ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 4 : MEAL estratégico: rendición de cuentas, evidencias y decisiones

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-4/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 4 : MEAL estratégico: rendición de cuentas, evidencias y decisiones

Objetivos

- Diseñar un sistema MEAL proporcionado que sirva a las decisiones de gestión, a la rendición de cuentas ante las personas y a las exigencias de los donantes.
- Elegir indicadores y métodos rigurosos (muestreo, atribución, contribución) e interpretar correctamente los resultados.
- Situar en el centro la rendición de cuentas ante las poblaciones (CHS) y convertir los datos en aprendizaje organizativo.

El MEAL como sistema de decisión

El MEAL (seguimiento, evaluación, rendición de cuentas, aprendizaje) no es una función de presentación de informes. Para un directivo responde a tres preguntas: **¿hacemos lo que prometimos?** (seguimiento), **¿cambia realmente la situación de las personas?** (evaluación), **¿tienen las personas voz y están seguras?** (rendición de cuentas). El aprendizaje vincula las tres con las decisiones.

Un sistema MEAL proporcionado dedica en general entre el 3 y el 10 % del presupuesto de un proyecto al seguimiento y la evaluación, según su tamaño y complejidad. Se formaliza en un **plan MEAL**: tabla de seguimiento de indicadores (definición, método, frecuencia, responsable, desagregación), calendario de encuestas, mecanismos de retroalimentación, plan de evaluación y reglas de protección de datos.

> Prueba de pertinencia: para cada dato recogido, hay que poder nombrar la decisión que ilumina y la persona que la tomará. Un dato que no ilumina ninguna decisión cuesta tiempo a los equipos y a las personas entrevistadas, y aumenta los riesgos para la protección de datos.

Indicadores, muestreo y calidad de los datos

Un buen indicador es **válido** (mide lo que pretende medir), **fiable** (dos encuestadores obtienen el mismo resultado), **sensible** (varía cuando cambia la situación), **desagregado** (sexo, edad, discapacidad con las preguntas del Grupo de Washington) y **realista de recoger**. Para la seguridad alimentaria se prefieren indicadores estandarizados (puntuación de consumo de alimentos, índice reducido de estrategias de afrontamiento) para comparar con los demás actores.

Para una encuesta por muestreo aleatorio simple, el tamaño de la muestra se calcula con $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$. Con un nivel de confianza del 95 % ($z = 1{,}96$), una prevalencia desconocida ($p = 0{,}5$) y un margen de error del 5 % ($e = 0{,}05$): $n = 3{,}8416 \times 0{,}25 / 0{,}0025 \approx 384$. Con un muestreo por conglomerados, se multiplica por el **efecto de diseño** (a menudo

de 1,5 a 2); después se añade un margen para la no respuesta (por ejemplo, 10 %). Con un efecto de diseño de 2 y un 10 % de no respuesta: 384 × 2 / 0,9 ≈ 854 hogares.

La calidad de los datos se controla en cada etapa: formación y prueba de los encuestadores, cuestionario probado en la lengua local, controles automáticos en la herramienta (KoboToolbox, ODK), reverificación de una muestra de entrevistas (back-checks), análisis diario de los valores atípicos y de las entrevistas anormalmente cortas.

Evaluar: criterios, atribución y contribución

Las evaluaciones utilizan con mayor frecuencia los seis criterios revisados del **CAD de la OCDE** (2019): pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Para la acción humanitaria, ALNAP propone criterios complementarios como la cobertura, la conectividad y la coordinación.

La pregunta más difícil es la de la **causalidad**: ¿se debe al proyecto el cambio observado? Tres familias de enfoques:

- **Enfoques experimentales** (ensayos aleatorizados): establecen la atribución con el mayor rigor, pero son caros, plantean cuestiones éticas en emergencias (no se niega la ayuda a un grupo de control necesitado) y no siempre explican por qué funciona algo.
- **Enfoques cuasiexperimentales** (diferencia en diferencias, emparejamiento por puntuación de propensión, regresión discontinua): aprovechan comparaciones naturales, por ejemplo hogares justo por encima y justo por debajo de un umbral de elegibilidad.
- **Enfoques basados en la teoría** (análisis de contribución, rastreo de procesos, cosecha de alcances): verifican si la cadena causal prevista se produjo y descartan las explicaciones alternativas.

Ejemplo con cifras de diferencia en diferencias. La puntuación media de consumo de alimentos pasa de 28 a 41 en los hogares beneficiarios, y de 30 a 36 en un grupo de comparación. El efecto estimado es (41 − 28) − (36 − 30) = 13 − 6 = 7 puntos, y no 13: parte de la mejora se explica por la temporada de cosecha.

Rendición de cuentas ante las personas y Norma Humanitaria Esencial

La **Norma Humanitaria Esencial** (CHS), revisada en 2024, fija nueve compromisos con las personas y comunidades afectadas: una ayuda adecuada, eficaz y oportuna, que refuerza las capacidades locales y evita los efectos negativos, basada en la comunicación, la participación y la retroalimentación, con quejas atendidas, coordinación, aprendizaje, personal competente y bien gestionado, y recursos gestionados de forma responsable.

