectarán, y con que aptitudes, conocimientos y recursos materiales cuentan para reducirlos y enfrentarse a ellos. El análisis de vulnerabilidad y capacidad se utiliza en cualquier momento del proceso de desarrollo, pero es particularmente útil para la identificación de los beneficiarios de los programas y proyectos, y para medir su impacto en la evaluación.

Esta técnica parte de la base de que las personas que reciben la ayuda tienen capacidad de inventiva suficiente para dirigir su vida, aunque hayan sufrido una pérdida enorme debido a un desastre. Se presta ayuda para apoyar las actividades y las iniciativas locales, aprovechando la fuerza y la capacidad de las personas afectadas con el fin de que éstas puedan crear para sí mismas una vida más segura.

Objetivo del análisis de vulnerabilidad y capacidad

La evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad tiene por objeto:

- Identificar quiénes son las personas más vulnerables de la comunidad.
- Determinar las causas de su vulnerabilidad y los principales factores que desencadenan su sufrimiento.
- Determinar en qué medida son capaces de ayudarse a sí mismos.

Este análisis permitirá a las Sociedades Nacionales colaborar con ellos y cambiar su condición, eligiendo las medidas específicas que permitirán reducir esa vulnerabilidad y fortaleciendo la capacidad de esas personas para valerse por sí mismas. En el caso de la evaluación posterior, se tratará de saber hasta qué punto los procesos de desarrollo generados han ido en esta dirección.

Utilidad del análisis de vulnerabilidad y capacidad

La evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad se emplea como:

- Instrumento de diagnóstico que ayuda a comprender los problemas y su origen; contribuye a que se examinen los elementos disponibles para mitigar los problemas y pone de relieve la necesidad de que la Sociedad Nacional defina más claramente su función y los posibles ámbitos de colaboración con el gobierno, las comunidades y otros organismos.
- Instrumento de planificación: ayuda a fijar el orden de prioridad y la secuencia de intervenciones según una planificación realista y dinámica, y, a posteriori, ayuda a vigilar los cambios que se vayan produciendo y a evaluar los efectos de un proyecto.

- Instrumento de evaluación ayuda a valorar los cambios en la comunidad a lo largo o después de una intervención de desarrollo

Pasos o etapas del análisis de vulnerabilidad y capacidad

La metodología consta de tres pasos:

1. **Detección de amenazas:** es necesario comprender la índole de las amenazas y riesgos que afronta la población: naturales, derivados de situación de violencia, siniestros resultantes de la degradación del siniestro económico.

Para identificar y comprender las amenazas existentes, las Sociedades Nacionales deberán estar informadas de los siniestros ocurridos en el pasado; conocer las nuevas amenazas potenciales; prever estas amenazas y sus consecuencias; estar informado sobre los siniestros locales y los desastres localizados y de pequeña escala.

2. Determinación de **los componentes de la vulnerabilidad y a quiénes** afectan: para comprender la vulnerabilidad es indispensable responder a dos interrogantes:

¿Quiénes son las personas más vulnerables?

¿Quiénes son las personas que resultarían o han resultado más afectadas por la catástrofe?

Las personas vulnerables son aquellas que corren peligro en las situaciones en las que están amenazadas tanto su vida como su capacidad para vivir con un mínimo de seguridad social y económica y de dignidad humana. La vulnerabilidad puede ser:

- Física y material: son más vulnerables las personas próximas a algún tipo de riesgo natural, industrial, tecnológico, político, militar o ecológico, son más vulnerables las personas que viven en la pobreza o que sufren situaciones de privación, con pocos medios económicos y materiales, sin acceso a la educación, a la salud y a los recursos productivos.
- Social y organizativa son más vulnerables las personas marginadas de los sistemas económicos, políticos y sociales debido a procesos de exclusión basados en razones religiosas, de raza, género clase, casta u otras y las personas y las comunidades desarticuladas, sin cohesión ni organización social, y sin redes de solidaridad.
- Actitudinal: son más vulnerables las personas con actitudes fatalistas y barreras culturales y religiosas que no favorecen el cambio, la participación o la solidaridad.

3. Evaluación de capacidad y recursos para contrarrestar las amenazas: entendemos las capacidades como "la dotación y/o acceso relativo a los recursos, los conocimientos, las aptitudes, los derechos y el poder que permiten ampliar la gama de opciones disponibles para las personas, las comunidades y las instituciones".

Aún los individuos más débiles de una comunidad tienen algunos talentos, recursos y factores positivos que puedan ayudarlos y, tal vez, ayudar a los demás. Para ello se deben fomentar las capacidades de las personas en estos tres aspectos:

- Capacidad física y material, ausencia de riesgos industriales, ecológicos, etc. . Las personas con recursos económicos y materiales tienen más posibilidades de sobrevivir. Puede tratarse de dinero en efectivo, tierras, herramientas, alimentos, empleo, fuentes de energía o de acceso al crédito y capacidad de endeudamiento. La disponibilidad de recursos abundantes y suficientes

determina la capacidad para contrarrestar y combatir cualquier tipo de siniestro y llevar una vida satisfactoria y digna.

- **Capacidad social y organizativa:** consiste en la existencia de valores y prácticas que aseguran la plena participación de la población sin que existan situaciones de discriminación por razones religiosas, de raza, género, clase, casta u otras. Existencia de instituciones locales y nacionales representativas, eficaces y legítimas; de organizaciones sociales efectivas y de amplia base y de redes de apoyo mutuo. Esta capacidad puede ser tan importante como la capacidad material o económica(y a veces, más) para que los pueblos alcancen su desarrollo.
- **Capacidad actitudinal:** las aptitudes, conocimientos y formación que amplían las opciones de las personas y las comunidades, y los valores y los comportamientos socioculturales favorables a la solidaridad, la innovación y la participación y la tolerancia. Las personas con aptitudes, conocimientos e instrucción pueden tener más opciones y mayor capacidad para mejorar su situación. Cuando dependen de otros y se sienten víctimas de acontecimientos que escapan a su control, están poco dispuestos a cambiar su situación y son más vulnerables a los siniestros.

Toda esta información puede ser sistematizada en la "matriz de vulnerabilidad y capacidad". Para elaborar dicha matriz, se ordenan los datos utilizando indicadores cualitativos y cuantitativos, y se desagrega, en función de cada situación, según los siguientes parámetros: género, raza o nacionalidad, comunidad religiosa o casta, grupo de edad, estrato socio- económico o nivel de renta, u otros que sean relevantes.

La información así ordenada puede proporcionar datos interesantes en los cruces de las filas y las columnas. En el caso de una evaluación posterior, resulta de mucho interés revisar el análisis realizado antes de la ejecución de la intervención, para analizar la manera en que el proyecto ha fortalecido las capacidades y disminuido la vulnerabilidad de los grupos beneficiarios.

10.3. El método DAFO

El análisis institucional de una Sociedad Nacional puede hacerse a través de diversas técnicas. Una de las de más frecuentes consiste en la identificación y examen de situaciones internas (debilidades y fortalezas) y de situaciones externas (amenazas y oportunidades). Este es el método denominado DAFO, que sirve tanto para recopilar como para analizar información.

El análisis DAFO suele ser parte de un proceso de planificación estratégica conducente a la elaboración de planes de desarrollo pero también puede tener un alcance más modesto, evaluando la situación de la Sociedad Nacional respecto al proyecto o proyectos que se desee llevar a cabo. Para que este tipo de análisis sea significativo debería implicar al mayor número de voluntarios y de filiales posibles. Esta técnica tiende a sobrevalorar las percepciones de los participantes por lo que se debe complementar con otras que aporten visiones o perspectivas diferentes.

Fases para el desarrollo del método DAFO

El desarrollo de un taller DAFO tiene cuatro fases:

1. Establecer los temas a analizar.

Se realiza un torbellino de ideas abierto respecto a la Sociedad Nacional. El resultado se presenta como agenda de temas de discusión, y se ordena conforme a los siguientes apartados:

- Misión de la Sociedad Nacional o la filial en el país o territorio respectivo.
- Actividades.

- Estructura y organización.
- Presencia y cobertura territorial.
- Planificación, administración y gestión.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales y financieros.
- Proyección e imagen pública.

2. Identificación de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades a través del trabajo en grupos.

La persona que dirige el taller explica el método DAFO, insistiendo en la separación de las dimensiones internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades).

Posteriormente los y las participantes son divididos en pequeños grupos para facilitar la participación. En los grupos se identifican las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades para cada uno de los temas identificados, y se anotan en tarjetas de colores que han sido previamente distribuidas.

3. Presentación de resultados y debate.

El o la portavoz de cada grupo expone los resultados, colocando las tarjetas en un gran cuadro situado en la pared en el que se han dibujado los dos ejes de análisis. Una vez finalizada la exposición de los grupos, se abre un turno de discusión para cada uno de los ocho grandes apartados mencionados en el primer paso.

4. Sistematización de resultados

El contenido de las tarjetas y las aportaciones, matizaciones o correcciones realizadas en el debate final son transcritas en un documento que se utilizará para la siguiente fase del proceso.

Más información sobre el método DAFO puede ser encontrada en el Manual sobre el Método IFEE de Cruz Roja Española.

10.4. Análisis económico - financiero

Aunque los diferentes tipos de análisis económicos y financieros posibles para proyectos y acciones de desarrollo requerirían una guía por sí mismos, en esta sección se presentan algunos comentarios generales acerca de sus fortalezas y debilidades y algunas pistas que pueden contribuir a su realización. Quien desee profundizar en este tema puede remitirse a alguna de las obras que se sugieren en la bibliografía.

Definición de análisis financiero y análisis económico

En primer lugar, una definición simple. El análisis financiero examina las actividades y los flujos de recursos en el marco de un proyecto concreto, una entidad u organización o un colectivo determinado. El análisis económico amplía el foco de estudio incluyendo el impacto de ese proyecto o entidad sobre la sociedad en su conjunto. Así, el análisis financiero calcula y compara los costes en que ha incurrido una o varias entidades en un proyecto concreto y los beneficios que resultan de la actividad emprendida, para una situación con proyecto (real) y una situación sin proyecto (hipotética), con la finalidad de estimar la solvencia y viabilidad de la entidad, la tasa de retorno del capital invertido y la ayuda financiera necesaria. El análisis económico incorpora al cálculo otros costes

(indirectos y de oportunidad, incluyendo por ejemplo costes ambientales) y otros beneficios (para la economía o la sociedad en su conjunto, incluyendo por ejemplo el aumento del consumo).

Técnicas más frecuentes de análisis financiero y análisis económico

Existen diversas técnicas para realizar análisis económicos o financieros. Una de ellas, alrededor de la cual girará este capítulo, es el análisis coste - efectividad (ACE), adecuado para proyectos habituales en la cooperación para el desarrollo, que no sólo producen bienes y servicios tangibles y expresables en unidades monetarias, sino que además producen otro tipo de beneficios, intangibles y de más difícil cuantificación.

La utilización del ACE pretende determinar, en la evaluación, hasta qué punto el empleo de los recursos ha sido coste - efectivo, entendiendo que la relación deseable en una circunstancia de recursos escasos y grandes necesidades es alcanzar la mayor efectividad posible -entendida como el logro de resultados y objetivos deseables- con el menor coste. El ACE puede ser utilizado antes de la ejecución de un proyecto para determinar hipotéticamente los resultados esperados con un coste determinado, pero también puede ser útil en la evaluación intermedia o final para saber qué es lo que se ha conseguido en realidad.

Posteriormente, y esto resulta una de las claves de la utilidad del análisis, será necesario comparar el resultado con las previsiones, si existen, o con análisis realizados para proyectos similares en circunstancias parecidas. Esto permitirá realizar afirmaciones acerca de la eficiencia de la intervención. En el caso de no poseer información apta para la comparación, el análisis deberá ser realizado de acuerdo con el sentido común de los evaluadores o con la experiencia de los expertos en el campo de que se trate.

El ideal de la comparación es analizar la situación con proyecto con la situación sin proyecto. O en otras palabras, la situación realmente existente con lo que habría sucedido si las actividades del proyecto no hubieran sido realizadas. Esto implica la construcción de un contrafactual histórico (una situación hipotética), para lo cual existen varias técnicas que se describen en el capítulo...

El ACE goza de mala fama entre algunos trabajadores humanitarios y de proyectos de desarrollo. En parte, esto se debe a que es asociado a una herramienta muy similar, el Análisis Coste - Beneficio (ACB), que implica comparar los costes y los beneficios de una actividad, y expresando ambas partes de la ecuación en unidades monetarias. En algunos casos, cuando los costes o los beneficios son intangibles (como las vidas salvadas o el aumento de la seguridad), la aplicación del ACB exige la realización de complicadas operaciones de monetización, que en algunos casos parecen incluso de dudosa moral y escasa utilidad. Sin embargo, el ACE precisamente evita esta complicación, al no requerir la transformación de los beneficios en dinero. En este caso, la segunda parte de la ecuación se puede representar en cualquier tipo de unidad (puntos porcentuales de disminución de incidencia de alguna enfermedad, personas con acceso a agua potable, niños vacunados, cajas de preservativos distribuidas, etc.).⁹

Esto plantea una diferencia fundamental con el ACB: con el ACE no es posible valorar si los costes son superiores a los beneficios, ya que la justificación del gasto, en este caso, remite a los resultados y objetivos que se pretendían alcanzar con el proyecto. La evaluación deberá decir, por lo tanto, si los objetivos conseguidos *justifican* el empleo de los recursos consumidos, o si habría sido posible obtenerlos con menos, o si con lo mismo se podría haber alcanzado más.

Limitaciones a la utilización del ABC y el ACE

La utilización de este tipo de análisis en situaciones de emergencia no siempre es posible: algunas veces la dificultad para obtener la información (sobre costes o sobre resultados) es tal que sería imposible su realización. En otras ocasiones no se cuenta con tiempo o recursos (técnicos o financieros) suficientes. Sin embargo, en todos los casos es deseable comentar la posibilidad de incurrir en costes menores para alcanzar los resultados previstos o de lograr metas más importantes.

con un nivel de gasto similar, aunque sea informalmente y con base en datos poco confiables, recordando que el objetivo de la evaluación no es poner en el banquillo al responsable o los responsables de la intervención acusándolos de mala gestión, sino aprender de la experiencia para que en ocasiones posteriores (o en el mismo proyecto, si se trata de una evaluación intermedia) el aprovechamiento de los recursos sea mejor y más eficiente.

El cálculo de los costes

En este punto es importante incluir no solamente los costes referidos a la inversión de la agencia donante, sino también aquellos en los que han incurrido otros financiadores, e incluso los de propia población beneficiaria o las comunidades implicadas en la acción. Esto supone tomar en cuenta algunos costes de difícil cuantificación. Por ejemplo, en una operación de ayuda en Tanzania y Zaire se entregaron judías de cocción lenta y granos de maíz enteros en lugar de harina, y no se proveyó a la población de combustible apropiado para cocinar. Esto llevó a una importante deforestación de las zonas vecinas a los campos. Este coste ambiental en el que ha incurrido la comunidad debe ser tomado en cuenta, y comparado con el coste que habría significado la inclusión de combustible en el paquete y la distribución de alimentos de cocción más sencilla.

En las operaciones de ayuda de emergencia también es necesario considerar la necesidad de rapidez en la entrega de los productos y las circunstancias físicas del área, ya que de esto depende que se evite una pérdida masiva de vidas en las zonas afectadas. Así, pese a que el transporte aéreo resulta, lógicamente, mucho más caro que el terrestre, en ocasiones no existen otras alternativas viables. La opción es arriesgarse a que se multipliquen las muertes, circunstancia que evidentemente iría en contra de la eficacia de la operación.

