



Facultad
de Ciencias
Económicas y
Empresariales

Departamento
de Economía
Aplicada y
Estadística



**Revista de Evaluación de
Programas y Políticas Públicas**
JOURNAL OF PUBLIC PROGRAMS AND POLICY EVALUATION

EVALUANDO LA ACCIÓN HUMANITARIA: TENDENCIAS Y DESAFÍOS ACTUALES.

EVALUATING HUMANITARIAN ACTION: CURRENT TENDENCIES AND CHALLENGES

Núm. 3 (2014), pp. 189-220.

Riccardo Polastro¹.

Recibido: **Junio, 2014**

Aceptado: **Septiembre, 2014**

JEL Clasif: F35, F59, H43, H84, O19, O22

¹. Riccardo Polastro, Principal consultant IOD PARC. Tiene veinte años de experiencia trabajando en asuntos humanitarios working in humanitarian and ayuda al desarrollo habiendo trabajado en más de setenta contextos para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, las Naciones Unidas, Agencias de donantes y empresas. Desde el 2001, ha evaluado políticas, partenariados y operaciones financiadas por Danida, DFID, DG ECHO, IASC, ICRC, Norad, OCHA, UNHCR, UNICEF, UNDP, SDC, Sida y otras organizaciones. Ha impartido clases en varios Masters en Europa y facilitado talleres de desarrollo profesional en gestión basada por resultados y evaluación. Cuenta con un DEA de Paz y Seguridad de la UNED un Master en Relaciones Internacionales y una Maîtrise de la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales in Paris. Ha servido como parte del patronato de ALNAP riccardopolastro@gmail.com

Resumen

Las EAH son el examen sistemático y objetivo sobre dicha acción, que pretende extraer conclusiones para mejorar tanto la política como la práctica, así como aumentar la rendición de cuentas. El artículo i) define y explora la evolución la acción de la acción humanitaria ii) define y analiza las principales características distintivas de la evaluación de la acción humanitaria (EAH) respecto a la evaluación de la ayuda al desarrollo iii) analiza los tipos y las tipologías de EAH respondiendo a cinco preguntas clave iv) propone como hacer EAH entendiendo considerando los principales desafíos en situaciones de conflicto y propone algunos métodos y herramientas así como fomentar su utilización y el uso v) propone conclusiones y recomendaciones.

Palabras Clave: Aprendizaje y rendición de cuentas; evaluaciones de sistema; evaluaciones en tiempo real; evaluaciones enfocadas a la utilización.

Abstract:

The article i) defines and explores the evolution of humanitarian action ii) defines and analyses the key distinctive characteristics evaluating humanitarian action versus evaluating development aid ii) analyses the types and typologies of EHA by responding to five key questions iv) proposes how to carry out EAH overcoming challenges and limitations specially in situations of conflict, it proposes methods and tools and ways to boost use and utilizations v) draws conclusions and lessons

Key Words: learning and accountability; system-wide evaluations; real-time evaluation; utilization-focused.

1. Introducción.

Antes de exponer la evaluación de la acción humanitaria (EAH), en la sección II, vamos a describir, que es la ayuda humanitaria.

¿Qué es la acción humanitaria? **La acción humanitaria se puede definir como** una serie de “medidas adoptadas que tienen por objetivo salvar vidas, aliviar el sufrimiento y mantener la dignidad humana durante y después de las crisis provocadas por el hombre y los desastres naturales, así como prevenir y reforzar la capacidad de respuesta para cuando sobrevengan tales situaciones” ([Good Humanitarian Donorship, 2003](#)) .

Cada año, centenas de millones de personas están afectadas por desastres y conflictos: unas 210 millones de personas sufrieron los efectos de desastres naturales o tecnológicos ([Zetter et al., 2012, p. 258](#)) mientras que los conflictos² solo tuvieron un impacto sobre algunas decenas de millones. El número, la frecuencia, la escala y la intensidad de los desastres aumentan de modo inexorable y en modo particular los que están relacionados con eventos meteorológicos y climáticos extremos. Esta pauta se debe a un incremento de la población asentada en zonas de riesgo como las orillas de los ríos o áreas costeras o urbanas donde prevale una fragilidad ambiental ([Parker et al., 2007, pp. 2-4](#)). Además el cambio climático hace que estos riesgos aumenten de modo acumulativo.

Si bien el número de los conflictos armados entre y dentro³ de los estados han disminuido desde el fin de la guerra fría, los llamados estados “frágiles” afectados por conflictos albergan un quinto de la población mundial. Algunos de estos experimentan conflictos duraderos tales como Afganistán, Colombia, Iraq, Palestina, la República Democrática del Congo, Somalia, Sudan y Sur Sudan Yemen, u otros. En estas crisis, la intensidad de los conflictos varía según la frecuencia, el tipo y la duración del uso de la fuerza armada y otras formas de violencia. Estos conflictos tienden a ser asimétricos

² El informe anual del Stockholm Peace Research Institute's 2012 indica que en 2010 había unos 30 conflictos, casi todos internos (Stockholm International Peace Research Institute, 2012, p. 4).

³ Los métodos y los objetivos de las guerras acaecidas a lo largo del siglo XX han cambiado dramáticamente: los conflictos violentos internos representan más del 98 por ciento de las acciones bélicas del globo (Polastro 2007 p.1).

agravando las tensiones sociales existentes y pueden enquistarse en una parte del país o difundirse a nivel nacional y cobrar una dimensión regional afectando a varios países, como podemos observar actualmente con la crisis Siria. Estos contextos suelen ser dinámicos, complejos e impredecibles. Cuando los conflictos son crónicos los objetivos políticos y militares de las Partes beligerantes suelen ser fragmentados. Su impacto se refleja directamente tanto en el número de víctimas⁴ que muere por causas violentas o no⁵, como en el número de civiles desplazados dentro o fuera de su país de origen.

En 2011 en respuesta a estas crisis, unos 62 millones de personas se beneficiaron de la asistencia y protección humanitaria internacional ([Poole et al., 2012, p. 4](#)). Muchos más han sido asistidos y protegidos a nivel nacional por sus vecinos y comunidades así como por las autoridades locales.

Desde el fin de la guerra fría los presupuestos para la ayuda humanitaria de los donantes públicos y privados⁶ así como de las mismas organizaciones humanitarias han aumentado exponencialmente. La parte proporcional de la ayuda oficial al desarrollo dedicada a la acción humanitaria también ha crecido. En los últimos 25 años la financiación de la acción humanitaria ha aumentado tanto en términos reales, pasando de 1,500 millones de USD en 1990 a 20.200 millones de USD en 2010, como en términos proporcionales de la Ayuda Oficial al Desarrollo (pasando del 2% a un 12% en 2010)⁷.