Un **mecanismo de quejas y retroalimentación** eficaz ofrece varios canales (línea telefónica, buzones, puntos de atención, comités, canales digitales), adaptados a las personas que no leen, a las personas mayores y a las personas con discapacidad; distingue las quejas sensibles (explotación y abuso sexuales, fraude, corrupción), tratadas de forma confidencial por una vía específica; y **cierra el círculo** respondiendo a las personas en un plazo anunciado.

Indicadores de gestión útiles para un directivo: tasa de respuesta dentro de plazo, proporción de quejas que han dado lugar a un cambio en el programa, proporción de comentarios procedentes de mujeres y de personas con discapacidad, y plazo de tramitación de las quejas sensibles.

> Señal de alarma: un mecanismo que no recibe casi ninguna queja no es la prueba de un programa perfecto. En la mayoría de los casos es la prueba de que las personas no lo conocen, no tienen acceso a él o no confían en él.

Del dato al aprendizaje organizativo

El aprendizaje se produce cuando las evidencias cambian las decisiones. Las herramientas más eficaces son sencillas: **revisiones trimestrales** de avance centradas en tres preguntas (¿qué funciona?, ¿qué no funciona?, ¿qué cambiamos?), **revisiones posteriores a la acción** al final de cada fase de emergencia, **respuesta de la dirección** a las recomendaciones de cada evaluación (aceptada, parcialmente aceptada, rechazada, con plan de acción y responsable), y seguimiento de esos planes.

La **gestión adaptativa** formaliza este ciclo: supuestos explícitos, indicadores adelantados, puntos de decisión programados y márgenes de maniobra negociados con el donante para modificar las actividades sin una enmienda pesada. Varios donantes la fomentan explícitamente en contextos inestables.

Por último, la **protección de datos** es una obligación de la dirección: minimización de los datos recogidos, consentimiento informado, cifrado, acceso restringido, plazo de conservación, y evaluación de impacto antes de compartir listas de beneficiarios con terceros (autoridades, proveedores de pago). El Manual del CICR sobre protección de datos en la acción humanitaria (2.ª edición, 2020) es la referencia del sector.

Ejercicio: diseñar y criticar un plan MEAL

Situación. Proyecto de transferencias monetarias de 9 meses para 3 000 hogares en 12 aldeas. El donante pide demostrar el efecto sobre la seguridad alimentaria. Presupuesto MEAL disponible: 45 000 USD. Una segunda zona, no cubierta por falta de financiación, presenta características similares.

Trabajo solicitado. 1) Tres indicadores de efecto estandarizados con su método. 2) Calcule el tamaño de muestra de una encuesta por conglomerados (confianza del 95 %, p = 0,5, margen del 5 %, efecto de diseño 1,5, no respuesta del 10 %). 3) Elija un método para estimar el efecto y justifíquelo, también desde el punto de vista ético. 4) Describa el mecanismo de quejas con la vía de las quejas sensibles. 5) Redacte dos preguntas de revisión trimestral y la decisión que pueden desencadenar.

Corrección. Muestra: 384 × 1,5 = 576; 576 / 0,9 = 640 hogares. La zona no cubierta permite una diferencia en diferencias: comparación antes y después en ambas zonas, sin negar la ayuda a nadie, ya que la zona de comparación no está financiada (no obstante, hay que abogar por su cobertura y compartir los datos con el clúster). Indicadores posibles: puntuación de consumo de alimentos, índice reducido de estrategias de afrontamiento, proporción del gasto dedicada a alimentos.

Para recordar

- Cada dato recogido debe iluminar una decisión identificada.
- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$; luego × efecto de diseño; luego ÷ (1 − tasa de no respuesta).
- Criterios OCDE-CAD 2019: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad.
- Diferencia en diferencias: se resta la evolución del grupo de comparación.
- CHS 2024: nueve compromisos; un mecanismo de quejas sin quejas es una señal de alarma.

Cuestionario

1. Con z = 1,96, p = 0,5, e = 0,05, efecto de diseño 2 y un 20 % de no respuesta, el tamaño de muestra que hay que buscar es de aproximadamente:
   A. 384
   B. 768
   C. 960
   D. 461

2. El ingreso medio de los beneficiarios pasa de 50 a 80; el de un grupo de comparación, de 52 a 70. El efecto estimado por diferencia en diferencias es:
   A. 30
   B. 18
   C. 12
   D. 28

3. El criterio de «coherencia» añadido por el CAD de la OCDE en 2019 se refiere a:
   A. La coherencia del presupuesto con el marco lógico
   B. La compatibilidad de la intervención con las demás intervenciones y políticas en el mismo contexto
   C. La calidad de la redacción del informe
   D. La coherencia de los indicadores entre sí

4. Una queja por explotación sexual llega por el buzón de sugerencias de una aldea. Debe ser:
   A. Leída en una reunión comunitaria por transparencia
   B. Tratada por el equipo del programa como las demás quejas
   C. Transmitida de forma confidencial a la vía específica (punto focal PSEA), protegiendo a la persona, según un enfoque centrado en la superviviente
   D. Ignorada si es anónima

5. ¿Por qué un ensayo aleatorizado suele ser inadecuado en fase de emergencia?
   A. Porque siempre es impreciso
   B. Porque plantea un problema ético si se niega la ayuda a personas necesitadas para formar un grupo de control, y es lento y costoso
   C. Porque los donantes lo prohíben
   D. Porque solo mide las actividades

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B