Sin embargo, es preciso señalar el momento preciso en que las rutas de transporte terrestre se encuentran de nuevo abiertas y, después de los primeros días de mayor urgencia, valorar el coste del transporte por carretera. En el caso de la crisis de los Grandes Lagos, el primer convoy terrestre del Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas llegó a Goma desde Kampala cinco días después del inicio de las migraciones masivas, pero los transportes aéreos desde Entebbe continuaron durante diez semanas más. Aunque en este caso no se pudo realizar un ACE por falta de datos sobre algunos costes clave, el equipo de evaluación de la operación concluyó que existía un potencial de ahorro de varios millones de dólares en la utilización prioritaria de las carreteras.

Un caso específico se presenta en las operaciones de ayuda humanitaria en las que participan fuerzas militares conjuntamente con organizaciones humanitarias. Para los casos en que se encarguen exclusivamente de la ayuda, resulta evidente que los costes en que incurren deben ser considerados dentro de la operación.

En el marco de operaciones de mantenimiento de la paz en emergencias complejas se interpreta que los militares cumplen una función de protección y seguridad que resulta indispensable para la ejecución de las actividades de ayuda que no podría ser realizada por otros medios. En ocasiones, los gobiernos donantes presentan las misiones militares como parte integral del gasto humanitario mientras intentan que se les reembolse de los presupuestos para mantenimiento de la paz de Naciones Unidas. En estos casos, sin embargo, las actividades de tipo humanitario en sentido estricto que realizan pueden ser consideradas como marginales, y por lo tanto su coste puede no ser integrado en la operación.

Los indicadores de efectividad

En primer lugar, es preciso realizar algunas definiciones conceptuales. Se entiende por eficacia el logro de los productos inmediatos de la operación previstos. El término efectividad refiere al alcance de resultados u objetivos, previstos o no previstos, que no derivan directamente de la aplicación de los recursos, sino que se producen de manera lógica después de un tiempo. Por ejemplo, una campaña de vacunación será eficaz si, como estaba previsto, se vacunan 1.500 niños en una semana, y sólo será efectiva si la vacunación redundo en una disminución de un 25% en la incidencia

de meningitis en la población infantil de la zona sin provocar además el aumento de la morbilidad por otras causas.

El análisis coste - efectividad remite a esta definición. Para determinarlo será necesario contar con indicadores suficientes de los objetivos alcanzados por la operación y de los efectos no buscados. Si existen buenos procedimientos estandarizados y rutinarios de recopilación de información y un sistema de indicadores establecidos desde el comienzo la tarea se facilita enormemente. Si no, será tarea del equipo de evaluación buscar los datos necesarios utilizando las herramientas de recopilación de información descritas más arriba.

Una dificultad para la aplicación del ACE se plantea porque el logro de objetivos no se produce en el corto plazo o inmediatamente después de la terminación de la actividad. Para el caso de evaluaciones de fin de proyecto o evaluaciones intermedias, por lo tanto, se requerirá realizar estimaciones, lo más confiables que sea posible, acerca del cumplimiento de las metas en el futuro, de acuerdo con los procesos de desarrollo generados por la intervención.

En ocasiones esto es imposible. Si además, por ejemplo en situaciones de emergencia, la información es difícil de encontrar o durante la evaluación no se puede producir por restricciones de tiempo y personal, una alternativa es realizar un análisis coste - eficacia, que utilice para la comparación indicadores de proceso (niños vacunados, paquetes de comida entregados, letrinas construidas, ...). La ventaja es que estos indicadores son más fácilmente deducibles de la información generada por la intervención o son más fácilmente determinables por los evaluadores (a veces basta la observación directa). El inconveniente es que proporcionan menos información acerca del logro de los objetivos de la intervención y que dejan de lado los efectos no previstos de la misma, ya que los resultados directos de la actividad suelen ser necesarios para llegar a metas más elevadas, pero no suficientes.

Otra dificultad, de más difícil solución, se produce en aquellas situaciones en las que resulta difícil establecer relaciones de causa - efecto o, en otros términos, cuando es complicado determinar los efectos netos de la intervención evaluada. Cuando el evaluador se encuentra en una situación de emergencia compleja, con partes en conflicto por ejemplo, el análisis puede ser aplicado solamente a componentes específicos de la operación. La experiencia demuestra que algunos aspectos son más fácilmente valorables que otros, aunque siempre utilizando indicadores de proceso. Por ejemplo las campañas de entrega de comida (toneladas distribuidas), los servicios de atención sanitaria (pacientes atendidos por día, número de vacunas proporcionadas) o las intervenciones para proporcionar agua potable (litros de agua generados y distribuidos) no plantean demasiadas complicaciones técnicas, aunque la información que producen sea de menor alcance que si se analizara la intervención en su conjunto considerando indicadores de impacto.

10.5.- Análisis estadístico¹⁰

Si la evaluación genera grandes masas de datos cuantitativos, será necesario recurrir a un análisis estadístico para obtener conclusiones interesantes de los mismos. Si se utilizan encuestas, por ejemplo, será imprescindible realizar un estudio de este tipo. Esta sección solamente proporcionará algunas pistas generales sobre el léxico que se emplea en este campo.

En primer lugar, una serie de definiciones.

La **población o el universo** es el conjunto de todos los casos que constituyen el objeto de un estudio. Casi nunca es posible obtener datos sobre cada uno de los miembros de la población, por lo que la mayoría de los estudios son realizados utilizando sólo un subconjunto de la misma, denominado **muestra**. Finalmente, cada uno de los individuos u objetos que forman parte de una muestra son los **sujetos**.

Las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos de una investigación pueden ser clasificadas en dos grandes grupos, en función de que su objetivo sea únicamente describir las características observadas en una muestra o inferir conclusiones sobre la población de la que dicha muestra ha sido extraída.

La **estadística descriptiva** tiene como principales funciones la organización de los datos y el cálculo de índices numéricos para una muestra. La función de la **estadística inferencial** es extraer conclusiones sobre una población partiendo de las características conocidas de una muestra.

Tipos de escalas de medida

La **medición** es el proceso mediante el cual asignamos valores numéricos a objetos siguiendo unas determinadas reglas. A los instrumentos que utilizamos para llevar a cabo tal proceso lo denominamos **escalas de medida**. El tipo de escalas utilizado en la investigación es importante, pues determina el tipo de pruebas estadísticas que se pueden realizar a la hora de analizar los datos. Las escalas de medidas se pueden clasificar en cuatro tipos:

* Escala nominal, que únicamente permite establecer relaciones de igualdad/desigualdad entre los objetos que estamos midiendo. (por ejemplo, estado civil).

* Escala ordinal, que además de relaciones de igualdad/desigualdad permiten establecer un orden entre los objetos que estamos midiendo. El resultado de la medición será sólo una clasificación de los mismos (por ejemplo, nivel de conocimiento sobre un tema: alto, medio, bajo).

* Escala de intervalo, que permite establecer relaciones de igualdad/desigualdad y de orden entre los objetos que medimos, considerando que, al mismo tiempo, los intervalos entre los números de la escala sean iguales, por lo que podemos realizar operaciones de suma y resta.

* Escala de razón, que permite el nivel más alto de medición. En esta escala además de las características comentadas para la escala de intervalo, se incluye la posibilidad de disponer del cero absoluto (por ejemplo, número de hermanos).

Las **variables** son las características de un objeto que pueden tomar diferentes valores. Para las cualitativas se suele utilizar escalas nominales (por ejemplo, sexo), mientras que para las cuantitativas pueden emplearse escalas de orden, de intervalo o de razón.

Las variables cuantitativas pueden clasificarse a su vez en discretas y continuas. Una variable es discreta cuando, entre dos valores cualesquiera de la variable, no es posible observar un valor inmediato (por ejemplo, número de hijos). Una variable será continua cuando siempre es posible encontrar un valor intermedio entre dos valores adyacentes (por ejemplo, temperatura).

En general, la evaluación trata de observar y explicar cambios en determinadas variables, llamadas dependientes. Recíprocamente, la variable que se utiliza para explicar o describir dichos cambios es denominada independiente.

Ordenación de los datos cuantitativos

Una vez que se recogen los datos, el primer paso consiste en ordenarlos (en general, en tablas). La etapa siguiente es calcular una serie de índices estadísticos que nos proporcionen información descriptiva sobre las características de la muestra. En principio, y simplificando, existen dos tipos básicos de estadísticos: los de tendencia central y los de dispersión.

Los primeros hacen referencia a la posición que ocupa una determinada muestra con respecto a la distribución de valores de una variable. Los principales estadísticos de tendencia central son la media, moda y mediana.

Índices estadísticos de posición

La media es la suma de todos los valores que toma la variable dividida por el número de observaciones. La mediana es el valor de la variable que deja por encima y por debajo de sí a la mitad de las observaciones. Para hallar la mediana, debemos ordenar todos los valores de menor a mayor. Si el número de valores es impar tendremos un único valor que será la mediana. Si fuese par, la mediana será equivalente a la media aritmética de los dos valores que se encuentren en la mitad de la distribución. La moda es, sencillamente, el valor que se repite con mayor frecuencia.

Es evidente que la naturaleza de los datos determinará el tipo de medida más adecuada para describir a la muestra: por ejemplo, si la variable dependiente es el ingreso per cápita de un barrio relativamente homogéneo, la media puede proporcionar información interesante. Si en la comunidad encontramos gente muy rica y muy pobre, la mediana puede ofrecer una visión más realista de la situación. Finalmente, si queremos apreciar la tasa de incorporación de nuevas técnicas de cultivo, probablemente la moda resulte más interesante.

Índices estadísticos de dispersión

Aunque con las medidas de tendencia central podemos obtener una descripción de la posición de una muestra con respecto a una variable, éstas no son suficientes para describirla en su totalidad. Gracias a los estadísticos de dispersión es posible conocer también el grado en que las puntuaciones de un conjunto de sujetos difieren entre sí (o si las puntuaciones están muy próximas o dispersas). Entre ellos destaca la desviación típica, o estándar, que se calcula como la raíz cuadrada de la suma de las observaciones elevada al cuadrado sobre el número total de observaciones.

Una buena descripción de la muestra, por lo tanto, debe incluir una síntesis de los estadísticos más frecuentes. Todos los paquetes informáticos para el análisis de grandes masas de datos, como SPSS o SAS, realizan los cálculos de manera automática, pero para su correcta utilización es recomendable profundizar en los conocimientos de estadística para saber con precisión qué información se pretende extraer de ellos y cuáles son los estadísticos más adecuados para hacerlo.

Muestreo

Como ya se ha señalado, para estudiar grupos de población muy grandes, a causa de los límites de tiempo y dinero, es aconsejable elegir una muestra de esa población. Esta selección se debe realizar siguiendo unos criterios determinados que se fundamentan en la matemática estadística. El objetivo es que los resultados obtenidos para la muestra puedan ser generalizados para el universo del que se ha extraído, dentro de unos límites de error y probabilidad que es posible determinar estadísticamente en cada caso.

Las condiciones que debe reunir una muestra son:

- Que comprendan parte del universo y no la totalidad de este.
- Que su magnitud sea estadísticamente apropiada a la magnitud del universo.
- Ausencia de distorsiones en la elección de los elementos de la muestra. Si esta elección presenta alguna anomalía, la muestra resultará viciada.
- Que sea reflejo fiel del universo, de tal modo que reproduzca sus características básicas.

Hay distintas formas de elegir la muestra:

- Por azar simple, que consiste en seleccionar, por medio de sorteo riguroso, una serie limitada de sujetos, hasta completar el tamaño de la muestra que se haya fijado. Para ello hay que listar los sujetos asignándoles un número del 1 al N, decidir el tamaño de la muestra, previa fijación del nivel de confianza y el error, usar una tabla de números aleatorios y elegir diferentes números entre 1 y N. Los sujetos que tienen asignados estos números formarán la muestra.

- Con el azar sistemático se simplifica la selección. Se selecciona un número de inicio y otro, al azar, que determinará los casos que hay que saltar. Así, si el número de inicio es el tres y el salto el cinco, se seleccionarán los sujetos 3, 8, 13, 18, 23... hasta llegar al tamaño deseado.

- Cuando el universo no es totalmente homogéneo, sino que hay estratos diferentes que constituyen categorías importantes para la investigación, la elección de la muestra no debe hacerse globalmente, para todos los estratos de una vez, porque entonces nos expondríamos a que unos estratos estuvieran más o menos representados que la proporción debida (muestras estratificadas).

De las varias probabilidades existentes para afrontar esta situación, la de Poisson, que consiste en elegir una muestra al azar para cada estrato, es la más recomendable. Si no, es posible elegir una muestra de un solo estrato o prescindir de los estratos. Aparte de estos tipos existen otros que por motivo de extensión no trataremos.

La muestra, como ya hemos dicho, no es el universo, sino una representación en pequeño de él. Por perfecta que resulte, habrá, normalmente, una divergencia entre los valores medios estadísticos, obtenidos de la muestra en relación a alguna variable, y los derivados del universo o población. El **error muestral** es el que se produce entre los valores medios obtenidos de las muestras y los valores medios del universo. Inversamente, el intervalo de confianza es el margen positivo en el que se mueve el analista.

Para la determinación de la muestra es posible seguir dos caminos: o bien calcular el tamaño, aplicando fórmulas estandarizadas, previa fijación del error que podemos admitir, o bien establecer sin más el tamaño y, luego, calcular el error.

Las fórmulas para el cálculo del tamaño de las muestras pueden ser encontradas en la bibliografía especializada. Baste decir que dependen del tipo de datos de que se disponga, si el universo es finito o infinito y el nivel de confianza con el que se trabaje.

Es conveniente que el análisis estadístico en sí sea realizado por personal cualificado y con experiencia, no sólo para garantizar unos resultados fiables, sino también para ahorrar tiempo.

Una vez que tenemos los datos recogidos, ordenados y clasificados, es necesario extraer conclusiones estadísticamente válidas. Se trata de una operación importante que remata y culmina todo el proceso de investigación y en la que se recogen y acumulan sus frutos y resultados.

Existen varias formas de analizar los datos, aunque aquí mencionaremos solamente la tipología que las distingue de acuerdo con el número de variables que se estudien. Desde este punto de vista, el análisis puede ser univariable, bivariable o multivariable.

Análisis univariable

El análisis estadístico univariable o de las distribuciones de frecuencia tiene dos características principales: por una parte, permite resumir las observaciones sobre una variable y, por otra, facilita la comparación de valores de la misma o distintas variables, bien para expresar unas en función de otras o bien para medir la desigualdad que existe entre ellas.

El análisis estadístico básico consiste en reducir el conjunto de observaciones sobre una variable a una medida típica que, como tal, se puede tomar como representativa del grupo. El valor que expresa esto recibe el nombre de medida de tendencia central o promedio.

Un buen complemento para este dato, puesto que simplifica demasiado la realidad, es un índice que nos da idea de la mayor o menor imperfección de esta medición. Aquí entran en juego las medidas de la dispersión real del conjunto de observaciones, llamadas índices de variación. A estos aspectos ya hicimos referencia más arriba.

En distribuciones referentes a variables de escala *nominal* la medida de tendencia central más frecuente es la *moda*. Para las distribuciones referentes a variables de escala *ordinal* se suele utilizar la *mediana*. Finalmente, para distribuciones referentes a variables de escala de *intervalo* o de *razón* el promedio es normalmente la *media* y el índice de variación la *desviación típica*.