Los mayores incrementos han sido marcados por las emergencias de perfil más alto (Bosnia-Herzegovina a partir de 1992, Ruanda en 1994, Kosovo en 1999, Afganistán e Iraq a partir del 2001 con la Guerra Total contra el Terror, el Tsunami del Sur Este Asiático que afectó a 14 países en el 2004, el terremoto de Haití y las inundaciones de

⁴ Por ejemplo en Afganistán, según una encuesta hecha por el CICR en 2009 casi todos los afganos, un 96% de la población ha sido afectada directamente o indirectamente por el conflicto.

⁵ El coste de los conflictos armados se extiende claramente más allá de las muertes directas: entre dos y diez veces más (dependiendo del conflicto) mueran por causas no violentas (como la malnutrición, la disentería, o otras enfermedades que se pueden prevenir fácilmente) que son debidas a los efectos de la guerra sobre las poblaciones. La magnitud de estas muertes no se puede subestimar: en la República Democrática del Congo, entre 1999 y 2005, más de tres millones de personas murieron como resultado de una Guerra de gran escala que devastó la región. Menos del 10% murieron violentamente, pero todos son víctimas de la violencia armada. (IRC, 2007).

⁶ El volumen más importante de donaciones privadas se ha notado en los últimos años durante la respuesta al terremoto de 2004 o en 2010 con el terremoto de Haití o a las inundaciones de Pakistán.

⁷ Algunos donantes como Finlandia han llegado a dedicar 20% de su AOD a la acción humanitaria en 2010.

Pakistán en 2010, la hambruna acompañada por el desplazamiento en el Cuerno de África, o el Tifón Hayan que afectó Filipinas en el 2013).

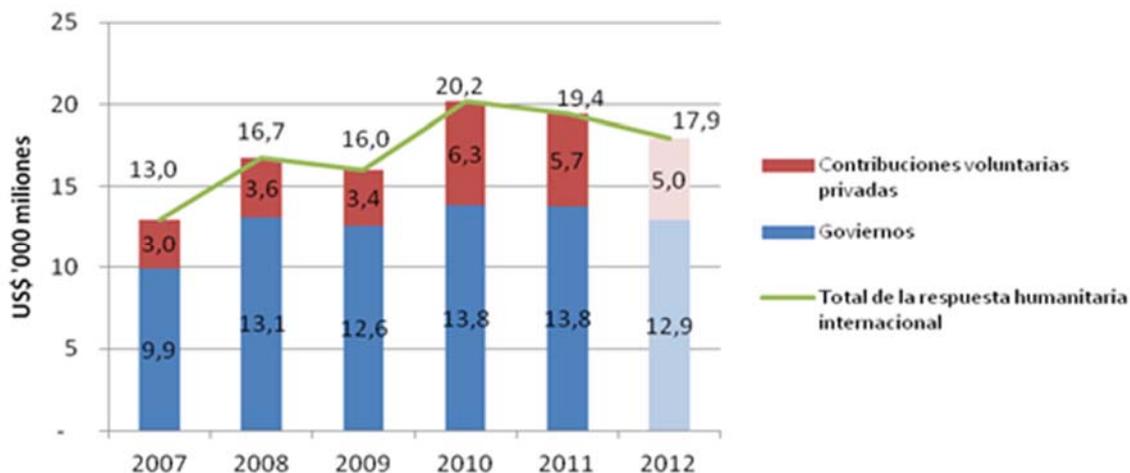


Grafico 1: Volumen de los fondos disponibles para la respuesta humanitaria internacional⁸.

En 2012 como se refleja en el grafico 1, en términos globales se estima que unos 17.900 millones USD fueron movilizados para responder a las crisis humanitarias en el mundo. De estos 5.000 millones USD provinieron de contribuciones voluntarias privadas y el resto por gobiernos (11.600 millones de los donantes del CAD y 1.400 millones de donantes que no hacen parte del CAD). No obstante esta cifra representa una bajada del 10% respecto al pico histórico que se alcanzó en 2010 cuando se sucedieron los dos “mega” desastres de Haití y de Pakistán.

Claramente las llamadas crisis humanitarias han pasado de ocupar unas pocas líneas en los principales diarios durante la guerra fría a ocupar el prime time de los telediaros. A raíz de este aumento de la cobertura mediática ha aumentado la atención política y el volumen de los fondos disponibles para responder a las crisis. Como consecuencia se ha multiplicado el número de actores que responde a las crisis y las oportunidades de negocio.

⁸ Fuente Development Initiatives basado sobre datos de la OCDE CAD, UN OCHA FTS y del GHA para las contribuciones privadas y voluntarias.

Si miramos un poco más de cerca el grupo de los donantes que forman parte del CAD en la OCDE (que siguen siendo los principales donantes), observamos que no es un grupo uniforme. Algunos de sus miembros quieren mantener una ayuda humanitaria independiente y neutral para poder responder a las necesidades básicas tanto en términos de asistencia como de protección a las poblaciones azotadas por conflictos y desastres, mientras que otros priorizan una ayuda humanitaria integrada en operaciones donde priman fines políticos y de desarrollo (tales como la estabilización en Afganistán). Por lo tanto algunos donantes superponen varias agendas humanitarias, de paz, de seguridad y defensas donde quieren alcanzar resultados inmediatos y a más largo plazo como la reducción del riesgo o la construcción del Estado. Ante una fragmentación tan importante de los instrumentos utilizados y la heterogeneidad de los objetivos a menudo es difícil entender lo que constituye un buen resultado en estos contextos...⁹

Además en situaciones de conflicto la acción humanitaria continua estando confrontada a una serie de desafíos de fondo como:

- En ausencia de soluciones políticas, la acción humanitaria puede volverse “*una tirita sobre una hemorragia*” tal como observamos en Ruanda hace unos veinte años o en los últimos tres años con el conflicto Sirio.
- Desde el principio de la Guerra global contra el terror, la acción humanitaria está claramente politizada y ligada a las agendas diplomáticas, de seguridad y defensa. Como resultado, los trabajadores humanitarios están siendo objetivo directo de ataques por varios grupos armados¹⁰; y el acceso y el espacio humanitario están siendo restringidos. Se obliga a menudo a las organizaciones a replegarse en operaciones de control remoto.

⁹ “*Increasingly there is consensus that results in fragile states can only be achieved through concerted action on security, political legitimacy (good governance/elections), development (infrastructure and humanitarian aid simultaneously. Despite significant moves toward these goals (integrated UN missions, –whole of government approaches –) there is still a tendency for these instruments of international engagement to operate largely independently from each other*” (Sida et al 2012).

¹⁰ Según OCHA, en los últimos diez años los ataques violentos contra trabajadores humanitarios se han multiplicado por tres. Después del 11 de Septiembre de 2001 y el comienzo de la guerra total contra el terror se han producido ataques directos a los trabajadores humanitarios en la mayoría de los contextos con conflictos armados activos, como en Iraq en 2003 con los atentados contra la sede de NNUU o la delegación del CICR; en Sri Lanka en 2006 donde se mataron a varios empleados locales de varias ONGs; en Pakistan en 2009 cuando se voló la sede del Programa Alimentario Mundial en Islamabad. Entre 2005 y 2011, en Afganistán ha habido unos 180 ataques violentos contra trabajadores humanitarios (ver mapa: <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/1263.pdf>); en Sudan y Sudan del Sur unos 150 y en Somalia unos 100. En 2008, dos tercios de los trabajadores humanitarios murieron en Somalia.

