ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas y MEAL: diseñar, dirigir y demostrar el impacto

Material del curso · Semana 1 : Evaluar las necesidades: datos, severidad y prioridades

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para diseñar, dirigir y evaluar programas humanitarios: evaluación de necesidades y severidad, cadena de resultados e indicadores, focalización y transferencias monetarias, planificación y presupuesto, plan MEAL y calidad de los datos, muestreo, análisis, rendición de cuentas, evaluación, medición del impacto, optimización de recursos y gestión adaptativa. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-programmes-meal/semaine-1/

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

Semana 1 : Evaluar las necesidades: datos, severidad y prioridades

Objetivos

- Situar la evaluación de necesidades en el ciclo del programa humanitario y elegir el tipo de evaluación adecuado según la fase de la crisis.
- Combinar datos secundarios y primarios, detectar los sesgos y clasificar la severidad de una zona con una regla explícita.
- Pasar de la constatación a la decisión: análisis de la respuesta, viabilidad, valor añadido y elección argumentada de las prioridades.

La evaluación de necesidades en el ciclo del programa humanitario

El **ciclo del programa humanitario** (HPC) encadena cinco etapas: evaluación y análisis de necesidades, planificación estratégica, movilización de recursos, ejecución y seguimiento, revisión y evaluación. El primer producto colectivo es el **panorama de necesidades humanitarias** (HNO), que alimenta el plan de respuesta (desde 2024, la mayoría de los países publican un documento único, el HNRP). Una ONG que diseña un programa sin leer el HNO de su país se priva de la mejor síntesis disponible y corre el riesgo de proponer lo que otros ya cubren.

El tipo de evaluación depende de la fase de la crisis:

Fase	Herramienta típica	Plazo	Pregunta de decisión
Choque repentino	Evaluación rápida inicial multisectorial (MIRA o equivalente)	72 horas a 2 semanas	¿Dónde están las necesidades vitales y quién interviene dónde?
Crisis prolongada	Evaluación multisectorial de necesidades (MSNA), encuesta de hogares representativa	Anual	¿Qué severidad por zona y por grupo, cuántas personas con necesidades?
Programa en curso	Evaluación sectorial en profundidad (nutrición SMART, mercado, protección)	Según necesidad	¿Hay que ajustar la modalidad, la focalización, el valor de las transferencias?

Hay que distinguir tres nociones. La **necesidad** es la brecha entre la situación observada y una norma (por ejemplo, 15 litros de agua por persona y por día según Esfera). La **vulnerabilidad** es la probabilidad de sufrir un daño frente al choque, que depende de la exposición y de las capacidades. Las **capacidades** son los recursos de las personas, de las comunidades y de las instituciones. Un buen diagnóstico describe las tres; una lista de carencias sin capacidades conduce a respuestas que sustituyen lo que ya funcionaba.

> Regla de oro: cada pregunta de una evaluación debe servir a una decisión identificada de antemano. Una pregunta «interesante» que no cambia ninguna decisión le cuesta tiempo a las personas entrevistadas y diluye el análisis.

Los datos secundarios: empezar por lo que existe

La **revisión de datos secundarios** (SDR) reúne lo que ya se sabe antes de recopilar nada: HNO, informes de clúster, encuestas de demografía y salud (EDS), análisis CIF, evaluaciones de otras ONG, datos de los servicios técnicos del Estado, seguimiento de los desplazamientos (DTM de la OIM), precios en los mercados, informes de protección. Una SDR bien hecha reduce a la mitad el tamaño de una recopilación primaria, porque permite plantear solo las preguntas sin respuesta.

Cada fuente se califica en dos dimensiones. La **fiabilidad de la fuente**: método conocido, muestra descrita, autor sin conflicto de intereses. La **credibilidad de la información**: confirmada por otras fuentes, coherente con lo que se sabe, reciente. Una información de una fuente fiable pero con dos años de antigüedad en una zona de desplazamientos masivos es débil; una información de una fuente mediana confirmada por otras tres es sólida.

La SDR termina con un **análisis de las brechas de información**: para cada pregunta de decisión, ¿qué se sabe, con qué nivel de confianza y qué queda por recopilar? Es esta tabla, y no una lista de temas, la que justifica el cuestionario.

- **Triangulación de fuentes**: la misma información confirmada por fuentes independientes.
- **Triangulación de métodos**: una encuesta de hogares y unos grupos focales que convergen.
- **Triangulación de encuestadores**: equipos distintos que obtienen los mismos resultados.

Los datos primarios: elegir los métodos y controlar los sesgos

Cuatro métodos se complementan. La **entrevista con informantes clave** (KII) interroga a personas que tienen una visión de conjunto: jefe de aldea, enfermero, maestra, comerciante, responsable de una asociación de mujeres. Rápida y poco costosa, da tendencias pero no proporciones. El **grupo focal** (FGD), de 6 a 10 personas homogéneas (mismo sexo y mismo grupo de edad), explora las percepciones, las normas y las preferencias. La **observación directa** (letrinas, mercados, filas de espera) verifica lo declarado. La **encuesta de hogares** sobre una muestra representativa es la única que produce proporciones generalizables, siempre que el muestreo sea riguroso (semana 6).