El análisis univariable, a partir de la normalización de los datos, permite la comparación de unos valores o categorías de la variable analizada con otros, referentes a otras poblaciones o universos diferentes.

Análisis bivariable

El segundo tipo de aplicación es la determinación numérica del grado y signo de la asociación entre dos variables. Aquí no se trata, como con los promedios e índices de variación, de distribuciones de frecuencias o de tablas referidas a una sola variable, sino de cuadros que relacionan dos, y que pueden adoptar la forma de distribución bivalente conjunta o la que se conoce con el nombre de tabla de contingencias.

La *distribución bivalente* conjunta es una tabla que expone, respecto de cada individuo objeto de observación, los valores de dos variables distintas.

La *tabla de contingencias* cruza en un cuadro las categorías, dimensiones o valores de dos variables, consignando en cada casilla de la tabla el número de observaciones que reúnen a la vez las dos dimensiones.

De la simple inspección o lectura de una tabla, si es en porcentajes y no muy extensa y complicada, se puede deducir si existe una asociación entre dos variables y el sentido de ésta. La función de la estadística en este punto, como en el anterior, es proporcionar a la sociología técnicas para cifrar matemáticamente el grado de asociación entre estas variables.

Estas técnicas generan *coeficientes de correlación* o de *asociación*. Se trata de índices numéricos, obtenidos mediante operaciones matemáticas, que cifran cuantitativamente el grado y, en su caso, el signo de la correlación entre dos variables. Si dos variables están relacionadas de tal modo que cuando aumentan o disminuyen los valores o frecuencias de una de ellas, aumentan o disminuyen los de la otra, se dice que están correlacionadas positivamente. Al contrario, si al aumento en una variable corresponde una disminución en la otra, la correlación es negativa.

Además, los coeficientes de asociación son instrumentos de predicción. Si observamos que dos variables están asociadas en su variación, y si vemos después que una de ellas aumenta o disminuye en una comunidad, podremos prever que la otra también aumentará o disminuirá.

Los coeficientes de asociación por sí solos no indican influencia o causalidad, es decir que una variable influya o sea causa de otra, pero constituyen una de las condiciones para que se pueda establecer una relación de causalidad entre las variables en cuestión.

Otras condiciones que hay que considerar son la prioridad en el tiempo de la variable causa y la no existencia de otras variables que influyan a su vez en la asociación detectada.

Análisis multivariable

En los fenómenos sociales, las variables no se presentan simplemente en parejas sino en conjuntos inseparables. De ahí que el hecho de aislar dos variables de las demás a efectos de sus análisis sea una abstracción que no se ajusta a la realidad.

El análisis bivariable no descubre, ni profundiza, ni explica totalmente el carácter de la relación entre las dos variables, dado que dicha relación normalmente se ha de encontrar afectada por la influencia de otros factores que intervienen en el fenómeno estudiado.

Por ello, el análisis y la interpretación multivariable, que tiene en cuenta no dos sino tres o más variables, o en el que la asociación entre dos variables se va probando mediante su puesta en relación con otras, se acerca más a la realidad y puede permitir una comprensión más exacta del fenómeno estudiado.

Una característica típica del análisis multivariable es que su complejidad matemática aumenta progresivamente con el número de variables que intervienen en él. Esta complejidad hacía antes inviable la extensión de su práctica habitual. Ha sido la difusión y perfección creciente de los ordenadores lo que está haciendo posible, en la actualidad, dicha extensión.

Sin embargo, la simple aplicación de programas informáticos no garantiza la exactitud e importancia de los resultados obtenidos: en primer lugar, hay que tener en cuenta que los procedimientos estadísticos y matemáticos tienen, generalmente, coeficientes de error particulares, que a veces pueden ser bastante elevados. En cuanto a la importancia de los resultados, ésta no se deriva de la simple aplicación de las técnicas estadísticas y matemáticas, sino que depende y está condicionada por el grado en que los datos utilizados cumplan los presupuestos exigidos para la aplicación correcta de cada técnica, por la calidad y exactitud de dichos datos, por la clasificación y tabulación adecuada de los mismos y por la correspondencia de las relaciones estadísticas y matemáticas establecidas con relaciones significativas e importantes en la realidad.

Se puede hablar de dos tipos de técnicas de análisis multivariable: las primeras, más tradicionales, suelen poseer carácter confirmatorio (pretenden estudiar las relaciones entre diversas variables independientes con una, o a veces más de una, variable dependiente). Aquí se incluyen, entre otras técnicas, el análisis de: componentes principales, la regresión múltiple, las correlaciones canónicas, discriminante, factorial, varianza, covarianza, de senderos, o log - lineal.

El objetivo de las segundas, más modernas, no es establecer de manera precisa la determinación de unas variables por otras, sino clasificar científicamente y representar gráficamente el conjunto de datos obtenido en una investigación, con el fin de interpretarlos y descubrir sus propiedades, características y posibles relaciones. Entre ellas se incluyen el análisis de *clusters*, correspondencias, estructura latente o el escalonamiento multidimensional.

Preparación de Informes y Retroalimentación de las Enseñanzas

Capítulo 11

11.1. Pistas prácticas para elaborar un informe de evaluación

Ya hemos indicado a lo largo de este texto en varias ocasiones que una de las características fundamentales de la evaluación es la utilidad. El informe que se presenta al final de la evaluación constituye una pieza clave para lograr este objetivo. Un informe correctamente redactado y presentado es una de las condiciones necesarias, pero de ninguna manera suficiente, para lograr este fin.

Como lograr el uso de la evaluación

Así para lograr el uso y utilización de la evaluación los evaluadores coinciden en que se debe:

- *tener en cuenta el contexto específico de la evaluación.*
- *Identificar los destinatarios de la evaluación e implicarles en el diseño de la evaluación.*
- *Mantener un fuerte y frecuente contacto y aportar resultados intermedios a lo largo del proceso de evaluación.*
- *Ajustar los informes a las necesidades de los destinatarios, usando una variedad de formatos, incluyendo informes cortos y resúmenes, presentaciones orales y oportunidades para la interacción.*
- *Presentar ilustraciones reales y concretas de los hallazgos.*
- *Presentar los resultados con una temporalidad adecuada a una variedad de destinatarios.*
- *Usar un lenguaje simple y claro.*

Formas de comunicación

Estas cuestiones coinciden con las prácticas tanto de los evaluadores externos e internos. La mayoría de los evaluadores usan más frecuentemente métodos tradicionales de comunicación: escriben informes escritos, desarrollan planes de evaluación, escriben resúmenes ejecutivos, identifican los destinatarios, hacen representaciones orales formales a los clientes y personal, desarrollan planes de comunicación e informes; los evaluadores externos tienden a utilizar estas prácticas más que los internos. También hacen más a menudo: conversaciones personales planificadas en persona o por teléfono, presentaciones orales, mandar los informes de evaluación para la publicación; se utiliza muy poco otros métodos menos tradicionales: encuentros públicos, boletines, folletos, fotografías, videos, conferencias de prensa, apariciones en radio o TV o psicodramas.; el impedimento mayor para una comunicación exitosa es la falta de tiempo para dedicarle a esta tarea.; la complejidad política y organizativa es otro de los impedimentos mencionados. Las razones mencionadas son: falta de claridad entre los implicados sobre sus necesidades de información; falta de respuesta ante los esfuerzos por comunicar e informar; cambio de cliente o destinatario; situaciones muy cargadas políticamente; resistencia ante los hallazgos negativos; características de individuos particulares e interpretación errónea de los hallazgos; los evaluadores estaban sólo moderadamente satisfechos con sus esfuerzos y resultados en la información y comunicación de los resultados; sin embargo, se identificaron algunos elementos exitosos para ello: en cuanto a los formatos, utilizar una variedad de los mismos, incluyendo informes breves y resúmenes especialmente diseñados a las necesidades de los destinatarios. En cuanto al contenido incluyen: utilizar un lenguaje claro, utilizar gráficas y recomendaciones específicas. En cuanto a los procesos de comunicación, continuos y colaborativos (con participación de los implicados).

La comunicación es algo que debe darse a lo largo de todo el proceso de evaluación y no sólo al final. Para informar y comunicar de forma exitosa, se debe tener en cuenta los estilos individuales de aprendizaje, cómo interactúan estos estilos individuales y el aprendizaje organizativo, y el impacto de la complejidad organizativa, su cultura y los límites que impone a los individuos.

El contenido de la comunicación

- *Escribir en un lenguaje claro: evitar términos técnicos y jergas que pueden no entenderse; adoptar un estilo conversacional, comprobar la claridad de las frases largas, utilizar las herramientas de los procesadores de textos, desarrollar una estructura lógica, para mejorar, escribir y reescribir; utilizar la escritura en colaboración para estimular la creatividad y reducir las cargas de trabajo individuales.*

- *Utilizar tablas y figuras para hacer la información más comprensible: pensar sobre la esencia del mensaje y el tipo de presentación que describe mejor; compilar todos los datos disponibles de forma resumida, hacer tablas y figuras simple, considerar si se necesita más de una tabla o gráfica para comunicar un conjunto determinado de datos, incluir encabezamientos y títulos, hacer que cada una se auto explique con títulos, claves, etiquetas y notas, si se incluyen han de incluir una explicación, hacer primero tablas y luego explicarlas, índice si son muchas (accesibilidad), no sobre utilizar el color, planificar suficiente tiempo para hacerlas.*
- *Comunicar los resultados negativos: situar la evaluación dentro de un contexto de aprendizaje organizativo, hacer participar a los implicados y participantes en el programa en el diseño de la evaluación, la recopilación de información y el análisis, comunicarse lo más que se pueda durante el proceso, tener en cuenta las perspectivas de los clientes e implicados, considerar a los participantes en el programa como personas que solucionan problemas y no como culpables, ayudar a los clientes e implicados a procesar los resultados negativos los positivo primero, evitar utilizar las palabras positivo y negativo.*
- *Integrar los resultados cualitativos y cuantitativos: formación de equipos con expertos de ambas orientaciones; desarrollar un marco en el que se puedan integrar ambos resultados; determinar las preferencias de los destinatarios primarios cuando se decide si un tipo debe predominar sobre el otro; considerar los formatos más adecuados para la integración.*
- *Desarrollar recomendaciones: si las recomendaciones se desarrollan inicialmente por parte del evaluador, mandarlas a los implicados para su revisión, discusión y modificación; desarrollar las recomendaciones en colaboración con clientes e implicados para aumentar su sentido de identificación y pertinencia de las mismas. Para un máximo sentido de pertinencia tanto de las recomendaciones como de las acciones correctivas que éstas sugieran, implicar a los participantes del programa en el análisis de datos; dar descripciones y resultados que relacionen elementos cruciales del programa o del contexto organizativo; planificar tiempo para desarrollar recomendaciones y sugerencias de acciones correctivas.*
- *Utilizar fotografías para implicar a los destinatarios.*

Pautas para la preparación del informe final

Algunas pautas a tener en cuenta sobre el informe final son: calcular el tiempo suficiente, utilizar la producción del informe como una oportunidad para ofrecer una visión integral en la presentación de los resultados, empezar la redacción del informe tan pronto como se tengan los primeros resultados, diseñar el informe en formatos comprensibles y que faciliten su lectura, considerar esquemas alternativos que maximicen la utilidad para los destinatarios, implicar a los clientes y a otros clientes en la preparación y revisión del informe final, hacer y resumir un resumen ejecutivo e incluir una copia al principio del informe. En el recuadro se presentan recomendaciones específicas de estilo y procedimientos de trabajo.

En cuanto al resumen ejecutivo, es conveniente seguir las siguientes pautas: diseñar el contenido según las necesidades de información de los destinatarios y los planes de difusión, utilizar un formato que facilite la asimilación de sus contenidos e incluir información suficiente y claramente escrita para que el documento sea comprensible por si mismo.

11.2 Otras maneras de comunicar los resultados

Otras formas de presentar información en el proceso de evaluación son las comunicaciones cortas, los encuentros y reuniones personales, las presentaciones en cuadros, boletines y folletos, vídeos, posters, sesiones públicas e intervenciones en los medios de comunicación.

Algunas pistas para la realización de encuentros con usuarios de la evaluación son:

- Preparar cuidadosamente las sesiones.
- Utilizar soportes, hojas y registros para organizar las actividades de la sesión.
- Ver la posibilidad de llevar a cabo las sesiones de trabajo de acuerdo con los calendarios de reuniones ya establecidas en la organización.
- Recabar apoyo para las sesiones desde el principio de la evaluación.
- Dar la suficiente información previa (recapitulación) al principio de la sesión y acabarla con un resumen claro de lo que queda por hacer
- Informar sobre la sesión a las personas importantes que no hayan podido estar presentes.

En definitiva, el equipo de evaluación tiene la responsabilidad de hacer todo lo posible para que los resultados de la evaluación lleguen a todos los interesados y para que las recomendaciones principales sean discutidas y revisadas conjuntamente con las personas que deberán aplicarlas.

Anexo I: Glosario

Acceso: disponibilidad de suficientes alimentos (gracias a la producción, los mercados, la recolección de productos silvestres, las donaciones, etc.) y los medios de que dispone la gente para conseguir lo que necesita (gracias a su trabajo, las compras que realice, el intercambio de productos, etc.) El concepto de "acceso" es un elemento fundamental de la noción de "seguridad alimentaria", definida por separado, y por lo tanto conviene que se tomen en cuenta la dinámica de las diversas estaciones del año y los sistemas y redes de abastecimiento.

Actividad: acción realizada dentro de un proyecto con el objeto de transformar insumos- recursos materiales, humanos y financieros- en resultados.

Análisis de vulnerabilidad y capacidad: metodología de análisis sistemático que permite identificar los riesgos que amenazan a las personas y comunidades y les impiden llevar vidas plenas y productivas, comprender las causas de las que provienen y como se manifiestan, a qué y a quienes afectarán, y de qué aptitudes, conocimientos y recursos materiales se dispone para reducirlos y enfrentarse a ellos. El Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad se utiliza en cualquier momento del proceso de desarrollo, pero es particularmente útil para la identificación de los beneficiarios de los proyectos, y para medir su impacto.

Asistencia humanitaria: provisión de servicios y suministros esenciales que se precisan para satisfacer las necesidades de la población en materia de agua, saneamiento, nutrición, alimentos, refugios y asentamientos, y atención de la salud.

Autoevaluación: es la evaluación de la institución realizada por ella misma.

Autosuficiencia: la capacidad de una persona, una comunidad o una Sociedad Nacional de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo, adoptando medidas que le son comprensibles y aceptables, conociendo sus propias fortalezas y recursos, y basándose sólo en ellos.

Ayuda de emergencia: ver ayuda de urgencia.

Ayuda humanitaria inmediata básica: parte de la ayuda humanitaria que se lleva a cabo con financiación propia de Cruz Roja Española o financiación exterior, mediante el siguiente procedimiento.

Ayuda humanitaria sostenida: es la parte de la ayuda humanitaria que se lleva a cabo de acuerdo al siguiente proceso. La anotación en cartera y la realización de uniforme sobre la ayuda de urgencia puede originar que, tras la valoración y decisión de la continuidad por parte de los técnicos de Cruz Roja Española, se anote en cartera y se prepare un formulario para solicitar financiación de una ayuda sostenida. Si la decisión de la agencia financiadora es positiva se procede a la anotación en cartera como " en ejecución" y se realiza la compra, para a continuación realizar la distribución, reconstrucción, "recensado" y, en su caso, solicitud por parte de los delegados para comenzar un proyecto de rehabilitación/ desarrollo, previa anotación en cartera como "ejecutado" y realización de un informe final, que servirá de base a la valoración y decisión sobre finalizar el proceso o pasar a un proyecto.