- Un resurgimiento de afirmaciones de soberanía nacional, con un incremento de varios estados que activamente bloquean, restringen y tratan de controlar la respuesta humanitaria.

Durante la guerra fría el número de organizaciones presentes en el terreno era muy reducido, mientras que hoy son millares y se propagan como hongos después de cada mega-desastre. En 2010 se estimaba que unas 274.000 personas trabajaban en este sector a nivel mundial. Actualmente se estima que hay unas 4.400 ONGs a nivel global que responden a las crisis humanitarias cada año. No obstante el sistema humanitario está todavía dominado en términos de presencia internacional y de proporción del los recursos por las agencias humanitarias de las NNUU, las diversas componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, y las cinco ‘mega’ ONGs internacionales cuyo gasto humanitario combinado sobrepasa los 2.700 millones de dólares.

Con el aumento de fondos se ha incrementado el número de actores y organizaciones que compiten por los recursos. A raíz de este aumento tan importante de actores aumenta la complejidad del sector, donde varían y se superponen intereses. Además podemos observar que más allá de los actores “tradicionales” aumenta el número de las empresas privadas que operan en esta industria atraídas por un mercado creciente.

Organizaciones humanitarias	Gasto humanitario en miles de millones de USD	Personal humanitario
ONGs	7,4	141,000
NNUU	9,3	85,681
Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja	1,2	47,157
Total	17,9	273,838

Tabla 1: Volumen y distribución de los recursos humanitarios¹¹.

¹¹ Fuente: G. Taylor et al., *The State of the Humanitarian System*, 2012 edition, ALNAP, p.26

Algunos actores tienen un mandato conferido por la comunidad internacional como el CICR desde hace ya 150 años u otros como las principales agencias de NNUU que se crearon después de la segunda guerra mundial y algunas de las principales ONGs que se crearon entre las dos guerras mundiales o durante las guerras de descolonización. Mientras hay otras organizaciones que nacen y tratan de perfilarse en los últimos megadesastres atraídos por los altos niveles de financiación y el perfil mediático de las crisis. Generalmente los actores tradicionales y con un mandato reconocido operan sea en las crisis más importantes que en las “crisis olvidadas” donde las emergencias son menos visibles pero donde las necesidades son generalmente más altas¹².

2. La Evaluación de la Acción Humanitaria (EAH).

A partir de los años 90, por los requerimientos de los donantes y la gestión basada en resultados se empezó a evaluar la ayuda humanitaria de forma más sistemática. En Rwanda, a raíz del genocidio, los donantes decidieron evaluar la acción humanitaria y sus efectos – the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda (Borton et al. 1996). De la misma se desprenden algunos fallos sistémicos de la respuesta internacional y progresivamente emerge una cultura evaluativa en este sector. A raíz de la JEAAR, por lo menos tres de las iniciativas orientadas a mejorar la rendición de cuentas y los resultados han sido lanzadas: el proyecto Esfera, el Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP) y el Proyecto de rendición de cuentas humanitario (HAP) – que resultaron directamente de, o fueron substancialmente influenciadas por esta evaluación (Borton 2004).

Hoy en día tanto los donantes públicos y privados como las organizaciones que operan en el terreno quieren saber qué resultados se han alcanzado. Por lo tanto la demanda por las evaluaciones de la acción humanitaria ha incrementado. ¿Pero qué es la EAH?

¹² Ver la noticia sobre las diez crisis más olvidadas <http://www.msf.es/noticia/2010/msf-publica-informe-%E2%80%9Cdiez-crisis-humanitarias-mas-desatendidas-2009%E2%80%9D> o el índice de las crisis olvidadas de ECHO http://ec.europa.eu/echo/files/policies/strategy/fca_2013_2014.pdf que se basa se establece anualmente sobre cuatro dimensiones i) el índice de vulnerabilidad; ii) la cobertura mediática; iii) el volumen de ayuda per capita y iv) una valoración cualitativa.

La EAH se puede definir como *'el examen sistemático y objetivo sobre dicha acción, que pretende extraer conclusiones para mejorar tanto la política como la práctica, así como aumentar la rendición de cuentas'* (Buchanon-Smith and Cosgrave 2013 p. 16).

Características distintivas:

Actualmente la EAH no dispone de una base teórica propia y algunos “evaluadores” desconocen los preceptos teóricos y las corrientes evaluativas contemporáneas. Los recursos disponibles para la EAH, comparados con el volumen creciente de la ayuda, todavía son insuficientes y el rigor metodológico de varias evaluaciones sigue siendo discutible. De manera general, una cultura organizacional necesaria para promover y facilitar la función de evaluación de manera comprensiva, que es crítica, tempestiva y que informa de las decisiones estratégicas y refuerza la rendición de cuentas y el aprendizaje, todavía se está desarrollando.

Comparada con la evaluación de la ayuda al desarrollo, la EAH es una industria relativamente más joven y más pequeña. La madurez y la capacidad evaluativa presente en este campo sigue estando en “pañales” comparada con la evaluación de la ayuda al desarrollo la cual dispone de una amplia base teórica comparada con su “hermana menor”. La evaluación de la ayuda al desarrollo es ya una industria bastante diversificada y consolidada, dispone de fundamentas teóricas consolidadas (de un conocimiento evaluativo y de teorías y razonamientos), de muchas sub-especializaciones que utilizan diferentes métodos. La evaluación de la ayuda humanitaria, es una disciplina bastante menos establecida.

Los rasgos siguientes distinguen claramente la EAH de la evaluación de la ayuda al desarrollo (EAD).

a. Contexto:

- Las realidades contextuales de desastres, conflictos¹³ y emergencias suelen ser muy fluidas y dinámicas y por lo tanto los objetivos tienden a cambiar rápidamente¹⁴, mientras que la EAD suele ponerse en marcha en contextos más estables y menos turbulentos.
- En situaciones de conflicto el tejido social es rasgado mientras que las estructuras sociales suelen ser más coherentes en contextos de desarrollo.

b. Gestión basada en resultados:

- En situaciones de crisis, priman objetivos que suelen ser fragmentados y no alineados mientras que los objetivos de desarrollo tratan de estar alineados con las prioridades nacionales. Generalmente es más fácil trazar una correlación directa de causa a efecto de una intervención o de las intervenciones entre ellas en situaciones de desarrollo que en situaciones de crisis.
- Los objetivos en contextos humanitarios suelen cambiar rápidamente y por lo tanto:
 - i) Las cadenas de resultados tienden a ser cortas
 - ii) (Cuando existen) los marcos lógicos o las teorías del cambio de las intervenciones no suelen estar puestas al día¹⁵. Mientras que las cadenas de resultados en la ayuda al desarrollo suelen ser más largas y las teorías del cambio más actualizadas.