Los sesgos más frecuentes:

- **Sesgo de selección**: entrevistar solo a las aldeas accesibles por carretera, o a los hogares presentes durante el día (se pierde a los jornaleros).
- **Sesgo de complacencia y de expectativa de ayuda**: las personas exageran o minimizan según lo que creen que el encuestador quiere oír o según la ayuda que esperan. Se reduce explicando claramente que no se promete ninguna ayuda y prefiriendo indicadores observables.

- **Sesgo del encuestador**: formulación sugestiva, presencia de un hombre para preguntar a mujeres sobre la violencia. Se forma, se prueba el cuestionario y se constituyen equipos mixtos.
- **Sesgo de supervivencia**: en una zona de alta mortalidad o de salidas, los hogares más afectados ya no están para responder.

> Ética mínima: consentimiento informado, posibilidad de negarse sin consecuencias, ninguna pregunta sensible sin protocolo de derivación (violencia de género, protección de la infancia) y datos personales reducidos a lo estrictamente necesario.

Medir la severidad: reglas explícitas y personas con necesidades

Comparar zonas exige una **escala de severidad** común. El marco conjunto de análisis intersectorial (JIAF) y la Clasificación Integrada de las Fases de la Seguridad Alimentaria (CIF) utilizan ambos cinco fases, de 1 (mínima) a 5 (catastrófica). La CIF clasifica una zona según una **regla del 20 %**: la zona se sitúa en la fase más severa que afecta, junto con las fases superiores, al menos al 20 % de su población.

Ejemplo. Población de 100 000 personas: fase 1: 35 %; fase 2: 30 %; fase 3: 22 %; fase 4: 10 %; fase 5: 3 %. Fases 4 y 5 juntas: 13 %, por debajo del umbral. Fases 3, 4 y 5 juntas: 35 %, por encima del 20 %. Por tanto, la zona se clasifica en **fase 3**. El número de personas que necesitan una acción urgente (fase 3 o superior) es 35 000.

El número de **personas con necesidades** (PIN) de un sector no es la población total de la zona: es la suma de las personas cuya situación alcanza el umbral de severidad definido (a menudo fase 3 o superior). Sumar los PIN de varios sectores cuenta varias veces a la misma persona. Por eso, para la cifra intersectorial, se retiene el máximo por zona y por grupo, o un análisis a nivel del hogar.

La severidad debe estar **desagregada** por sexo, edad y discapacidad. Para la discapacidad, el conjunto breve del Grupo de Washington plantea seis preguntas (ver, oír, caminar, recordar, cuidar de sí mismo, comunicarse); una persona se cuenta como persona con discapacidad si responde «mucha dificultad» o «no puede en absoluto» a al menos una pregunta.

Análisis de protección, de género y de mercado

Una evaluación que solo mira las carencias materiales pasa por alto los riesgos. El **análisis de protección** identifica las amenazas (quién hace qué a quién), las vulnerabilidades de las personas frente a esas amenazas y sus capacidades: riesgo = amenaza × vulnerabilidad / capacidad. Detecta los grupos excluidos de la ayuda (personas sin documentos, minorías, personas mayores aisladas) y los riesgos que la propia ayuda puede crear: distribuciones que exponen a robos, trayectos peligrosos, tensiones entre desplazados y población de acogida.

El **análisis de género** describe quién decide, quién controla los recursos, quién tiene acceso a los servicios y cómo la crisis modifica estos roles. Evita, por ejemplo, entregar la ayuda monetaria a un miembro del hogar que no controla su uso, o fijar horarios de distribución incompatibles con las tareas de las mujeres.

El **análisis de mercado** determina si las transferencias monetarias son viables: ¿funcionan los mercados, pueden los comerciantes responder a un aumento de la demanda sin inflación, es seguro el acceso físico y financiero? Las herramientas de referencia (evaluación rápida de mercado, cartografía de los sistemas de mercado) responden a tres preguntas: disponibilidad de los bienes, precios y su evolución, capacidad de reabastecimiento.

> No hacer daño: para cada opción de respuesta, se escribe al menos un riesgo que crea y la medida que lo reduce.

Del análisis a la decisión: el análisis de la respuesta

El **análisis de la respuesta** establece el vínculo entre lo que se sabe de las necesidades y lo que la organización va a hacer. Compara opciones (en especie, efectivo, cupones, servicios, incidencia) según criterios explícitos: pertinencia respecto a las necesidades prioritarias, preferencias de las personas, viabilidad (acceso, mercados, seguridad, capacidades), costo-eficacia, riesgos y lo que ya hacen los demás actores (matriz 3W o 4W: quién hace qué, dónde y cuándo).