Ayuda humanitaria de urgencia: parte de la ayuda humanitaria que se lleva a cabo de acuerdo con el siguiente procedimiento: valorada y decidido positivamente sobre la continuidad de operaciones de una ayuda inmediata, se realiza un formulario y se anota en cartera una ayuda urgente. Tras la solicitud de financiación y la decisión afirmativa de la agencia financiadora se procede a anotar la ejecución subsecuente en la cartera. El procedimiento de compra local o nacional es similar al de la ayuda. La ejecución sobre el terreno contempla actividades de búsqueda y rescate de supervivientes, distribución de la ayuda, "recensado" de la población, reubicación de familias y comunidades y, en caso de los delegados lo crean conveniente, solicitud de continuidad de la ayuda.

Beneficiarios directos: grupo - objetivo específico en cuyo beneficio se realiza el proyecto o programa o la operación de ayuda.

Capacidad: dotación y acceso relativo a los recursos, los conocimientos, las aptitudes, los derechos y el poder que ampliar la gama de opciones disponibles para las personas, las comunidades y las instituciones. Las capacidades de las personas se pueden clasificar de la siguiente forma: capacidad física, y material, capacidad social/organizativa, capacidad institucional.

Ciclo del proyecto: expresión que alude a las distintas etapas de la vida de un proyecto- identificación, formulación, ejecución, evaluación- y el hecho de que la evaluación, última de estas etapas, suele ser el punto de partida de nuevos proyectos.

Componentes de la evaluación. Ver criterios de evaluación.

Continuum humanitario: es definido como un esquema de operación que, ante una situación(en general de catástrofe) requiere la intervención externa, vincula las distintas actividades emprendidas en cada momento por la organización, desde la ayuda humanitaria al desarrollo, pasando por la rehabilitación, para asegurar una continuidad en los objetivos y en las políticas.

Criterios de evaluación: preguntas clave que la evaluación debe responder. Se elaboran previamente a la recogida de información sobre aquellos aspectos de la intervención que interesan a quien encarga la evaluación. Los cinco grandes criterios son: eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y viabilidad. Además de estos cinco criterios se deben elaborar preguntas más concretas sobre las que se desea recopilar información. También denominados componentes de la evaluación.

Datos primarios: elementos de observación obtenidos directamente por el investigador en la búsqueda de confirmar una hipótesis de trabajo o responder a los criterios de evaluación.

Datos secundarios: cúmulo de informaciones que se hayan recogidas o publicadas por diversas instituciones sin propósitos específicos de la evaluación en concreto, sino con otros fines muy variados, fundamentalmente proveer de información y documentación a los órganos del Estado o al público en general.

Desarrollo: proceso por el cual las comunidades, las familias y las personas llegan a ser más fuertes y pueden disfrutar de vidas más plenas y productivas y ser menos vulnerables ante los desastres. El

desarrollo también supone el fortalecimiento de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja de manera que pueden llevar a cabo su mandato humanitario.

Desarrollo comunitario: proceso de implicación de una Comunidad en la identificación de las capacidades y recursos que conducen al desarrollo en su vida cotidiana, su actividad productiva, su cultura y su participación social y política. Ello supone el fortalecimiento de sus redes y organizaciones comunitarias.

Desarrollo humano: según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo humano es el proceso por el cual aumentan las capacidades que permiten ampliar la gama de opciones y oportunidades disponibles para las personas. Entre estas, las más importantes son una vida prolongada y saludable y el acceso a la educación y a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen la política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo.

Desarrollo institucional: proceso sistemático de fortalecimiento de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, gracias al cual podrán mejorar su capacidad de utilizar eficazmente los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para cumplir su mandato humanitario, esto es, mejorar la situación de los más vulnerables.

Desarrollo sostenible: según la Comisión Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo, desarrollo sostenible es aquel desarrollo que logra satisfacer las necesidades presentes sin comprometer los recursos que las generaciones futuras necesitarán para satisfacer sus propias necesidades.

Desastre: situación a raíz de la cual una población se ve privada de los medios normales de mantenerse en vida con dignidad, como consecuencia de una catástrofe, sea ésta natural u ocasionada por la acción humana.

Eficacia: una medida del grado en que un proyecto o programa tiene éxito en el logro de sus objetivos.

Eficiencia: una medida de la "productividad" del proceso de ejecución; es decir, cómo se convierten los insumos en resultados desde el punto de vista económico.

Ejecución: consiste en llevar a cabo las actividades programadas en la fase de formulación o diseño. Uno de sus componentes es el seguimiento.

Emergencia compleja: situaciones originadas por conflictos armados e inestabilidad política. La distinción con otras emergencias es relevante porque, en general, implican el colapso de las funciones del Estado, dificultades para diferenciar combatientes y civiles, violencia orientada contra las personas y las instituciones civiles, potencial desarrollo de una economía de guerra, multiplicidad de actores, deterioro o ausencia de los mecanismos habituales de responsabilidad, indefinición de la soberanía, entre otras cuestiones.

Empoderamiento: término procedente del inglés empowerment, que se refiere al proceso por el que las personas, las organizaciones y los grupos que carecen de poder toman conciencia de las dinámicas de poder que afectan su contexto vital; obtienen los recursos y desarrollan las habilidades y la capacidad para ganar un grado de control razonable sobre sus vidas; ejercitan ese control sin limitar los derechos de otras personas, y apoyan el empoderamiento de otras personas de la comunidad.

Encuesta: herramienta de investigación a través de cual se realiza un acopio de datos mediante consulta e interrogatorios a grupos de personas. En general es realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida

cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas y cualitativas de gran variedad de características objetivas de la población.

Enfoque de Género: el enfoque de género intenta aprehender los diferentes roles, circunstancias y necesidades de los hombres y las mujeres en el proceso de desarrollo en general, y en el acceso al poder y a los recursos en particular. Constatando la situación de discriminación en la que en mayor o menor medida se encuentran las mujeres en esos ámbitos, pretende identificar las causas estructurales de dicha situación, y alcanzar la igualdad de género promoviendo un acceso equitativo de hombres y mujeres a los recursos productivos y la actividad económica, en la participación social y política y en las estructuras de toma de decisiones, y mejorar el respeto de los derechos humanos de las mujeres. El enfoque de género asume que estos objetivos no podrán ser alcanzados sin alterar las relaciones y los roles de género, y que por lo tanto son responsabilidad tanto de los hombres como de las mujeres.

Enfoque del Marco Lógico: herramienta analítica para la planificación y gestión de los proyectos, de carácter participativo, orientada por objetivos y hacia grupos de beneficiarios. El EML es utilizado desde finales de los años sesenta por las principales agencias de cooperación y ONG de desarrollo. con el objeto de mejorar la calidad y la coherencia interna de los proyectos.

Evaluación: proceso cuyo propósito es examinar, tan sistemática y objetivamente como sea posible, un proyecto o programa en ejecución o finalizado, su concepción, su ejecución y sus resultados, para determinar su eficacia, su impacto, su viabilidad y la pertinencia de los objetivos. También puede incluir la apreciación de la pertinencia, la factibilidad, la coherencia y la viabilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no.

Evaluación intermedia: es aquella evaluación que se lleva a cabo durante la ejecución de la intervención, en un momento determinado que generalmente coincide con el fin de una fase o etapa.

Evaluación final: es aquella que se realiza en el momento preciso en que la acción es terminada. Consiste básicamente en un análisis de consecución de los resultados y, eventualmente, del objetivos específico de la intervención.

Evaluación posterior: a diferencia de la evaluación final esta se suele realizar algún tiempo después de finalizada la intervención y su nivel de análisis es más profundo. De esta manera se puede evaluar si la intervención ha sido viable y cuáles han sido sus efectos (impacto) una vez pasado el tiempo desde su finalización formal.

Examen previo(o apreciación): análisis global de la pertinencia, factibilidad y viabilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de ejecutado o no.

Formulación: fase en la que se diseña y describe de forma pormenorizada la intervención que se piensa llevar a cabo.

Fuentes primarias: lugar de el que el investigador obtiene los datos primarios

Fuentes secundarias: lugar del que el investigador obtiene los datos secundarios.

Grupos de alto riesgo: son los que se consideran excepcionalmente vulnerables.

Identificación: primera fase de toda intervención con la que recopilamos información acerca de la realidad en la que consideramos que tal vez se podría llevar a cabo un proyecto.

Impacto: cambios no previstos positivos y negativos, directos o indirectos, producidos como resultado de un programa o proyecto.

Indicadores: son las señales que permiten cerciorarse de que se ha logrado aplicar una norma. Constituyen un medio de medir el impacto o resultado de los programas y de difundir información sobre ellos y sobre los procedimientos y métodos y utilizados. Los indicadores pueden ser de índole cualitativa o cuantitativa.

Insumos: fondos, personal, materiales, etc. de un proyecto necesarios para producir el resultado propuesto a través de las actividades diseñadas.

Matriz de Planificación: tabla resumen del diseño de un proyecto que describe los insumos necesarios, los resultados, el objetivo específico y el objetivo global, los supuestos, los indicadores y fuentes de verificación, que permite observar la relación lógica entre todos estos componentes.

Método IFEE: método de gestión del ciclo de las intervenciones utilizado por Cruz Roja Española (Identificación, Formulación, Ejecución y Evaluación).

Objetivo específico: el efecto de un proyecto espera conseguir si se termina con éxito y a tiempo. Es la razón para ejecutar el proyecto.

Objetivo global (o de desarrollo): el objetivo último y a largo plazo del impacto de desarrollo que se espera lograr después de haber alcanzado el objetivo específico del proyecto.

Pertinencia: el grado en que la justificación y objetivos de un proyecto son -o siguen siendo- adecuados, significativos y válidos, en relación con las necesidades y preocupaciones prioritarias identificadas.

Plan de desarrollo: ver planificación estratégica.

Planificación estratégica: proceso sistemático por el que un determinado integrante del Movimiento Internacional de Cruz Roja define una misión institucional a través de la cual se lleva a la práctica su mandato humanitario para su circunscripción territorial durante un periodo dado, y concreta dicha misión en objetivos y estrategias de acción, en un presupuesto y en procedimientos de toma de decisiones, de evaluación y de rendición de cuentas. El resultado de este proceso suele ser un Plan Estratégico o un Plan de Desarrollo.

Programa: un grupo de proyectos o servicios relacionados dirigidos hacia el logro de objetivos específicos, generalmente similares o relacionados.

Proyecto: proceso puesto en marcha para lograr un cambio cualitativo y/o cuantitativo en una situación. Supone una inversión de recursos conforme a un presupuesto dado, efectuada para alcanzar unos objetivos concretos, en un periodo de tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una unidad de gerencia.

Reconstrucción: es parte de la rehabilitación. Se define como la sustitución o reparación de los edificios, la infraestructura la maquinaria y el equipo que resultarán destruidos o dañados en un desastre. Las actividades de reconstrucción deben integrarse en los planes de desarrollo a largo plazo y tener en cuenta los riesgos de futuros desastres y las posibilidades de reducirlos tomando las medias adecuadas. Los servicios y construcciones que resultaron dañados pueden reconstruirse de otra forma y e otros lugares con ese objetivo

Rehabilitación: la rehabilitación comprende las acciones realizadas después de un desastre para restablecer el funcionamiento de los servicios esenciales, apoyar los esfuerzos de las víctimas para reparar por sus propios medios los daños materiales y las instalaciones comunitarias, reanudar las actividades económicas y proporcionar la ayuda necesaria para el bienestar psicológico y social de los supervivientes. Si bien en un principio se centra en la capacitación de la población afectada para que pueda reanudar una vida más o menos normal -como antes de ocurrir el desastre-, la rehabilitación tenderá siempre a reducir la vulnerabilidad y mejorar las condiciones de vida. Puede

considerarse una fase de transición entre el socorro inmediato y la continuación del proceso de desarrollo.

Resultado: los productos que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades.

Seguimiento: supervisión continua de la ejecución física y financiera de un proyecto para asegurar que los insumos, actividades, resultados y supuestos están desarrollándose de acuerdo a lo planificado

Seguridad alimentaria: acceso de toda la población en todo momento a suficientes alimentos para gozar de una vida activa y sana.

Sondeo de opinión: aplicación concreta de la encuesta, cuyo objetivo es el estudio de opiniones, actitudes y creencias sobre asuntos políticos y sociales que son objeto de discusión o sobre los que se suscitan opiniones contrapuestas.

Supuestos (o factores externos, o hipótesis): condiciones externas que son necesarias para el éxito del proyecto pero que están completamente fuera del control de la gestión del mismo.

Triangulación: utilización de diversos tipos de métodos, perspectivas o datos en una misma investigación. Puede ser de teorías, de datos, de investigadores y metodológicas.

Viabilidad: el grado en el que los beneficios positivos de una intervención continuarán una vez que se retire la financiación externa. En su análisis habrá que considerar los siguientes factores: políticas de apoyo, desarrollo y capacidad de las instituciones, cuestiones socio - culturales y de género, empleo de tecnologías apropiadas, cuidado del medio ambiente físico, natural y social, aspectos económicos y financieros.

Anexo II: Bibliografía Adicional sobre Ayuda de Emergencia

- CAD: *Guidance for evaluating humanitarian assistance in complex emergencies*, Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, París, 1999 (existe versión en francés y versión electrónica en www.oecd.org/dac)
- CHALINDER, Andrew: *Water and sanitation in emergencies*, Relief and Rehabilitation Network Good Practice Review 1, ODI, Londres, junio de 1994.
- CICR: *Evaluation in progress*, Comité Internacional de la Cruz Roja, Ginebra, mayo de 1998.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA: *Guía para la evaluación de la cooperación internacional*, Madrid, en prensa.
- DARCY James: *Human rights and international legal standards. What do relief workers need to know?* Relief and Rehabilitation Network Paper, ODI, Londres, febrero de 1997.
- DUSAUCHOIT, Tine: *MSECIS (Celula Inter-Secções), Mozambique. A data collecting system focused on food security and population movements*, Relief and Rehabilitation Network Paper 1, ODI, Londres, marzo de 1994.
- ECHO: *Manuel d'évaluation de l'aide humanitaire*, Oficina Humanitaria de la Comunidad Europea, Bruselas, 1999 (también existe versión en inglés).

- GASPER, Des: "El enfoque del marco lógico más allá de los proyectos. El seguimiento y la evaluación de la ayuda humanitaria en emergencias complejas", en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 4, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Madrid, primavera – verano 1999.
- HALLAM, Alistair: *Evaluating humanitarian assistance programmes in complex emergencies*, Relief and Rehabilitation Network Good Practice Review, ODI, Londres, 1998.
- HALLAM, Alistair: *Cost effectiveness analysis. A Useful tool for the assessment and evaluation of relief operations?*, Relief and Rehabilitation Network Paper 15, ODI, Londres, abril de 1996.
- JASPARS, Susanne y Helen Young: *General food distribution in emergencies. From nutritional needs to political priorities*, Relief and Rehabilitation Network Good Practice Review 3, ODI, Londres, diciembre de 1995.
- JEFF (Joint Evaluation Follow-Up Monitoring and Facilitation Network): *The joint evaluation of emergency assistance to Rwanda. A review of follow up and impact fifteen months after publication*; mimeo; 12 de junio de 1997.
- JEFF: *The joint evaluation of emergency assistance to Rwanda. Principal findings and recommendations*, Relief and Rehabilitation Network Paper 16, ODI, Londres, junio de 1996.
- TELFORD, John: *Counting and identification of beneficiary populations in emergency operations. Registration and its alternatives*, Relief and Rehabilitation Network Good Practice Review, ODI, Londres, septiembre de 1997.
- VAN BRABANT, Koenraad: *The coordination of humanitarian action. The case of Sri Lanka*, Relief and Rehabilitation Network Paper, ODI, Londres, diciembre de 1997.