¹³ Según la clasificación dada por el INCAF de la OCDE los estados frágiles y afectados por conflictos pueden estar en situaciones de (i) *post-conflicto/ crisis o situaciones de transición política*; (ii) *en situaciones de deterioro de la gobernanza*, (iii) *de mejora gradual, o de*; (iv) *crisis prolongada o impasse*. En las situaciones descritas en ii) y iv) los objetivos suelen ser más fluidos comparados con las situaciones descritas en i) y iii)

¹⁴ Cuatro factores principales suelen determinar el tipo de respuesta i) la naturaleza de la crisis (tipo desastre, conflicto o emergencia compleja) ii) la escala de la crisis iii) la capacidad de las comunidades locales y del gobierno a responder a las necesidades de la población afectada iv) el acceso.

¹⁵ En situaciones de emergencia se trata de proveer asistencia a tiempo dando insumos básicos y protección a las poblaciones más vulnerables. Cuando el estado soberano no puede responder a las necesidades básicas de sus ciudadanos las acciones de los actores humanitarios se vuelven principalmente sustitutivas. En situaciones de emergencia no se trata de alcanzar cambios duraderos y sostenibles como con la ayuda al desarrollo. No obstante si un conflicto es crónico la acción humanitaria puede volverse un componente esencial de la economía de guerra y hacer daño.

- Durante las crisis la rotación del personal en el terreno es muy elevada dada la fuerte presión operacional, la falta de acceso y el deterioro de la seguridad. En situaciones de conflicto a menudo la población civil y los actores humanitarios son objeto indiscriminado de los ataques. Estos dos factores provoca una importante pérdida de la memoria institucional sobre el contexto, la organización y la misma intervención. Mientras que en contextos más estables el instrumento principal es la ayuda al desarrollo donde la rotación del personal suele ser menor y por lo tanto la memoria institucional y operacional es mayor.
- Otro elemento que tenemos que considerar en la EAH es que a menudo los marcos de monitoreo en situaciones de crisis no existen o cuando existen suelen ser pobres. A menudo las líneas de base no existen y cuando se diseña una intervención no se suele planificar propiamente que recursos hay que dedican a la recoleta de datos. La EAD generalmente dispone de mejores marcos de monitoreo y de varias líneas de base, midlines y endlines.
- En situaciones de crisis los datos suelen ser parciales y discutibles. Son difíciles de recolectar debido a los problemas de acceso y seguridad que prevalen y al tiempo limitado para consultar la población¹⁶. Cuando se hace la recolección de datos puede suponer serios riesgos para los evaluadores o enumeradores que los recolectan. Mientras que en contextos en los cuales prevalen las EAD, el acceso y la seguridad no suelen representar problemas mayores y se puede recolectar datos más fácilmente.
- En situaciones de conflicto la información no se comparte dado que prevalece la sospecha de los demás. Cuando se consigue consultar a la población las perspectivas suelen ser polarizadas: son o muy positivas o muy negativas “*estamos con o en contra de vosotros*”. En situaciones de desarrollo la

¹⁶ Un problema recurrente en muchas EAH es el tiempo limitado para poder consultar a la población. Una buena planificación permite al equipo aprovechar al máximo las consultas con los socios. Por ejemplo, en Mozambique la ETR fue iniciada y apoyada por el terreno, y cuatro de los cinco miembros del equipo pudieron entrevistar a más de 400 beneficiarios en 16 lugares distintos y observar la respuesta en las cuatro provincias golpeadas con el ciclón y las inundaciones (Cosgrave et al., 2007). De manera similar, durante la evaluación inter agencias de la respuesta a las inundaciones del 2010 en Pakistán, el equipo incorporó lecciones de evaluaciones previas y dedicó 80% del tiempo para hacer consultas en 20 sitios distintos.

comunicación suele ser más abierta y consensuada por lo tanto las perspectivas suelen ser más uniformes.

c. Métodos:

- En su conjunto la acción humanitaria hasta hace poco tendía a estar sujeta a procedimientos menos rigurosos y extensivos que la ayuda al desarrollo y ha sido plagada por una anarquía metodológica (Hallam, 1998 and OECD DAC 1999 p.2).
- Actualmente la EAH utiliza mayoritariamente enfoques orientados al uso y a la utilización, mientras que las evaluaciones basadas en la teoría prevalecen en la EAD y son generalmente ausentes en el sector humanitario. Esto se debe a que las evaluaciones basadas en teorías suelen aplicarse mejor en contextos operacionales más estables y lineales.
- En la EAH priman los enfoques formativos con métodos participativos y cualitativos respecto enfoques “sumativos” con métodos cuantitativos.. Sin embargo existe una creciente base de EAH que utilizan métodos mixtos para fundamentar la evidencia.
- Hoy en día la acción humanitaria es principalmente evaluada en tiempo real, mientras que en los programas de ayuda al desarrollo son generalmente evaluados ex-ante y ex post. Las evaluaciones ex post no suelen ser utilizadas en la acción humanitaria porque se consideran demasiado costosa respecto al valor que añaden dado que el aprendizaje que pueden generar a menudo llega demasiado tarde y ya no se pueden aplicar a la crisis. Pero podrían ser utilizadas para mejorar el diseño de futuras intervenciones, y además, también pueden servir como instrumentos para rendición de cuentas.

d. Equipos:

- En general los equipos de evaluadores en la EAH son un grupo pequeño que no suelen ser evaluadores propiamente formados en evaluación y a veces carecen de un conocimiento teórico básico de la disciplina, pero suelen conocer bien sea la agencia que evalúan que el sector donde interviene.

- Los evaluadores suelen visitar los programas y las intervenciones en momentos distintos. A menudo en la EAH los evaluadores van al terreno durante la crisis mientras que los evaluadores EAD suelen ir en situaciones de recuperación, de post-conflicto donde la situación en el terreno es muy distinta donde ya no hay problemas de acceso y de seguridad que suelen complicar la recolección directa de datos en el terreno.

3. Tipos Y Tipologías de EAH.

Podemos observar que existen varios tipos de EAH. Para definir claramente el tipo de evaluación que se quiere hacer o se ha hecho es necesario plantearse una serie de preguntas clave: *¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué?* El tipo de evaluación resulta de una combinación de estas respuestas, sin embargo estas respuestas no son exclusivas sino que permiten definir de modo específico el tipo y la tipología de evaluación que el cliente quiere hacer.



Grafico 2: Preguntas clave para definir el tipo de evaluación

Elaborando un poco más estas preguntas clave entendemos los factores que permiten distinguir el tipo de evaluación. **¿Quién** comisiona la evaluación? Puede tratarse sea de una evaluación de solo una agencia o un donante o de una evaluación conjunta hecha por varias agencias y donantes sobre cuestiones de un interés común.

¿Para quién es la evaluación? Puede ser una evaluación para una agencia operacional, para él/los donante(s) que financian una intervención o para los beneficiarios que reciben la asistencia o la protección que deriva de una intervención.