Un método sencillo es la **matriz ponderada**: cada criterio recibe un peso fijado antes de calificar las opciones, para evitar elegir primero y justificar después. Por ejemplo, pertinencia 30 %, preferencias 20 %, viabilidad 20 %, costo-eficacia 20 %, riesgos 10 %. Una opción que obtiene 4/5 en pertinencia, 5 en preferencias, 3 en viabilidad, 4 en costo-eficacia y 3 en riesgos suma $0{,}3 \times 4 + 0{,}2 \times 5 + 0{,}2 \times 3 + 0{,}2 \times 4 + 0{,}1 \times 3 = 3{,}9$.

La decisión final también debe tener en cuenta el **valor añadido** de la organización: presencia, aceptación, experiencia, socios locales. Si un actor ya cubre correctamente una necesidad en una zona, la mejor decisión suele ser ir a otro lugar o complementar, y no duplicar.

El producto final es una **nota de análisis** de unas pocas páginas: necesidades prioritarias por zona y por grupo, severidad, brechas de cobertura, opciones comparadas, recomendación y nivel de confianza. Es esta nota la que leerá la dirección, no la base de datos.

Ejercicio: clasificar dos zonas y elegir dónde intervenir

Situación. Dos distritos afectados por la sequía. Distrito A (60 000 habitantes): fase 1: 30 %; fase 2: 32 %; fase 3: 25 %; fase 4: 11 %; fase 5: 2 %. Distrito B (80 000 habitantes): fase 1: 45 %; fase 2: 37 %; fase 3: 12 %; fase 4: 5 %; fase 5: 1 %. Otra ONG ya distribuye alimentos a 15 000 personas en fase 3 o superior en el distrito A. Los mercados del distrito B funcionan; los del distrito A están muy perturbados.

Trabajo solicitado. 1) Clasifique cada distrito según la regla del 20 %. 2) Calcule el número de personas en fase 3 o superior en cada distrito y el número no cubierto. 3) Recomiende una zona y una modalidad, y justifíquelo en tres frases.

Corrección. Distrito A: fases 4 y 5 = 13 %, fases 3 a 5 = 38 %: fase 3. Personas en fase 3 o superior: 0,38 × 60 000 = 22 800; no cubiertas: 22 800 − 15 000 = 7 800. Distrito B: fases 3 a 5 = 18 %, por debajo del umbral; fases 2 a 5 = 55 %: fase 2. Personas en fase 3 o superior: 0,18 × 80 000 = 14 400, todas no cubiertas. El distrito B tiene más personas no cubiertas (14 400 frente a 7 800) a pesar de una clasificación menos severa, y sus mercados permiten transferencias monetarias. Una respuesta defendible: transferencias monetarias focalizadas en los hogares en fase 3 o superior del distrito B, y un complemento en especie en el distrito A en coordinación con la otra ONG. La clasificación de una zona no basta para decidir: hay que mirar las cifras absolutas y la cobertura.

Para recordar

- Cada pregunta de evaluación debe servir a una decisión conocida de antemano.
- Primero la revisión de datos secundarios, con una calificación de fiabilidad y de credibilidad y un análisis de las brechas de información.
- Solo una encuesta representativa produce proporciones generalizables; las KII y los FGD dan tendencias y explicaciones.
- Regla del 20 %: una zona toma la fase más severa alcanzada, junto con las fases superiores, por al menos el 20 % de su población.
- El análisis de la respuesta compara opciones según criterios ponderados fijados de antemano, teniendo en cuenta la cobertura existente.

Cuestionario

1. Distribución de una zona: fase 1: 40 %; fase 2: 35 %; fase 3: 15 %; fase 4: 8 %; fase 5: 2 %. Según la regla del 20 %, la zona está en:
   A. Fase 2
   B. Fase 3
   C. Fase 4
   D. Fase 1

2. ¿Por qué no se pueden sumar las personas con necesidades de cada sector para obtener un total intersectorial?
   A. Porque los sectores utilizan monedas diferentes
   B. Porque la misma persona puede tener necesidades en varios sectores y se contaría varias veces
   C. Porque el total sería demasiado bajo
   D. Porque los donantes lo prohíben

3. ¿Qué método permite estimar una proporción representativa de hogares sin acceso a agua potable?
   A. Tres entrevistas con jefes de aldea
   B. Dos grupos focales
   C. Una encuesta de hogares sobre una muestra aleatoria correctamente dimensionada
   D. La observación de un punto de agua

4. Según el conjunto breve del Grupo de Washington, una persona se cuenta como persona con discapacidad si:
   A. Tiene un certificado médico
   B. Responde «alguna dificultad» a una pregunta
   C. Responde «mucha dificultad» o «no puede en absoluto» a al menos una de las seis preguntas
   D. Tiene más de 60 años

5. En una matriz ponderada, ¿por qué fijar los pesos antes de calificar las opciones?
   A. Para ir más rápido
   B. Para evitar elegir primero una opción y ajustar después los criterios para justificarla
   C. Porque el donante lo exige
   D. Para obtener puntuaciones más altas

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