Caja de Herramientas

- Lista de comprobación para la apreciación del diseño de una intervención.
- Lista de comprobación para la valoración de la calidad de un censo.
- Lista de comprobación para la valoración de un diagnóstico comunitario.
- Formato de términos de referencia para una evaluación.
- Tabla resumen de criterios de evaluación de ayuda de emergencia
- Ficha para la valoración de proyectos / acciones para evaluaciones de operaciones complejas
- Batería de herramientas participativas para la recopilación de información

Lista de comprobación para la apreciación del diseño de una intervención		
Sobre la pertinencia de la intervención	Sí	No

Antecedentes y justificación del proyecto	¿Se ha analizado y descrito adecuadamente la situación de vulnerabilidad que justifica la necesidad de llevar a cabo el proyecto sus diferentes componentes?		
	¿Se ha contemplado de qué forma afecta esa situación de vulnerabilidad a los diferentes grupos de edad, a las diferentes etnias, castas o grupos religiosos, a diferentes estratos socioeconómicos, a hombres ya mujeres, a través de un "Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad"?		
	¿Se ha analizado y descrito con precisión el entorno geográfico y ambiental y la realidad social, política, económica y cultural en la que se va llevar a cabo el proyecto?		
Identificación de beneficiarios y afectados por el proyecto	¿Se ha identificado con precisión a la población vulnerable que participará como beneficiaria del proyecto?		
	¿Se han establecido mecanismos y criterios de selección o de incorporación de población beneficiaria que garanticen la participación equitativa de los grupos vulnerables seleccionados, asegurando el acceso tanto de hombres como mujeres y, eventualmente, de grupos minoritarios o tradicionalmente marginados o excluidos?		
	¿Se ha identificado adecuadamente la población afectada indirectamente por el proyecto y las potenciales fuentes de conflicto y oposición que ésta puede suscitar?		
	¿Se han valorado sus efectos y se han incluido medidas para prevenirlos o atenuarlos?		
	¿Se han mencionado las organizaciones y entidades locales que participarán o se verán afectadas por el proyecto?		
Ubicación del proyecto	¿Se ha especificado el lugar o lugares donde se va a desarrollar el proyecto?		
	¿Se ha aportado la información necesaria –dirección, mapas detallados- para su correcta ubicación?		
	¿Se han indicado los medios y vías de acceso al lugar o lugares donde se va a llevar a cabo el proyecto?		
Identificación de la contraparte (Sociedad CICR o Federación)	¿Se ha especificado el nombre oficial completo de la organización contraparte (sociedad de Cruz Roja que actúa como Nacional Nacional Operante, Operante, CICR o Federación)?		
	¿Se ha incluido su dirección y datos bancarios completos?		
	¿Se ha mencionado el nombre de la persona responsable de la entidad (Presidente, Secretario/a General) y de la persona o personas responsables directas del proyecto. especificando su cargo?		
	¿Se ha especificado la naturaleza jurídica de la contraparte, la legislación bajo la que se ampare y la fecha de constitución, y se aporta copia de la documentación acreditativa al respecto-acta de constitución, estatutos...-? (sólo para proyectos presentados a financiadores externos o para contrapartes no Cruz Roja).		
	¿Se han descrito las características de la organización y sus principales actividades, adjuntado documentación complementaria al respecto- memorias de labores, auditorías, publicaciones...-?		
	¿Se ha considerado el historial de colaboración entre la Sociedad Nacional CRE y, en su caso, otras organizaciones locales, el CICR o la Federación?		
	¿Se ha mencionado el nombre de la persona responsable de la entidad (Presidente, Secretario/a General) y de la persona o personas responsables directas del proyecto. especificando su cargo?		
Adecuación a prioridades Cruz Roja Española	¿Se menciona o hace referencia al Plan de Cooperación Internacional de Cruz Roja Española en la justificación del proyecto?		
	¿Se inserte la actividad en las líneas de actuación en Cooperación Internacional (salud primaria, desarrollo comunitario y prevención de desastres)?		
	¿Se trata de una intervención que forma parte del <i>continuum</i> humanitario en la comunidad?		
Sobre la coherencia interna de la intervención			
Descripción general del proyecto	¿Se ha incluido una breve síntesis descriptiva del proyecto que permita a la persona encargada de la valoración formarse una idea clara y precisa del mismo, antes de emprender la lectura de toda la documentación?		
	¿Se ha incluido la Matriz de Planificación del Proyecto?		
	¿Se ha identificado claramente un objetivo general y un objetivo específico del proyecto?		
Objetivos y resultados del proyecto	¿Se han expresado de forma precisa de acuerdo con los criterios del método IFEE?		
	El logro del objetivo específico, ¿representa una contribución apreciable para alcanzar el objetivo general?		

	¿Representan los objetivos una mejora significativa respecto a las necesidades a las que pretende dar respuesta el proyecto? ¿Responden los objetivos a las demandas y aspiraciones de la población tanto de los hombres como de las mujeres - que participará en el proyecto?		
	¿Están los objetivos directamente relacionados con la reducción de la vulnerabilidad de las personas y las comunidades beneficiarias?		
	¿Puede alcanzarse el objetivo específico con las actividades y resultados previstos en el proyecto, o depende de otros factores?		
	¿Se han identificado objetivos de desarrollo institucional de la Sociedad Nacional?		
	¿Se han formulado con suficiente concreción? ¿Son verificables una vez concretados?		
	¿Permiten los resultados alcanzar por sí solos los objetivos específicos?		
	¿Pueden alcanzarse los resultados con los recursos materiales, humanos y financieros disponibles?		
	¿Pueden realizarse las actividades en el entorno social, político, geográfico y ambiental en el que se inserta el proyecto?		
Indicadores y fuentes de verificación	¿Se han incluido indicadores precisos y fiables para medir los cambios inducidos por el proyecto?		
	¿Se refieren específicamente al número de personas beneficiarias y a la calidad, la cantidad, el tiempo y la ubicación del objetivo general, el objetivo específico y los resultados del proyecto?		
	¿Están desagregados por sexos y en función de los "grupos- objetivo" identificados en la población destinataria?		
	¿Están relacionados –directa o indirectamente- con el objetivo general, los objetivos específicos y los resultados del proyecto?		
	¿Se han incluido las fuentes de verificación necesarias para cada indicador?		
	¿Son fáciles de obtener y su coste es proporcionado respecto al presupuesto total del proyecto?		
	¿Se han previsto y están presupuestadas las actividades de recogida de información?		
Seguimiento y evaluación	¿Se ha establecido un sistema de seguimiento periódico compatible con los requerimientos de información de los donantes de fondos?		
	¿Se han definido explícitamente los compromisos de las partes en dicho sistema?		
	¿Se ha establecido un sistema de alerta que evite que se produzcan desviaciones no previstas en el transcurso del proyecto?		
	¿Se han previsto mecanismos realistas para la recopilación de la información y personas responsables para realizar esta tarea?		
	¿Se ha definido el marco de las evaluaciones posibles?		
	¿Se han definido explícitamente los compromisos de las partes en la realización de la evaluación?		
	¿Resulta evaluable el proyecto en su conjunto considerando el plan de actividades diseñado, la construcción de indicadores, la adecuación de los objetivos y la disponibilidad de una buena información de base?		
Supuestos o factores externos	¿Se han identificado de forma precisa todos los supuestos importantes para el desarrollo del proyecto?		
	¿Son muy probables?		
Calendario o cronograma	¿Se han situado en la Matriz de Planificación del Proyecto en el nivel adecuado; esto es, en relación con los resultados, los objetivos específicos y el objetivo general?		
	¿Se ha elaborado un calendario general del proyecto?		
	¿Está especificado por actividades?		

	¿Es realista en sus previsiones?		
Gestión del proyecto y participación de la población beneficiaria	¿Se ha asegurado la participación de la población beneficiaria -tanto hombres como mujeres- y los órganos de dirección, el personal técnico y el voluntariado de la Sociedad Nacional en la identificación y formulación del proyecto?		
	¿Se han establecido mecanismos para asegurar la participación de la población beneficiaria -tanto hombres como mujeres- y la Sociedad Nacional en la ejecución y la evaluación del proyecto?		
	¿Se ha establecido un órgano o instancia de dirección y/o de gestión del proyecto en la que participan las entidades implicadas y la población beneficiaria?		
	¿Se ha definido con precisión los niveles, procedimientos y ámbitos de toma de decisiones y de rendición de cuentas del proyecto?		
	¿Se ha adoptado algún acuerdo o convenio entre la Sociedad Nacional, la Cruz Roja Española y, en su caso, las organizaciones locales, la Federación o el CICR, en el que todos estos elementos han quedado reflejados y convenidos?		
Recursos materiales humanos y financieros (insumos) y presupuesto	¿Se han contemplado los recursos suficientes para llevar a cabo todas las actividades previstas?		
	¿Se ha identificado con precisión la cantidad, tipo, marca, características técnicas de los recursos necesarios?		
	¿Se ha considerado qué recursos están disponibles en el medio local y cuáles no, y si podrán ser utilizados en el momento en el que sean necesarios?		
	¿Se ha elaborado un presupuesto detallado por actividad y por partidas?		
	¿Se han acreditado los precios y costes en los que se basa el proyecto con la facturas y con las certificaciones sobre salarios o precios necesarios?		
	¿Se han elaborado adecuadamente las aportaciones en especie?		
	¿Se han identificado las distintas vías de financiación del proyecto?		
	¿Están suficientemente acreditados los compromisos financieros del proyecto?		
	¿Se ha incluido una partida de imprevistos razonable?		
	¿Se han previsto la inflación, las fluctuaciones cambiarias y los costes financieros?		
	¿Se ha previsto un calendario de desembolsos?		
	¿Se ha previsto un sistema de auditoría y de seguimiento financiero?		
Previsiones de logística	¿Se han previsto los mecanismos de compra y almacenamiento de los productos necesarios?		
	¿Se consideraron los medios de transporte más adecuados para los materiales?		
	¿Se han previsto mecanismos de distribución adecuados?		
	¿Existen mecanismos de coordinación con otras organizaciones humanitarias para solucionar temas de logística?		
Anexos técnicos	¿Se han incluido los estudios técnicos necesarios para la ejecución de la intervención?		
	¿Se han incluido presupuestos firmados o facturas proforma para la justificación de los presupuestos?		
Viabilidad del proyecto			
Viabilidad sociocultural e impacto de género	¿Se han tomado en consideración los factores socioculturales organización social, económico y política, sistemas de valores, religión, cosmología, que pueden afectar al desarrollo del proyecto?		
	¿Existe el necesario grado de implicación y motivación de la población beneficiaria para asegurar su participación en el proyecto?		
	¿Se ha realizado una valoración de impacto de género y se han adoptado las medidas necesarias para asegurar que el proyecto no tendrá efectos negativos en la situación de la mujer, no reforzará o mantendrá situaciones de discriminación que la afectan, y mejorará su situación?		
Políticas de apoyo y aspectos institucionales	¿Contribuye el proyecto a las políticas nacionales, regionales o locales de desarrollo?		
	¿Existe oposición expresa al proyecto por parte de las autoridades y poderes locales?		
	¿Coincide el proyecto con las prioridades establecidas por la Sociedad Nacional en su Plan de Desarrollo O en sus programas de acción o, en su caso, con las prioridades de trabajo de la Federación y/o del CICR o de otras contrapartes?		

	¿Se han considerado las actividades realizadas en ese país O en campos afines o similares de otras Sociedades Nacionales, con la Federación y sus Delegaciones Regionales y el CICR y. en su caso, se han realizado las consultas necesarias?		
	¿Existe consenso explícito entre las organizaciones y la población implicada en el proyecto respecto a sus objetivos y resultados y respecto a las responsabilidades de cada cual, y respecto a los procedimientos de gestión, participación. toma de decisiones y rendición de cuentas?		
	¿Se han identificado los aspectos institucionales ajenos al proyecto – estructura organizativa, liderazgo, cultura organizativa, imagen pública...- que pueden afectar su ejecución?		
	¿Incluye el proyecto actividades de desarrollo institucional que abordan dichos aspectos?		
	¿Cuenta cada una de las partes con los recursos necesarios para hacer frente a sus compromisos materiales, humanos y financieros?		
	¿Cuenta la Sociedad Nacional con la capacidad técnica y de gestión necesaria para poder llevar a cabo el proyecto de forma adecuada?		
	¿Cuenta la población beneficiaria con la capacidad técnica y de gestión necesaria para poder llevar a cabo el proyecto y darle continuidad cuando este termine y se hayan retirado los agentes y la ayuda externa?		
	Si no es así, ¿se han incluido las actividades de formación, capacitación y fortalecimiento institucional necesarias?		
	¿Se desarrolla la capacidad de gestión local tras la finalización del proyecto?		
	¿Se ha definido la forma de propiedad y/o de administración de los bienes aportados o producidos por el proyecto una vez éste haya terminado?		
	¿Contribuye la tecnología utilizada a fortalecer las capacidades locales o refuerza o genera nuevas formas de dependencia?		
Viabilidad técnica	¿Se ha asegurado un acceso equitativo a la tecnología empleada, evitando que ésta pueda reforzar situaciones de desigualdad y exclusión entre diversos grupos sociales y entre hombres y mujeres?		
	¿Contribuye la tecnología empleada al desarrollo y mejora de las técnicas locales y/o tradicionales o se basa en ellas?		
	¿Es compatible con los valores y la cultura nacional y local?		
	¿Contribuye directamente la tecnología utilizada a mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de la población beneficiaria, y especialmente de las mujeres y de los grupos mas vulnerables?		
	¿Es una tecnología compatible con la preservación del medio ambiente?		
Viabilidad económica y financiera	¿Se ha previsto quién y cómo se hará cargo de los costes de operación y mantenimiento y de la depreciación de las inversiones realizadas en el proyecto una vez finalice la asistencia externa?		
	En el caso de los proyectos productivos, empresariales o de crédito, ¿se ha realizado un estudio de viabilidad que permita asegurar su rentabilidad?		
	¿Es razonable la relación entre el coste del proyecto y los resultados logrados? ¿Podrían lograrse los mismos resultados con costes menores, utilizando métodos o insumos alternativos?		
	¿Se han considerado mecanismos de recuperación de costes que impidan el acceso a los servicios de la población más vulnerable?		