Otra pregunta clave es **¿cuando** se hace la evaluación?

Como en otros campos, en la acción humanitaria, es fundamental evaluar cuando hay una necesidad que es percibida, cuando se considera útil, cuando proporciona una información creíble y puntal.

Generalmente se decide evaluar durante o después de la fase de planificación. En esta fase se evalúa cuando:

- Se planifican los componentes futuros
- Nuevas actividades están siendo pilotadas
- Las actividades y objetivos corresponden a una fuerte prioridad política e institucional de la organización o de los donantes

Generalmente se decide evaluar después de la fase de planificación cuando:

- Una operación es problemática o está alcanzando sus resultados para sacar lecciones y buenas prácticas.
- Hay que determinar el futuro de una operación.
- Una acción similar se requiere en otro lugar,
- Lo requieren los donantes.

A menudo se decide no evaluar cuando:

- El impacto, las causas y soluciones del problema son bien conocidas

- El contexto no lo permite (razones de seguridad)
- La evaluación no va a ser utilizada. La cuestión es si la inversión tendrá un retorno que justifique los recursos utilizados. Que la evaluación no se haga porque represente un gran inversión tiene sentido sólo si los beneficios son nulos o inferiores a los costos .

Aquí podemos distinguir las evaluaciones:

- a. *Ex ante* que generalmente hacen los donantes y las organizaciones antes de financiar o empezar una intervención,
- b. En tiempo real o intermedias durante la intervención al principio de la misma (Grunewald et al, 2010, Polastro et al. 2011) o al final de la misma (Cosgrave et al. 2010)
- c. Las evaluaciones de impacto o *ex post* hechas después de una intervención para entender los efectos positivos y negativos a lo cual ha contribuido una agencia.

En la EAH priman las evaluaciones en tiempo real y todavía no se privilegia la evaluación de impacto tal como se hace en la EAD y en otros sectores.

Una evaluación en tiempo real (ETR) es una evaluación participativa que provee una retroalimentación inmediata durante el trabajo de campo. En una ETR, las partes involucradas ejecutan la respuesta a nivel local, nacional, regional y en sus sedes. Una ETR provee sus hallazgos y sus recomendaciones instantáneamente a una operación en curso para fomentar un cambio político, organizacional y operacional y así incrementar la eficacia y eficiencia de la respuesta del conjunto de los actores involucrados (Polastro 2014).

Cuando miramos al espectro de la evaluación es fácil distinguir las ETR del monitoreo, de las evaluaciones intermedias y de las evaluaciones *ex post* (véase la figura 1). A menudo, el monitoreo está ausente en los contextos humanitarios, y cuando existe, frecuentemente no está adaptado a las realidades cambiantes del terreno. Una ETR puede *bridge the gap* (llenar un vacío), haciendo una instantánea que ayude a los gestores a identificar las principales fortalezas y debilidades de la respuesta. Además una ETR puede valorar cómo funcionan los sistemas de monitoreo.

Las ETR difieren del monitoreo dado que:

- Son prospectivas y miran los potenciales resultados de las políticas mientras que el monitoreo solo registra si las metas están siendo alcanzadas,
- Son intermitentes y episódicas, mientras que el monitoreo es continuo y la información se recolecta regularmente,
- Utilizan y definen criterios de evaluación definidos exteriormente, mientras que el monitoreo generalmente aplica el marco del proyecto y una serie de indicadores de cumplimiento predefinidos para medir el progreso y la consecución de los objetivos específicos sea del proyecto o del programa o de la respuesta
- Son hechas por consultores externos e independientes, mientras que el monitoreo es generalmente hecho por personal propio de la organización,
- Son utilizadas por equipos de gestión interna, donantes, y otros socios, mientras que el monitoreo es utilizado por el equipo de gestión interna.

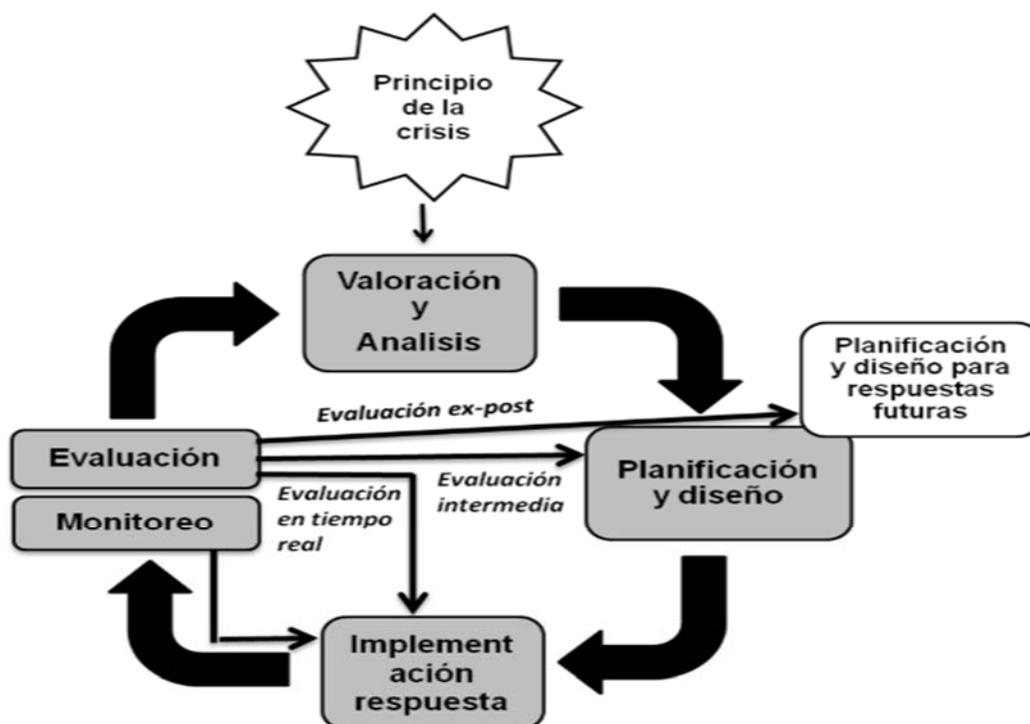


Grafico 3: Evaluación y monitoreo en tiempos de crisis Adaptado de Polastro 2014.

Otra característica distintiva de las ETR es que se hacen durante la implementación y no después de que los programas se hayan cerrado. Las ETR miran a “hoy” para influenciar la programación de “esta semana” y actuar como catalizadores inmediatos. Por lo tanto, las ETR deben ser rápidas, flexibles, y responsivas. En contraste, las evaluaciones intermedias miran a la primera fase de la respuesta para influenciar la programación (planificación y diseño) en su segunda fase, mientras que las lecciones de las evaluaciones ex-post pueden ser utilizadas en programas futuros cuando se responde a otras crisis (Cosgrave, Ramalingam, & Beck, 2009).

¿Cómo?