Lista de comprobación para la valoración de la calidad de un censo

Calidad		muy alta	alta	media	baja
1.	Definición del fin del censo				
2.	Identificación del contexto político (amenazas)				
3.	Identificación de condiciones de seguridad				
4.	Identificación de acceso a la población (física y psicológica)				
5.	Identificación de acceso a grupos especiales (aislados geográficamente, sin movilidad, marginados)				
6.	Identificación de riesgos posibles				
7.	Valoración de recursos existentes				
8.	Estimación de recursos necesarios				
9.	Consulta con beneficiarios				
10.	Consulta con las autoridades locales				
11.	Coordinación con otras organizaciones				
12.	Planificación del proceso (fases, recursos necesarios)				
13.	Capacitación del personal				

14.	Organización del personal (delimitación de funciones)				
15.	Preparación de materiales e instalaciones				
16.	Diseño del cuestionario (lógica con los objetivos)				
17.	Diseño del cuestionario (claridad de términos y unidades)				
18.	Campaña de información sobre el censo				
19.	Valoración de la actitud de la población tras la campaña				
20.	Valoración del contexto de ejecución (condiciones climáticas, aumento de tensión, presión de grupo... que afectan a la fiabilidad de los datos obtenidos)				
21.	Previsión de mecanismos de actualización				
22.	Análisis de la información				
23.	Verificación de la cobertura del censo				
24.	Estudio de grupos o individuos excluidos				
25.	Verificación de los datos obtenidos				
26.	Valoración de posteriores actualizaciones				

Lista de comprobación para la valoración de un diagnóstico comunitario

<i>Se han realizado, como parte del diagnóstico comunitario, las siguientes actividades:</i>					
1.	Análisis demográfico de la población				
2.	Valoración de las normas de la comunidad				
3.	Valoración de la jerarquía social (o religiosa, o étnica)				
4.	Valoración de las estructuras de poder familiares				
5.	Valoración de las estructuras de poder comunales				
6.	Valoración de los mecanismos de protección de los más débiles				
7.	Valoración de las creencias y prácticas religiosas				
8.	Estudio de las estructuras institucionales				
9.	Estudio de las formas de generación y diseminación de información, conocimiento				
10.	Estudio de condiciones económicas				
11.	Estudio de posibles formas de conflictividad social				
12.	Análisis de acontecimientos políticos internacionales, nacionales y locales				
13.	Consideración de cuestiones legales (tenencia de tierra, derechos reconocidos a las mujeres...)				
14.	Estudio de relaciones con las comunidades vecinas (familiares, de enfrentamiento, de colaboración)				
15.	Examen de actitudes nacionales y locales hacia los damnificados/víctimas				
16.	Examen de actitudes nacionales y locales hacia los trabajadores humanitarios				
17.	Identificación de nuevas formas de organización ante el desastre				
18.	Identificación de nuevas formas de liderazgo ante el desastre				
19.	Análisis de necesidades considerando los estándares del Proyecto de la Esfera				
20.	Análisis de actividades				
21.	Análisis de recursos				

Formato básico de Términos de Referencia*

Términos de referencia para la evaluación de... **(denominación y código del proyecto), en (zona, país).**

1. *Tipo* de evaluación (externa, interna, mixta, final, posterior, etc.)
2. *Antecedentes* de la intervención (fecha de comienzo, duración, presupuesto, breve descripción incluyendo objetivos, estrategia y actividades principales, matriz de planificación. fase en la que se encuentra la intervención.).
3. *Razones* para realizar la evaluación (causas que generaron el interés por evaluar, usuarios futuros, razones formales para evaluar, razones derivadas del desempeño de la intervención, utilización prevista de los resultados de la evaluación).

4. *Temas* a cubrir en la evaluación (descripción de los criterios de evaluación, especificándolos con el mayor detalle posible).

5. *Equipo de evaluación* (número de personas y perfiles. indicando si se trata de externos o internos).

6. *Calendario* (fecha aproximada de inicio de la misión y tiempo disponible para su realización, distinguiendo entre las fases de estudio de gabinete, misión en el terreno y preparación del informe final; fecha prevista o aproximada de la reunión para la discusión del plan de trabajo y de la reunión para la presentación de las conclusiones).

7. *Metodología* (comentarios generales sobre algunos aspectos que se desee especificar sobre herramientas para la recopilación y al análisis de los datos; por ejemplo, énfasis en técnicas participativas. consideración especial del enfoque de género, empleo de encuestas, etc.).

8. *Informe* (índice tentativo, extensión y características del informe deseado, tanto en su versión extensa como ejecutiva; si se prevé la utilización de otro método de retroalimentación puede ser especificado en este capítulo).

9. *Disposiciones de logística* (presupuesto, viajes. responsable en Cruz Roja Española. líneas de comunicación y de responsabilidad y otras disposiciones relativas a la logística de la evaluación).

Tabla resumen de criterios de evaluación de ayuda de emergencia

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
PERTINENCIA con respecto a las necesidades locales.	IDENTIFICACIÓN Se ha identificado a toda la población necesitada. distinguiendo los grupos más vulnerables.	Entre un 80% y un 100% de la población oficialmente identificada según las últimas estadísticas disponibles ha sido censada. Al menos un 80% de la población censada ha podido ser recensada La calidad del censo es valorada, al menos, como "alta"	Planillas del censo realizado Información secundaria sobre población proveniente de: Organismos internacionales Gobierno nacional Gobierno local Grupos organizados de la sociedad civil Registros de la encuesta de comprobación	Matriz de capacidad / vulnerabilidad Encuesta de comprobación con muestra seleccionada aleatoriamente Lista de comprobación sobre la calidad del censo realizado

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	IDONEIDAD Se ha realizado un análisis de necesidades adecuado, distinguiendo los problemas específicos de los grupos más necesitados (vulnerabilidad y capacidades)	La calidad del diagnóstico comunitario es valorada, al menos, como "alta" La participación de la población en el diagnóstico es calificada por los grupos más vulnerables de la comunidad El diagnóstico refleja a las necesidades de la población tal como son percibidas por los grupos más vulnerables de la comunidad Se ha realizado una organización racional del espacio en los campos de refugiados	Diagnóstico comunitario realizado Registros de entrevistas Registros de la aplicación de diagramas participativos Registros de la observación directa	Matriz de capacidad / vulnerabilidad Lista de comprobación sobre la calidad del diagnóstico comunitario Entrevistas semiestructuradas con informantes clave de la población local Diagrama participativo preparado por grupos vulnerables

				Observación directa
--	--	--	--	---------------------

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
PERTINENCIA con respecto a las políticas locales de desarrollo	COHERENCIA Se respetan los principios generales de la política oficial hacia la zona	Las actividades de la organización son consideradas positivamente entre las autoridades El tema, sector, ámbito y área geográfica de la intervención son recogidos en alguno de los documentos oficiales de estrategia de desarrollo del gobierno local Los obstáculos al funcionamiento del programa son poco relevantes	Documentos oficiales Registros de la observación Registros de entrevistas	Análisis documental Observación directa Lista de comprobación sobre obstáculos al funcionamiento del programa Entrevistas semiestructuradas con autoridades locales

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	COORDINACIÓN Existe coordinación con los esfuerzos del gobierno local y de otros donantes	El número de organizaciones trabajando en la zona está en relación con la población afectada Existe una unidad de coordinación entre organizaciones y mecanismos de diálogo funcionales Existe un mecanismo de diálogo establecido con las autoridades locales Existe una percepción de coherencia por parte de la población receptora de ayuda	Documentos oficiales acerca de las organizaciones implicadas Registros de entrevistas Registros de diagramas participativos realizados	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas con autoridades locales Entrevistas semiestructuradas con personal de la organización y de otras organizaciones Diagramas participativos realizados con la población local
PERTINENCIA con respecto a los Principios del Movimiento de Cruz Roja y del sistema humanitario internacional	INDISCRIMINACIÓN No se perjudican determinados grupos en razón de raza, credo, nacionalidad, género, filiación política o estatus social	La ayuda llega a toda la población identificada como más vulnerable La ayuda no favorece directamente a grupos no considerados como vulnerables, según la propia población local	Registros del mapa social	Mapa social combinado con matriz de riqueza

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	<i>RESPECTO</i> No se ha atentado contra la cultura y las costumbres locales, siempre y cuando se respeten los derechos fundamentales de las personas	Los resultados de las actividades o su manera de ejecución no han atentado contra los derechos fundamentales de las personas La calidad de los elementos entregados o las actividades desarrolladas es valorada positivamente por la población receptora Los elementos entregados o los bienes y servicios producidos son utilizados por la población receptora	Registros de la observación directa Registros de la matriz de puntuación	Observación directa Matriz de puntuación

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	<i>PARTICIPACIÓN</i> Se ha involucrado a la población receptora en la gestión de la ayuda, procurando reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad	Al menos un 25% del personal remunerado movilizado en el proceso de ayuda pertenecen a la población local Al menos un 50% del personal local no cualificado movilizado por las actividades de la organización pertenece a grupos vulnerables La gestión del programa ha sido realizada contando permanentemente con las organizaciones locales constituidas Se han fortalecido, humana o materialmente, las organizaciones existentes Se ha promovido la constitución de organizaciones nuevas para la gestión de distintos componentes del programa	Plantillas de personal Registros de entrevistas Registros de grupos de discusión Matriz de capacidad / vulnerabilidad	Análisis de capacidad / vulnerabilidad Análisis documental Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupo de discusión con miembros de organizaciones locales

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	<i>TRANSPARENCIA</i> Se rinden cuentas sistemáticamente hacia la población receptora y los donantes	Existe un sistema de información transparente, adecuado y accesible para la población local Existe un sistema de información pública transparente, adecuado y accesible en España Los documentos fundamentales de la intervención pueden ser consultados por todos los interesados en la Sede Central de Cruz Roja Española y en el terreno	Documentación generada por el programa Registros de las entrevistas Registros de grupos de discusión	Entrevistas semiestructuradas con informantes clave de la organización y de la población local Grupo de discusión con miembros de organizaciones locales Análisis documental
	<i>RESPONSABILIDAD</i> La publicidad y propaganda ha sido	La población reacciona de manera positiva ante la propaganda utilizada Se respeta el código de conducta para	Código de conducta Publicidad y propaganda generada por la organización Registros de observación	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas con miembros

	respetuosa con las víctimas del desastre	organizaciones gubernamentales de desarrollo	no de	directa Registros de entrevistas Registros de grupos de discusión	de la población local Grupo de discusión con miembros de organizaciones locales Observación directa de la actitud de miembros de la población local ante la exhibición de la publicidad
--	--	--	-------	---	---

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
EFICACIA	COBERTURA La totalidad de la población identificada como vulnerable ha sido eficazmente atendida	Se ha atendido al 100% de la población identificada como vulnerable	Registros de entrega de la ayuda generados por el programa	Análisis documental
	EFICACIA INMEDIATA Se han alcanzado los resultados previstos por la intervención. Se han producido los bienes y servicios que se pretendía de acuerdo con los documentos de la acción o se ha distribuido lo que se preveía	Indicadores de productos comparados con previsiones (p.e., número de cajas entregadas, número de viviendas construidas) Su construcción dependerá de los resultados previstos por la intervención y de la información de base disponible	Dependiendo de los indicadores diseñados En su mayor parte provendrán de la documentación generada por la intervención Registros de la observación directa Registros de las entrevistas	Análisis documental Observación directa Entrevistas semiestructuradas

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	EFICACIA INMEDIATA Se han alcanzado los objetivos específicos de la intervención	Indicadores de impacto comparados con previsiones (p.e., reducción porcentual en tasas de morbilidad, mejora en la relación entre personal sanitario y población, aumento de la seguridad alimentaria, disminución de la incidencia de enfermedades de transmisión hídrica, número de familias con acceso a vivienda digna y segura...) Su construcción dependerá de los objetivos y previstos por la intervención y de la información de base disponible	Dependiendo de los indicadores diseñados Provendrán tanto de la documentación generada por la intervención, cuanto de estadísticas oficiales o de organismos internacionales En muchos casos corresponderán a registros y otros documentos resultantes de la propia evaluación	Análisis documental Observación directa Medición directa Encuestas Técnicas participativas Análisis estadístico Análisis cualitativo

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
-----------------	---------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------

	<i>SUPUESTOS</i> Desarrollo favorable o desfavorable de las hipótesis o factores externos a la acción que afectan el cumplimiento de resultados y objetivos	Existencia en el período analizado de fenómenos climáticos perjudiciales o favorables Existencia en el período analizado de fenómenos políticos, sociales o institucionales perjudiciales o favorables	Documentos disponibles Registros de entrevistas Registros de técnicas	Análisis documental Entrevistas Técnicas participativas
	<i>ESPACIO HUMANITARIO</i> Existen limitaciones en el espacio humanitario que perjudican el cumplimiento de resultados y objetivos	Existencia en el período analizado de turbulencias en la economía perjudiciales o favorables Garantías de seguridad para el 100% de la población afectada por el conflicto Ningún miembro de organizaciones humanitarias ha sido amenazado o perseguido durante la realización de su trabajo No existen vetos o prohibiciones para el trabajo de ninguna organización humanitaria	Registros de entrevistas Documentos oficiales	Entrevistas semiestructuradas con miembros de la población local y personal de las agencias humanitarias Análisis documental

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
EFICIENCIA	<i>EFICIENCIA</i> La utilización de los recursos ha sido coste – eficiente	El coste de cada unidad de “elemento distribuido” es inferior al alcanzado en operaciones anteriores realizadas en circunstancias similares	Registros del análisis coste – eficiencia Datos o informes de operaciones anteriores o similares	Análisis coste – eficiencia
	<i>EFFECTIVIDAD</i> La utilización de los recursos ha sido coste – efectiva	El coste de cada unidad de “resultado” o de “impacto” (persona salvada, persona con acceso a agua potable, unidad porcentual de reducción de la morbilidad...) es inferior al alcanzado en operaciones anteriores realizadas en circunstancias similares	Registros del análisis coste – efectividad Datos o informes de operaciones anteriores o similares	Análisis coste – efectividad
	<i>TEMPORALIDAD</i> Respeto de los calendarios diseñados	Las desviaciones temporales en cualquiera de las actividades críticas no superan un 10% y en el total del proyecto no superan un 5%	Documentación de seguimiento producida por el programa	Análisis documental
	<i>PRESUPUESTOS</i> Respeto de los presupuestos establecidos	Las desviaciones presupuestarias en cualquiera de las actividades no superan un 10% y en el total del proyecto no superan un 5%	Documentación de seguimiento producida por el programa	Análisis documental

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
-----------------	---------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------

LOGISTICA	COMPRAS La gestión de las compras fue realizada de manera transparente y eficiente	Indicadores cualitativos acerca de la calidad y eficiencia de los procedimientos de compras de acuerdo con la velocidad, adecuación a las necesidades, consideración de alternativas, transparencia, presupuestos, etc. Los productos han sido comprados considerando criterios de economía, calidad, adecuación a las necesidades y favoreciendo a las economías de países en desarrollo	Registros de compra y de entrega de elementos Registros de entrevistas	Análisis documental Entrevistas con responsables de compras
	TRANSPORTE Calidad y adecuación del transporte de los productos hasta el centro de acopio en el país beneficiario	Indicadores cualitativos acerca de la adecuación del medio de transporte elegido (según necesidades de velocidad y posibilidades físicas), su coste (con la existencia de alternativas), la velocidad de la tramitación en aduanas, etc.	Registros de compra, transporte y entrega de elementos Registros de aduanas Registros de la observación directa Registros de entrevistas	Análisis documental Entrevistas con responsables del transporte y la recepción de los productos Observación directa

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	ALMACENAMIENTO Calidad del almacenamiento de los productos	Indicadores cualitativos acerca de la adecuación de los almacenes (según posibilidades locales), su coste (con existencia de alternativas), la seguridad, la calidad de la infraestructura, etc.	Registros de compra y de entrega de elementos Registros periódicos de stock de los almacenes Registros de entrevistas Registros de la observación directa	Análisis documental Entrevistas con responsables de almacenes Observación directa
	DISTRIBUCION Calidad de los procesos de distribución de los productos	Indicadores cualitativos acerca de la calidad de la distribución, considerando métodos de transporte hacia los puntos de distribución y de entrega a la población beneficiaria	Registros de técnicas participativas Registros de compra y de distribución de elementos Registros de entrevistas	Técnicas participativas para determinar la calidad del proceso de distribución Análisis documental Entrevistas con responsables de las operaciones de distribución