Esta pregunta permite definir los métodos que se van a utilizar. Estos pueden ser participativos, cualitativos, cuantitativos, mixtos etc... En gran medida los métodos dependerán de un conjunto de factores como el enfoque de la evaluación, del contexto en cual se evalúa, del objeto de la evaluación y del tipo de preguntas a los cuales la evaluación trata de responder, de la información disponible y de su validez. (ver parte de métodos y herramientas en la siguiente sección).

¿Por qué se evalúa?

Los principales fines de la evaluación son valorar las intervenciones. Es decir:

- Aprender de las lecciones y las buenas prácticas.
- Mejorar la gestión, los resultados, las políticas.
- Promover cambios y empoderar.
- Controlar de calidad.
- Rendir cuentas.
- Retro-alimentar inmediatamente de manera participativa a los que ejecutan y gestionan la respuesta humanitaria (en el terreno, a nivel nacional, regional y en las sedes).

Hoy en día la evaluación sirve principalmente para sacar lecciones y rendir cuentas, pero podemos también observar una tendencia preocupante en organizaciones que

hacen evaluaciones de modo casi “ritualístico” simplemente para “tachar una casilla”, es decir solo para cumplir con los requisitos de los donantes.

Ante todo la evaluación es una herramienta clave de aprendizaje que sirve para sacar lecciones con el fin de mejorar políticas y el desempeño de operaciones humanitarias. Como dice una vieja máxima latina “*errare humanum est, perseverare diabolicum*”, los actores humanitarios tratan de salvar vidas y preservar la dignidad humana, pero a veces están cegados por su misión y repiten los mismos errores de una crisis a otra. Si las intervenciones de las organizaciones no se basan sobre un análisis situacional y de la evolución del contexto y los actores presentes no capitalizan las lecciones aprendidas a lo largo de sus intervenciones corren el riesgo de hacer más daño que bien, creando estados de dependencia en las poblaciones que tratan de socorrer y alimentando involuntariamente economías de guerra.

La EAH tiene otra función principal que es **la rendición de cuentas** que es multidimensional. Hoy en día las organizaciones humanitarias principalmente evalúan sus intervenciones para rendir cuentas verticalmente a los donantes y reportarles la utilización de sus fondos y que resultados se han alcanzado con estos. A su vez los donantes reportan los resultados que alcanzan con sus políticas e intervenciones en los países prioritarios a sus respectivos parlamentos y en alguna ocasión al público en general.

Otro aspecto de la rendición de cuentas es la que se hace entre pares. En este caso se suele involucrar a la mayoría o a un grupo de actores que participan en una respuesta humanitaria. En situaciones de desastres en la medida de lo posible hay que rendir cuentas a los gobiernos que han solicitado una intervención internacional, mientras que en situaciones de conflicto no se suelen involucrar dado que suelen ser una de las partes beligerantes y las organizaciones tratan de preservar su independencia y neutralidad.

A menudo los principales “clientes” y receptores de la ayuda no saben qué resultados las organizaciones tienen que alcanzar o han alcanzado a lo largo de su intervención. En algunos casos, como fue expresado por el jefe de la Cámara de Diputados de Sri Lanka en relación con el Tsunami del 2004, “*las organizaciones captan fondos para su beneficio propio y no para las poblaciones que han sido devastadas por el cataclismo, hacen negocios con nuestros muertos*”. En esta

dimensión la rendición de cuentas es prácticamente nula y plantea un problema ético fundamental de esta “industria” que cada día es más opulenta.

La evaluación también sirve para **proporcionar información creíble** y útil para integrar enseñanzas en mecanismos de toma de decisiones, tanto a nivel estratégico como de gestión. Además la evaluación contribuye a reforzar tanto la capacidad organizacional y de gobernanza interna de las organizaciones, así como reforzar el alcance de resultados y su impacto.

¿Qué se evalúa?

Aquí podemos distinguir varios tipos de evaluaciones según su objeto que puede ser el proyecto, el programa, el sector o el sistema (ver la tabla 2). Estos tipos de evaluación adoptan perspectivas distintas dado que la unidad de análisis es diferente: van desde la más básica que es el proyecto a la más compleja que es el sistema que evalúa la respuesta en su conjunto a una crisis. Usando una metáfora, durante la evaluación de un proyecto, el evaluador se enfoca en el mismo como si trataran de las hojas de un árbol, mientras que en una evaluación del sistema el evaluador tiene que optar por una visión más amplia que se puede tener a vista de pájaro (o de helicóptero) para poder juzgar la respuesta a una crisis en su conjunto como si se tratara de un bosque. De hecho, las evaluaciones del sistema adoptan una perspectiva más amplia y más profunda enfocándose sobre elementos sistémicos como la dirección, la coordinación y la respuesta en su conjunto, incluyendo los análisis de necesidades, amenazas al espacio humanitario, la coordinación y los logros así como los problemas operacionales.

Tipos de evaluación:	Descripción	Ejemplos
Evaluaciones del sistema	Evaluación de la respuesta de todo el sistema a un desastre en particular o a una emergencia compleja.	JEAAR, TEC y evaluaciones Inter Agencias
Evaluación parcial del sistema	Evaluación de parte del sistema o temática o sectorial.	Evaluación sobre el desplazamiento financiada por SIDA
Evaluación de la respuesta de una agencia	Evaluación de la respuesta a desastres o a una emergencia compleja por una agencia (donante u organización que implementa la respuesta)	Evaluación de ECHO a la crisis de la Republica Centro Africana. Evaluación del plan maremoto de la Cruz Roja Española
Evaluación de un proyecto de una agencia	Evaluación de un único proyecto implementado por una sola agencia.	Evaluación de UNICEF de su proyecto de soporte psicosocial a los refugiados Sirios en Jordania

Tabla 2: La jerarquía de las evaluaciones humanitarias -adaptado de OECD DAC 1999

Además, como aparece en la guía de la OCDE, las evaluaciones conjuntas tienen mayores beneficios para todos los socios también, si suponen, esfuerzos importantes en términos de coordinación. Ofrecen oportunidades de desarrollo de capacidades y aprendizaje mutuo, entre los socios, para incrementar la participación y la apropiación, compartir la carga del trabajo, incrementar la legitimidad de los hallazgos y para reducir el número de las evaluaciones y sus costes de transacción (OECD DAC, 2006). Cuando son hechas de manera conjunta, las evaluaciones representan una oportunidad para las agencias que participan en ella así como para los gobiernos nacionales y locales y las comunidades afectadas por las crisis. Se consultan los actores clave que activamente participan en una respuesta humanitaria (la población afectada, el gobierno nacional, las autoridades locales, los militares, los donantes internacionales, las agencias de Naciones Unidas, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja así como las ONGs), fomentando un aprendizaje y una rendición de cuentas

en el sistema humanitario. Una amplia participación aumenta la apropiación de los hallazgos y hace que las recomendaciones sean implementadas más fácilmente.

4. Algunas Ideas sobre cómo hacer EAH.

Desafíos contextuales:

Hasta hoy la mayoría de las EAH han sido utilizadas para evaluar las respuestas a desastres naturales mientras que pocas han evaluado situaciones de emergencias complejas en situaciones de conflicto. Por ejemplo, después de las principales catástrofes como el Tsunami del Océano Indico o en 2010 después del terremoto de Haití y las inundaciones de Pakistán o recientemente en Filipinas con el tifón Hayaan, las EAH han sido un proceso integrado dentro de la gestión basada en resultados de los principales actores. Después del terremoto de Haití en el 2010 y hoy en día en Filipinas el número de EAH está creciendo gradualmente, dando lugar al llamado “cansancio de la evaluación.” Comparativamente notamos que se han hecho menos evaluaciones de las respuestas humanitarias a las llamadas emergencias complejas que derivan de los conflictos armados. Tenemos como ejemplo las EHA de Afganistán, Ruanda, Kosovo, Pakistán, Somalia y Sudan. Todavía ninguna EAH se ha hecho dentro de Siria. Actualmente agencias como ACNUR, CARE, DEC o DFID solo han podido evaluar la respuesta al influjo regional de los refugiados en los países limítrofes.

Como hemos visto anteriormente evaluar la respuesta humanitaria en contextos inciertos, turbulentos, fluidos e inseguros presentan desafíos mas allá de los que se encuentran en situaciones más estables. Esto es debido principalmente a cuestiones relacionadas con el acceso, la seguridad y la ausencia de un monitoreo estandarizado y líneas de base comparables sobre la respuesta (Polastro, Khalif, et al., 2011). Los datos son muy sensibles, dispersos y atomizados. En situaciones de conflicto la información y las estadísticas disponibles son de calidad insuficiente para hacer una valoración fiable¹⁷. Dado que la validez de los datos y su recolección son cuestionables, es necesario antes de utilizarlos verificar la información contrastándola con varias fuentes y observaciones.

¹⁷ Para más información leer el blog: A call for evidence-based decision-making in humanitarian response - See more at: <http://daraint.org/2013/04/24/4481/alnap-a-call-for-evidence-based-decision-making-in-humanitarian-response/#sthash.rczXKmLo.dpuf>

En determinados contextos como Gao en el Norte de Mali, en Bor o Malakal en Sur Sudan o en la región del Sur y del Centro de Somalia, dentro de Siria, en las regiones disputadas de Irak, en Beluchistán o los valles de FATA en Pakistán; o varias partes de Afganistán, la presencia operacional de las organizaciones humanitarias se diluye y cuando están presentes operan por control o gestión remota. Cuando consiguen mantener su presencia en el terreno usando personal o socios locales todavía es posible monitorear y evaluar las intervenciones. Si el acceso al terreno es limitado o las autoridades políticas impiden el acceso a los equipos que no pueden visitar las áreas donde se interviene lo que reduce la observación objetiva. Ante tales desafíos hay que ser creativos combinando métodos tradicionales e innovaciones tecnológicas y triangulación activa.

Algunos métodos y unas herramientas:

En la EAH se utilizan principalmente métodos cualitativos, como el análisis de los socios, entrevistas semi-estructuradas con los proveedores de la ayuda y con los receptores de la ayuda, visitas al terreno en áreas representativas, observación y revisión documental, análisis temático, recopilación sistemática de los datos en tablas de evidencia y talleres para validar y priorizar las recomendaciones.

A menudo, los equipos de evaluación humanitaria tienen que utilizar varios métodos para la recolecta de datos a través de procesos participativos y así conseguir un número más representativo de socios involucrados en la evaluación. En situaciones donde el acceso al terreno es limitado por problemas de seguridad hay que buscar forma de ir al terreno cuando es posible sino es complicado o casi imposible entender lo que pasa realmente.

Sin embargo a veces por problemas de seguridad no se puede ir. En estos casos hay que ser creativos. Además de usar métodos y herramientas tradicionales los equipos de evaluación pueden utilizar otras fuentes de información tales como la información generada por monitores externos, la población local y los datos recompilados medios tecnológicos como los teléfonos móviles, las cámaras digitales, los GPS y los satélites. Actualmente podemos observar un incremento paulatino en el uso de estas herramientas en contextos como en Afganistán, Iraq, Somalia, Siria u otros estados frágiles y afectados por conflictos. Para que las EAH sean válidas en estos contextos es fundamental montar un equipo de consultores o de enumeradores nacionales en el cual

se confía, tener un muestreo flexible basado en el acceso, mostrar claramente las limitaciones de los datos obtenidos y de los métodos utilizados y triangular activamente.

Antes tales circunstancias, la triangulación es clave para asegurar la validez y la solidez de la evidencia recolectada. Una matriz de evidencia es una herramienta sencilla, rápida, útil, y sistemática para triangular y validar los hallazgos. Antes de validar los hallazgos, el equipo debería validar la información recolectada de la siguiente manera:

- Documentos con entrevistas;
- Observación con entrevistas;
- Comentarios recibidos con los hallazgos presentados en los talleres.

Tiempos cortos y limitados:

Otro desafío es el tiempo disponible para que el equipo haga un análisis idóneo es generalmente limitado. Las EAH y en modo particular las ETR tienen que completarse en periodos relativamente breves, y los hallazgos deben ser presentados rápidamente. Generalmente, los equipos solo tienen dos o tres semanas para conducir la visita al terreno y a menudo hacer el análisis y emiten un juicio evaluativo antes de dejar el terreno. Sin embargo, dado que los hallazgos deben ser retroalimentados para uso inmediato, las EAH pueden potencialmente identificar y sugerir soluciones a problemas operacionales cuando ocurren e influenciar las decisiones cuando estas están siendo tomadas dando el punto de vista de los beneficiarios y de los proveedores de la ayuda.

Evidencias, calidad, uso, utilización y cambio:

Las evaluaciones de la acción humanitaria basadas en evidencias pueden servir como herramienta para el **cambio**. Como apuntan otras investigaciones, la credibilidad de la evidencia está ligada a la credibilidad de su fuente (p.e., un experto respetado o una organización) y si encaja con la sabiduría práctica y profesional (Nutley, Walter, & Davies, 2007).

Además sabemos que si *“no se generan y utilizan evidencias en las políticas y en las operaciones, la acción humanitaria se vuelve menos efectiva, menos ética y rinde*

menos cuentas.'(Knox Clarke, P y Darcy J. 2014)¹⁸ Para que se utilicen propiamente, no se trata únicamente de la calidad de los datos y de la evidencia que se presenta sino el análisis que se hace de ellos. El estudio identifica siete criterios que se pueden utilizar para valorar la calidad de las evidencias en EAH i) precisión, ii) representatividad, iii) pertinencia, iv) que sea generalizable, v) atribución, vi) claridad alrededor del contexto y vii) claridad de los métodos.

Frecuentemente las repetidas inconsistencias en las metodologías han hecho que parte de la comunidad evaluadora ponga en entredicho el rigor de las herramientas utilizadas en la EAH. Para contrarrestar esto, las mayores agencias humanitarias como ACNUR, UNICEF, OCHA y el PMA¹⁹ así como ALNAP han desarrollado lecciones y guías metodológicas.