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
IMPACTO	EFEKTOS AMBIENTALES Efectos sobre el medio ambiente físico y humano, considerando la sostenibilidad de los recursos consumidos	Existencia de estructuras y procedimientos para el tratamiento de desechos y residuos Existencia de mecanismos de compensación de actividades que dañan el medio o consumen recursos, tales como reforestación... Deterioro de carreteras y medios de acceso	Registros de la observación directa Documentos producidos por la intervención o por organismos dedicados a cuestiones ambientales	Observación directa Análisis documental

	<i>EFFECTOS SOCIOECONÓMICOS</i> Impacto sobre el contexto social y las relaciones económicas locales	Indicadores cualitativos que reflejen: La creación de desigualdades económicas por el control de los bienes y servicios entregados o producidos por la intervención La existencia de grupos o colectivos de la población vulnerable descontentos con la intervención	Registros de las técnicas participativas Registros de las Entrevistas Registros de la observación directa	Observación directa Técnicas participativas con la población vulnerable Entrevistas con miembros de la organización de la comunidad
--	---	--	---	---

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	<i>EFFECTOS INSTITUCIONALES</i> Impacto sobre las organizaciones existentes en la zona o sobre las instituciones creadas por el proyecto	Indicadores cualitativos que reflejen: La desaparición de organizaciones o instituciones nuevas como consecuencia de la intervención La posible competencia o complementariedad entre organizaciones nuevas, formales o informales y las existentes con anterioridad	Registros de entrevistas Documentación producida por la intervención Registros de grupos de discusión	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental Grupos de discusión

Criterio	Sub-criterio	Indicadores (ejemplos)	Fuentes de verificación	Herramientas
	<i>EFFECTOS POLÍTICOS</i>	Movilización de políticas de apoyo a la zona afectada en términos de: Asignación de recursos extraordinarios en los presupuestos Medidas de incentivos fiscales o económicos Medidas de reducción de la deuda fiscal Realización de obras públicas Construcción de infraestructuras sociales básicas y dotación de las ya existentes (o de las realizadas por la intervención)	Registros de entrevistas Documentación producida por el gobierno	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental

Ficha de valoración de Acción / Proyecto

I) DATOS GENERALES

Nombre:

A. HUMANITARIA

REHABILITACIÓN

DESARROLLO

Área temática

REHABILITACIÓN VIVIENDA

EDUCACIÓN

SECTORES PRODUCTIVOS

COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

SALUD

DESARROLLO COMUNITARIO

A. ALIMENTARIA	OTROS
INFRAESTRUCTURAS	

Localización:

Presupuesto Total (presentar si es posible el desglose por actividades):

Fecha prevista de inicio:

Fecha efectiva de inicio:

Fecha prevista finalización:

Fecha efectiva finalización:

Estado del proyecto:

IDENTIFICADO	NO INICIADO	
FORMULADO	FINALIZADOS	ALGUNOS
EN EJECUCIÓN	COMPONENTES	
	FINALIZADO	

Contrapartes:

Otros participantes:

Implicados:

NOMBRE	RESPONSABILIDAD	LOCALIZACIÓN

Descripción del proyecto:

Fuentes secundarias y documentación básica de la intervención:

nº carpeta	nº docum.	Título	Fecha	Autor

Fuentes primarias:

Calidad general de la información:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Comentarios generales acerca de la información revisada:

II) VALORACIÓN DE LA FORMULACIÓN

Calidad de la identificación de la población beneficiaria:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Calidad del análisis de capacidad y vulnerabilidad:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	NO SE HA
----------	------	-------	------	----------

				REALIZADO
--	--	--	--	-----------

Comentarios acerca de la identificación de población beneficiaria, mecanismos de participación y análisis de capacidad y vulnerabilidad:

Calidad del censo:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	NO SE HA REALIZADO
----------	------	-------	------	-----------------------

Comentarios acerca del censo realizado (ver lista de comprobación):

Fuente:

Confianza en la fuente:

Cobertura:

Técnicas empleadas:

Recursos movilizados:

Capacitación de quienes realizan el censo:

Calidad del cuestionario:

Cantidad de información relevante recopilada:

Calidad del procesamiento:

Informatización de los datos:

Mecanismos de actualización:

Calidad del diagnóstico comunitario:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	NO SE HA REALIZADO
----------	------	-------	------	-----------------------

Comentarios acerca del diagnóstico comunitario (ver lista de comprobación):

Análisis demográfico:

Estudio de la estructura comunitaria:

Estudio de consideraciones legales:

Estudio de estructuras institucionales:

Estudio de estructuras económicas:

Estudio de relaciones de poder formales e informales:

Relación con comunidades vecinas:

Identificación de nuevas formas de organización ante el desastre:

Análisis de recursos de la comunidad:

Calidad de los elementos de la formulación (objetivos, resultados, actividades...):

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Lógica de la intervención (relación entre los elementos):

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Calidad del plan de ejecución (calendarios y plan de trabajo):

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Comentarios sobre metodología empleada, elementos y plan de ejecución:

III) VALORACIÓN DE LA EJECUCIÓN

Participación de población beneficiaria y Sociedad Nacional/Filiales/Seccionales

Progreso físico de las actividades

MEJOR QUE LO PREVISTO	ADECUADO	PEOR QUE LO PREVISTO
-----------------------	----------	----------------------

Progreso financiero de las actividades

MEJOR QUE LO PREVISTO	ADECUADO	PEOR QUE LO PREVISTO
-----------------------	----------	----------------------

Comentarios generales acerca de la participación de los beneficiarios y Sociedad

Mecanismos de seguimiento y control

SUFICIENTES	INSUFICIENTES
-------------	---------------

Comentarios generales acerca del respeto de calendarios y presupuestos:

IV) CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

PERTINENCIA

Con respecto a los problemas detectados y las necesidades locales

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Con respecto a las políticas locales de ayuda y desarrollo:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Con respecto a los Principios del Movimiento de Cruz Roja y la Media Luna Roja:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Coordinación con otros agentes humanitarios:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Comentarios generales acerca de la pertinencia:

Con respecto a la cobertura (Entrega de ayuda suficiente para toda la población objetivo):

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Con respecto al logro de los resultados esperados:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Con respecto al alcance del objetivo específico:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Comentarios generales sobre la eficacia:

Comportamiento de los factores externos que contribuyen o amenazan el logro del O.E:

FAVORABLE	DESFAVORABLE
-----------	--------------

Garantía del espacio humanitario:

FAVORABLE	DESFAVORABLE
-----------	--------------

Comentarios acerca del comportamiento de los factores externos y de la garantía del espacio humanitario:

EFICIENCIA

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Recursos y medios movilizados:

Comentarios generales acerca de la eficiencia (siempre que sea posible efectuar el análisis coste/eficiencia o coste/efectividad):

Logística aplicada:

ADECUADA	INADECUADA
----------	------------

Comentarios acerca de la logística:

Compras:

Transporte:

Almacenamiento:

Distribución:

Transporte:

Almacenamiento:

Manejo de los Recursos Humanos:

Distribución:

Manejo de los Recursos Financieros:

IMPACTO

Contribución al alcance de objetivos generales:

MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
----------	------	-------	------

Efectos no previstos:

POSITIVOS	NEUTROS	MAYORMENTE NEGATIVOS	NEGATIVOS
-----------	---------	----------------------	-----------

Comentarios acerca del impacto y efectos no previstos (considerar efectos sobre el sistema económico y los mercados, creación de situaciones de dependencia del tipo esquema de intercambio de trabajo por ayuda, temas de género, cuestiones de seguridad, reacciones de grupos de excluidos, creación de redes de solidaridad, corrupción organizativa, efectos ambientales):

Consideración de efectos de largo plazo en el diseño y el proceso de entrega de la ayuda:

SUFICIENTES	INSUFICIENTES
-------------	---------------

Comentarios acerca de la consideración de efectos de largo plazo:

VIABILIDAD				
MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	NO PROCEDE

Factores que afectan más significativamente la viabilidad:

POLÍTICAS DE APOYO	FACTORES INSTITUCIONALES
CUESTIONES SOCIOCULTURALES	ENFOQUE DE GÉNERO
TECNOLOGÍA ADECUADA	PROTECCIÓN DEL MEDIO
ECONÓMICO FINANCIEROS	NO PROCEDE

Comentarios sobre los factores de viabilidad:

V) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la continuidad de acción:

	Modalidad de continuación
Continuación de entrega de ayuda	
Paso a rehabilitación	
Continuación de rehabilitación	
Paso a desarrollo	
Continuación de desarrollo	
Finalización	

Comentarios:

Batería de técnicas de evaluación participativa*

La que sigue no pretende ser una recopilación exhaustiva de herramientas, sino más bien un análisis detallado de algunas de las más importantes. El proceso de aplicación descrito es sólo una orientación general: dependiendo del contexto específico, se concretará de distinta forma. Los gráficos incluidos son ejemplos derivados de experiencias reales. Excepto en aquellos donde se indica expresamente, la fuente de los gráficos es IDS: PRA Tools & Techniques; Institute of Development Studies: Brighton; 1996. Es necesario considerar que en este tipo de evaluación la separación de la recopilación y el análisis de los datos es prácticamente imposible, por lo que las herramientas cumplen ambas funciones a la vez. El hecho de que se incluyan en este capítulo y no en el siguiente es meramente circunstancial.

Análisis de acontecimientos críticos

Este método se inscribe dentro de un nuevo enfoque que consiste básicamente en el abandono de los indicadores como concepto central para evaluar el impacto de una intervención. Se experimentó por primera vez en 1994, para facilitar el seguimiento participativo de un programa de la Comisión Cristiana para el Desarrollo en Bangladesh. Desde entonces, debido fundamentalmente a los buenos resultados conseguidos, ha sido utilizado en diferentes contextos, como por ejemplo Brasil, Australia, Kenia y Etiopía.

Esta técnica permite identificar los acontecimientos más significativos que se han producido a lo largo del tiempo, positivos o negativos, respecto de unos objetivos previamente seleccionados. Asimismo, ayuda a establecer las relaciones causa - efecto que existen entre dichos acontecimientos y la intervención en cuestión. En definitiva, es una forma alternativa de medir el impacto de un proyecto y/o programa sin recurrir al uso de indicadores predeterminados.

Si bien la representación de los acontecimientos se suele realizar de forma escrita, se recomienda la utilización de diagramas u otros medios gráficos que ayuden a visualizar la información.

Proceso de aplicación

1. Seleccionar un conjunto de ámbitos a evaluar, por ejemplo "cambios en la vida de la gente", según las necesidades de información de la evaluación. Los ámbitos no se suelen definir de forma precisa para estimular su interpretación por parte de los participantes. Igualmente, es posible incluir una nueva categoría que abarque cualquier otro tipo de efectos percibidos por los participantes. De este modo se fomenta la expresión de las perspectivas locales sobre el cambio.
2. Elegir a los participantes y establecer mecanismos claros de participación en el proceso de evaluación.

3. Formular una serie de cuestiones para cada ámbito seleccionado en forma de preguntas. Un ejemplo podría ser "durante el último mes, ¿cuál cree usted que ha sido el cambio fundamental en la vida de la gente?". Esto ayuda a identificar los cambios esenciales percibidos. La respuesta a estas preguntas tiene dos partes: una narrativa, donde se cuenta lo que ocurrió de forma descriptiva; y otra explicativa, donde se expone por qué se han considerado esenciales unos cambios y no otros.

4. Se promueven discusiones de grupo hasta llegar a un consenso sobre el cambio que se considera más significativo.

5. Como resultado del proceso se obtiene un conjunto de cambios o acontecimientos producidos como consecuencia de las actividades de la intervención en cuestión. En caso de que los cambios sean negativos, se tomarán acciones para evitar su reaparición. En caso positivo, las acciones irán destinadas a fomentar y profundizar dichos cambios.

Ranking de Riqueza o de Bienestar

Este método participativo permite subdividir los hogares de una comunidad en función de parámetros económicos u otras categorías de bienestar. Esta técnica es utilizada frecuentemente para identificar los grupos objetivo de los proyectos de desarrollo.

En síntesis, se trata de realizar un análisis comparativo de las familias de una comunidad en función de una serie de parámetros. Mientras que en el ranking de riqueza estos parámetros son de tipo económico, en el de bienestar se utiliza una amplia gama de indicadores de otro tipo, como el número de amistades, el tipo de vivienda o la posesión de animales.

Cualquiera de los dos puede ser utilizado para identificar y comprender los indicadores empleados localmente para medir el grado de riqueza y bienestar.

En evaluación, este método se utiliza para analizar en qué medida una intervención de desarrollo ha alcanzado a los sectores más vulnerables de la comunidad, mediante la observación de los cambios producidos en sus fuentes de supervivencia.

Proceso de aplicación

1. Obtener una lista de los hogares que componen la comunidad. La lista puede ser extraída directamente del mapa social, en caso de haberse realizado previamente, de listas ya elaboradas debido a la existencia de algún censo, o bien a raíz de discusiones con el grupo.

2. Clasificar los hogares de dos formas: tomando como punto de partida un mapa social ya existente, en cuyo caso se clasificarán en función de la riqueza y de otros indicadores de bienestar identificados por la población; o bien empleando categorías de análisis en función de una serie de criterios seleccionados, que variarán según el tipo de parámetros a los que se de prioridad.

3. Una vez clasificada nuestra muestra, promover una discusión acerca de las características de los grupos, lo cual llevará reagrupar los hogares y a elaborar nuevos indicadores localmente relevantes. Es posible llevar a cabo sucesivas subdivisiones dentro de cada categoría para la obtención de información más específica, por ejemplo la pertenencia o no a un proyecto determinado.

4. Una vez obtenida la lista definitiva de clasificación, se elabora una serie de símbolos que representen diversos activos y se visualizan en la lista, lo cual nos permite extraer mayor información de cada uno de los grupos.

Matrices de clasificación y de puntuación

Las matrices facilitan el análisis en profundidad de las prioridades de un grupo de personas y la comprensión de cuáles han sido las razones que les han llevado a optar por unas y no por otras. En

evaluación, se utilizan para analizar los cambios producidos en las preferencias de la gente a lo largo del tiempo y las razones de esos cambios.

Otros métodos muy similares son los diagramas pastel (o tartas) y los diagramas de barra, que proporcionan formas diferentes de representar la misma información. En concreto, los diagramas pastel generan información sobre proporciones o porcentajes de personas que comparten una determinada opinión. A diferencia de las matrices, los diagramas pastel se suelen hacer de forma individualizada.

Proceso de aplicación

1. Solicitar a los participantes que definan las alternativas posibles respecto del tema que hayamos elegido para analizar (por ejemplo, los tipos de ayuda que recibe una comunidad).
2. Representar dichas alternativas en las filas de una tabla, escribiendo el nombre acompañado de un pequeño dibujo que ilustre cada opción.
3. Demandar a los participantes que seleccionen los criterios que serán utilizados para comparar las distintas opciones, por ejemplo la satisfacción de una serie de necesidades, y representarlos en las columnas de la tabla. Se recomienda no mezclar criterios de tipo negativo y positivo, pues se podría desvirtuar el resultado final. Cuanto más desagregados estén los criterios, mayor cantidad de información se obtendrá.
4. Para cada criterio, puntuar las opciones en función del grado de satisfacción de las personas. Existen muchas formas posibles de llevar a cabo la puntuación. Una de las más utilizadas consiste en establecer un número fijo de puntos para cada criterio, distribuyéndolos entre todas las opciones. Es posible utilizar piedras, semillas, o cualquier otro tipo de material local para simbolizar la puntuación otorgada.
5. Registrar el resultado en papel y promover discusiones entre los participantes. La repetición de este ejercicio nos permite discutir cuáles han sido las razones de los cambios observados entre las matrices, mediante su comparación. Igualmente, es muy útil realizar matrices con distintos grupos según el género y otros criterios socioeconómicos.

Diagramas de Venn

Llamados también Diagramas Chapati, los diagramas de Venn son utilizados para describir las relaciones de determinados individuos, organizaciones e instituciones clave con el resto de grupos de la comunidad local o externos que ejerzan influencia en el ámbito objeto de análisis. Siempre se utilizan para discutir y analizar perspectivas locales.

En evaluación, este método puede ser empleado para valorar las perspectivas de un determinado individuo o grupo acerca de los cambios en el contexto institucional, así como en las relaciones entre las instituciones. Cuando estos diagramas son realizados a lo largo del tiempo se pueden llevar a cabo comparaciones históricas.

Proceso de aplicación

1. Antes de comenzar este ejercicio, es necesario clarificar dos cuestiones: la perspectiva local a la que se dará prioridad, es decir, qué grupo será el protagonista del análisis, y qué aspecto central será tratado.
2. Reunir a una muestra representativa de la comunidad local objeto de análisis, hombres y mujeres, y explicarles la metodología del ejercicio que se va a llevar a cabo.

3. Extender y fijar una cartulina de papel amplia, preferiblemente en el suelo, para facilitar las discusiones, y dibujar un gran círculo representativo de la comunidad en cuestión, escribiendo su nombre. En caso de dar prioridad a la perspectiva de algún miembro de la comunidad, se simboliza con un círculo en el centro de la comunidad.
4. Promover una discusión en el grupo para identificar todas aquellas organizaciones, externas e internas, y grupos, formales e informales, que son relevantes para el análisis del aspecto concreto que se haya seleccionado.
5. Representar cada organización identificada con un círculo que lleve su nombre. El tamaño del círculo simboliza su importancia para la comunidad con respecto al objeto de análisis. Es recomendable utilizar colores para identificar los diferentes tipos de instituciones (públicas, privadas, vinculadas con el proyecto).
6. Promover una discusión para situar todos los círculos tomando como referencia a la comunidad. Se recomienda no fijar los círculos para facilitar su constante movimiento a lo largo de la discusión. Las instituciones locales se inscriben dentro del círculo y las externas fuera del mismo. La distancia entre los círculos o el espacio de conexión existente entre ellos representa el grado y la calidad de relación entre las instituciones. También es posible utilizar flechas para expresar los vínculos entre las instituciones.
7. Una vez alcanzado un consenso, fijar los círculos en la cartulina para obtener un diagrama permanente. Es esencial devolver los diagramas a la comunidad para su discusión en grupos, lo cual permite llevar a cabo una interpretación en mayor profundidad.
8. Registrar el diagrama mediante un dibujo o una fotografía para que sirva de punto de comparación en evaluaciones futuras. La evaluación con esta técnica se puede llevar a cabo de dos formas: realizando de nuevo este ejercicio pasado un tiempo para analizar los cambios o promoviendo una discusión sobre el primer diagrama, reflejando las diferencias con flechas que nos indiquen un incremento o disminución en cada una de las cuestiones revisadas.

Diagramas de flujo

Es un método participativo que se utiliza para ilustrar las relaciones existentes entre determinadas situaciones y/o problemas. Como resultado de su aplicación se obtiene un diagrama que facilita la clasificación de problemas y la identificación de las soluciones posibles.

Son muy utilizados para descubrir y analizar los efectos, tanto previstos como imprevistos, provocados por una determinada medida. En evaluación, se puede acudir a este método cuando se desea reflexionar sobre el impacto de una intervención.

Proceso de aplicación

1. Reunir una muestra representativa de personas de la comunidad que sean relevantes para el análisis del aspecto concreto que se desea evaluar. Se recomienda llevar a cabo este ejercicio en repetidas ocasiones con varios grupos desagregados en función de variables como el género, el estado económico o la etnia, debido a la fuerte carga de subjetividad que conlleva este método.
2. Explicar la metodología será empleada.
3. Situar el elemento central de análisis, por ejemplo un proyecto de desarrollo, en el centro de una cartulina extendida en el suelo o en un encerado, simbolizado mediante un dibujo representativo o un texto que lo describa.

4. Preguntar a los participantes qué ocurrió como resultado de dicha intervención. Esta pregunta facilita la discusión en el grupo para identificar los efectos, positivos y negativos, así como las relaciones de causa y consecuencia existentes entre ellos.

5. Una vez identificados, representar los efectos en el diagrama mediante símbolos, por ejemplo hojas de papel con dibujos o palabras, y se establecen los vínculos mediante flechas cuyo sentido y tamaño ilustran sobre la dirección y la relevancia de la causalidad. Si se desea obtener información cuantitativa es posible plantear preguntas que estimen la cantidad aproximada de cada impacto, indicando dicha cantidad junto a la flecha correspondiente. Igualmente, se puede recurrir a los colores para obtener información más detallada.

6. Registrar el diagrama definitivo y devolverlo a la comunidad para una discusión más detallada.

7. La evaluación mediante esta técnica se puede realizar de la misma forma que con el Diagrama de Venn, y constituye un ejercicio muy útil para reflexionar con la comunidad sobre las causas que han llevado a que se produzcan cambios en su situación.

Diagramas de redes

Es un método participativo que ayuda a comprender el grado de contacto que determinados individuos o grupos locales han establecido, a través de la creación de redes sociales, con otros grupos que pertenecen a distintas comunidades u organizaciones.

La diferencia esencial de este tipo de diagramas en comparación con los diagramas de Venn es que mientras estos últimos sólo analizan la importancia relativa de los contactos existentes entre las instituciones, los diagramas de redes se centran en la naturaleza y calidad de las relaciones creadas, la diversidad de los vínculos establecidos, las razones de dichos contactos y la frecuencia de los mismos.

Desde el punto de vista de la evaluación, este método puede servir para valorar los cambios producidos en las relaciones institucionales, en la frecuencia y la relativa prioridad concedida a unos contactos sobre el resto, o bien para observar hasta qué nivel los problemas de comunicación inter - institucionales han sido o no resueltos.

Proceso de aplicación

1. Representar la unidad de análisis en el centro del papel, por ejemplo un área de recursos.
2. Identificar las instituciones que tienen algún tipo de relación con dicha área y representarlas en el papel. El tamaño de la representación gráfica, en este caso, no tiene ningún significado.
3. Establecer una serie de códigos para interpretar los vínculos establecidos. Se recomienda el uso de flechas de diversos tipos, colores y formas que sean capaces de transmitirnos la complejidad de las redes creadas.

Diagramas de Sistema

Es un método que permite llevar a cabo un análisis detallado de los flujos de entrada (input) y salida (output) de una unidad que constituye un sistema (granja, bosque) y las relaciones entre dichos flujos.

Los diagramas de sistema ayudan a valorar los insumos necesarios para que un sistema funcione y los resultados, además de mostrar los vínculos input-output y sus puntos de ruptura en la cadena.

En evaluación, este método se utiliza para analizar los cambios producidos en los tipos y la cantidad de recursos y productos, además de promover una discusión en la comunidad sobre las causas que están detrás de estos cambios.

Proceso de aplicación

1. Situar la unidad de análisis, por ejemplo una granja, en el centro del panel.
2. Preguntar cuáles son las principales actividades que se realizan en dicha granja y representarlas alrededor del objeto de análisis uniéndolas al mismo mediante flechas. Para la representación se pueden utilizar cualquier tipo de símbolo, fotografía, palabra escrita, dibujo.
3. Preguntar cuáles son los inputs necesarios para cada una de las actividades y los outputs resultantes. Se representan en el panel mostrando las interrelaciones entre ellos, las cuales se constituyen de esta manera en subsistemas que integran el sistema global considerado.

Mapas

Es un método que permite obtener una representación visual e informal de una comunidad acerca de su percepción del área geográfica que les rodea y de la localización de los recursos existentes. Existe una amplia gama de mapas dependiendo del tipo de recursos cuya representación se quiera realizar.

Los mapas ayudan a identificar y analizar la distribución y las relaciones que se dan entre los recursos de una determinada zona, así como llevar a cabo una comparación espacial.

Los mapas, en general, suelen iniciar los ejercicios de tipo participativo que se realizan en una comunidad, junto con los transectos y los perfiles históricos. Se recomienda completar la información que proveen con otras fuentes como las fotos aéreas o los mapas formales. Por otro lado, los mapas proporcionan la información base sobre la que se apoya la práctica totalidad de los métodos restantes.

Los mapas proveen la información de base necesaria para llevar a cabo una evaluación de los cambios producidos en la localización y en la distribución de los recursos como consecuencia de una situación específica, por ejemplo un proyecto de desarrollo.

Este es uno de los métodos participativos que tiene mayor variedad de tipos, en función de los temas analizados. Así, es posible elaborar mapas sociales, políticos, urbanos, de movilidad, de recursos, perfiles individuales de granja, mapas históricos, futuros o soñados. Entre los más utilizados figuran los mapas sociales o de bienestar y los mapas de recursos. Los primeros consisten en la representación de un asentamiento humano donde se localizan las familias que allí habitan, los servicios de la comunidad y la infraestructura. Además, registran información de tipo socio-económico relativa a cada uno de los hogares, en particular su nivel de riqueza o de bienestar. Este método es útil para la elaboración de indicadores locales de bienestar que pueden ser evaluados en profundidad con otro tipo de métodos como el ranking de bienestar. La cantidad de aspectos sociales susceptibles de ser evaluados mediante este método son interminables: habilidades, etnias, educación, salud...

Los mapas de recursos, por su parte, son utilizados para localizar los bienes de todo tipo existentes en una zona geográfica determinada y los cambios que se producen a lo largo del tiempo. Al igual que en el caso anterior es posible medir varios aspectos específicos: cultivos agrícolas, recursos de agua, ganado...

Proceso de aplicación para los mapas en general

1. Seleccionar los participantes y definir con ellos la escala y las fronteras del mapa, que dependerán en gran medida de la superficie disponible para su representación.
2. Definir los recursos que queremos localizar.

3. Antes de proceder a la localización de los recursos es preciso disponer de un mapa base que nos sirva de referencia. De no existir, se prepara uno con los participantes mediante la identificación de los principales puntos de referencia de la zona, como por ejemplo los ríos, colinas y carreteras existentes. Esta tarea puede ser realizada acudiendo a la técnica de transectos.

4. Solicitar a los participantes que representen en el mapa los recursos definidos previamente, mediante la utilización de símbolos y colores que indiquen la cantidad y la calidad de los mismos.

5. Una vez revisado el mapa colectivamente realizar una copia o tomar una fotografía para dejarla en la comunidad. Esta copia constituirá el mapa base para evaluar los cambios que se produzcan en la distribución de los recursos.

Proceso de aplicación para los mapas sociales o de bienestar

1. Establecer una discusión para clarificar el significado local de "hogar".

2. Representar todos los hogares seleccionados en el panel central.

3. Los participantes clasifican los hogares en función de su mayor o menor grado de bienestar, mediante la comparación uno a uno. Esto normalmente requiere una discusión inicial para aclarar lo que se entiende por bienestar, elaborar un grupo de criterios definitorios y diseñar un conjunto de códigos y/o colores que simbolicen dichos criterios.

Transectos

Es un método que se basa en la realización de paseos estructurados en una zona geográfica para observar una serie de indicadores previamente seleccionados. Se compone de dos elementos: el paseo en sí y un diagrama que registra el resultado de la observación.

Los transectos permiten observar en el terreno una serie de parámetros seleccionados, así como identificar los principales cambios producidos en ellos y examinar las causas e implicaciones de dichos cambios.

Los transectos históricos ayudan a identificar los principales cambios producidos en una zona a lo largo de períodos largos de tiempo, en particular los cambios experimentados en el uso y la tenencia de la tierra. Se suelen realizar cuando sucede algún acontecimiento destacable en la zona de estudio.

Proceso de aplicación

1. Seleccionar los indicadores relevantes para su observación durante el paseo y los informantes clave que acompañarán a los evaluadores.

2. Planificar el paseo, a ser posible mediante algún mapa existente. Este paseo será siempre el mismo para poder llevar a cabo comparaciones fiables.

3. El paseo se puede combinar con conversaciones informales o entrevistas semi-estructuradas con miembros de la comunidad.

4. Representar el paseo mediante un dibujo que ofrezca una visión del camino realizado y un diagrama que recoja la información observada más relevante.

5. Validar la información resultante con los participantes.

Notas al pie

1. Pese a que tradicionalmente se identifica la evaluación interna con la que es realizada por personas vinculadas directamente con la gestión y ejecución del proyecto, en este caso se ha optado por introducir un componente institucional en la definición, ya que de esta manera se adapta mejor a la complejidad del Movimiento Internacional de Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Así, una evaluación interna podrá ser realizada por miembros de la Sociedad Nacional, participantes en el proyecto o no, o por miembros de Cruz Roja Española.

2. La viabilidad no debe ser confundida con la factibilidad. Mientras que ésta se refiere a las posibilidades de realizar determinada actividad (por factores, técnicos, humanos y de recursos disponibles), aquélla tiene un contenido temporal distinto, estando referida a la continuidad de los efectos una vez retirada la financiación externa.

3 Esta sección está basada, sobre todo, en TELFOHD, John: Counting and identification of beneficiary populations in emergency operations. Registration and its alternatives, Relief and Rehabilitation Network Good Practice Review, ODI, Londres, septiembre de 1997.

4 Este apartado está basado en el documento de Koenraad Van Brabant: The Coordination of Humanitarian Action: The case of Sri Lanka; RRN Network paper: diciembre de 1997).

5 Esta sección está basada, sobre todo, en SECIPI-MAE: Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid, 1998.

6 Concepto adoptado de la ecología que hace referencia al medio que explota cada especie animal. En el caso de las organizaciones se trataría de aquella parte del medio en la que va a actuar la organización y que la diferencia del resto.

7 Las técnicas cualitativas intentan adentrarse en las codificaciones culturales y simbólicas que constituyen nuestro modo de ver y de vivir la realidad social. En términos generales, el campo de estudio del enfoque cualitativo es el del estudio de los discursos entendidos como conjunto articulado de prácticas lingüísticas en sentido estricto.

8 Véase al respecto. CERNEA, Michael M. *Primero la gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995, p. 642.

9 Una alternativa al ACE es el análisis coste - utilidad, que compara los recursos consumidos con la percepción de utilidad de la actividad tal como es percibida por la población beneficiaria. Este tipo de análisis suele producir una escala de alternativas preferidas. y es más útil en la evaluación previa que en la posterior

10 Para profundizar en los conceptos presentadas en esta sección puede consultarse el manual de SIERRA BRAVO, R: *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*, Editorial Paraninfo, Madrid, 1995

* **Basado en UD-NORAD:** *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*, IUDC-UCM/CEDEAL. Madrid, 1998, pp 126 a 128).

* Este anexo está basado de GALLEGO, Ignacio: 'El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP) Batería de herramientas metodológicas', en **Revista Española de Desarrollo y Cooperación** nº 4; primavera - verano 1999.