En su conjunto la **calidad de una evaluación depende de seis factores:** “*diseño; participación y apropiación, la planificación, la evidencia, los mecanismos de seguimiento y la credibilidad del evaluador*” (Sandison, 2006). Uno de los factores clave del éxito es utilizar métodos que fomentan la apropiación y promueven el aprendizaje y la participación en las agencias involucradas en la respuesta. Estudios sugieren que el contacto personal y las entrevistas presenciales fomentan la utilización de las evidencia a nivel político y práctico, lo que sugiere que la evidencia es utilizada ante todo como un proceso social (Nutley et al., 2007).

Según Bamberger (2008), uno de los principales factores que determinan si una evaluación será utilizada o no es si los clientes y los diferentes socios se **involucran en todas las fases del proceso de evaluación**. Este factor es crítico en las EAH, dado que a menudo los gestores están absorbidos por una pesada carga de trabajo ocupándose de la respuesta, lo que deja poco tiempo para interactuar de modo idóneo con el equipo de evaluación. Como tal los gestores tienden a tener poca apropiación de los procesos de evaluación donde los evaluadores vienen y se van.

Para que la evidencia sea utilizable, los intereses de los varios socios deben haber sido propiamente identificados al principio de la evaluación (Carlsson, 2000). La práctica sugiere que los gestores se apropien y utilicen las políticas que incluye tener el

¹⁸ ALNAP Insufficient Evidence? The quality and use of evidence in humanitarian action 2014 <http://www.alnap.org/resource/10441>

¹⁹ El PMA que tiene uno de los mayores presupuestos destinados a la EAH y dispone de guías/notas metodológicas adaptadas a varios tipos de evaluación.

cometido y el “buy-in” a los niveles más propios. Desde el principio, la metodología debería ser diseñada para asegurar una retro-alimentación regular y adecuada para el personal operacional y de gestión en los países. Cuando el equipo de evaluación definen los métodos que va a utilizar, el equipo debería elegir los que son más apropiados al contexto y que pueden ser entendidos por los gestores en el terreno.

Además, muchas evaluaciones que son potencialmente **útiles** tienen poco impacto dado que sus hallazgos no son comunicados a los posibles usuarios en un modo útil y comprensivo. Cuando se hacen EAH, el equipo debería priorizar, facilitar métodos reflexivos y participativos para desarrollar y validar las recomendaciones finales con los principales actores en los países afectados.

Estrategias de diseminación deben ser diseñadas para el público objetivo. Hoy en día los gestores de las organizaciones que comisionan mas Evaluaciones de Acción Humanitaria empiezan a utilizar síntesis de evaluaciones y breves resúmenes con las principales recomendaciones, traducciones de los resúmenes ejecutivos en el idioma local, videos y otras herramientas de comunicación para alcanzar diferentes públicos con los hallazgos específicos.

Antes de viajar al terreno, el equipo de evaluación debe comprender, que evidencia necesita ser recolectada y para quien. El equipo de la evaluación tiene que entender **quien inicia y quien se apropia** de la evaluación. Si las sedes inician la evaluación, los actores principales en el terreno pueden estar menos involucrados en la identificación de los temas y preguntas principales. Para el evaluador, el desafío es entender quien plantea las preguntas principales y quien va a utilizar los hallazgos y las recomendaciones. En pocos casos se han elaborado matrices de gestión (definiendo que recomendación se había aceptado, quien era responsable de implementarla, y que plazo había) y se han puesto en marcha después de que los informes habían sido completados.

Para que las EAH y el particular las ETR sean útiles y utilizables deben ser más interactivas que otros tipos de evaluaciones. El evaluador debe actuar como un facilitador estableciendo un diálogo sostenido con los socios clave a nivel del terreno, de la capital, región y sede. El nivel de interactividad debe ser alto y continuo para identificar y resolver problemas relacionados con la organización y el desempeño operacional y actuar como un catalizador para las mejoras. Mientras que el evaluador

observa, ella/el aconseja para la planificación de emergencia y las operaciones alimentando la participación de los diferentes socios.

Durante las EAH las equipos definen que, como y quien puede mejorar la respuesta, definiendo los roles y las responsabilidades de cada uno. Como en las “*developmental evaluations*”, el evaluador puede ser parte del diseño ayudando a monitorear lo que está ocurriendo—en términos de procesos y de resultados—en un ambiente que evoluciona y cambia rápidamente de retroalimentación constante e inmediata (Patton, 1994, 2011). Las EAH necesitan un informe externo y una rendición de cuentas mientras que las evaluaciones constructivas (*developmental evaluations*) no lo requieren.

Como ejemplo de buena práctica durante la ETR de las inundaciones de Pakistán, tres talleres a nivel provincial y otro a nivel nacional se celebraron como principal mecanismo de retro alimentación. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones fueron inicialmente presentados por el jefe de equipo. Los socios después validaron y priorizaron las recomendaciones y definiera que organización era responsable de ponerlas en marcha (quien) y los tiempos (cuando). Este proceso contribuyo a reforzar la apropiación, adopción, y la implementación inmediata de las recomendaciones promoviendo un aprendizaje en tiempo real y una rendición de cuentas entre los actores principales de la respuesta (Polastro, Nagrah et al 2011). Los talleres en la sede, combinados con presentaciones regulares de lecciones aprendidas sobre ETR recientes y meta-evaluaciones, contribuyeron a la mejora de las políticas y a un uso a más largo plazo.

5. Conclusiones.

Actualmente la EAH, práctica central de la gestión basada en resultados, crece impulsada por el aumento de fondos destinados a la acción humanitaria. Es importante distinguir la EAH de la EAD para enfocar correctamente la evaluación encontrándonos en la EAH contextos que cambian rápidamente, objetivos fragmentados, cadenas de resultados cortas así como ausencia de marcos de monitoreo. Para mejor comprender mejor la EAH debiéramos hacernos las siguientes cinco preguntas clave ***¿Quien? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué? y ¿Qué?*** lo que nos permite definirla y clasificarla.

Para que las EAH sean un éxito y representen una oportunidad de aprendizaje, de rendición de cuentas y un mejor desempeño de la respuesta humanitaria deben ser propiamente diseñadas y lideradas utilizando evaluadores con una credibilidad reconocida en ámbito internacional. Para hacer evaluaciones de calidad es fundamental tener una buena planificación con una fuerte participación fomentando la apropiación de la misma. Además los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones deben estar basados en evidencias bien fundamentadas. Por último, para consolidar su adopción los equipos de evaluación deben identificar cuales son los socios que van a utilizarla y entender que información es necesaria y para que propósito teniendo mecanismos de seguimiento para monitorear el nivel de implementación de las recomendaciones. Cuando existe apropiación las recomendaciones pueden ser directamente utilizadas para solucionar problemas operacionales y organizacionales y a más largo plazo influenciar en las políticas del sistema humanitario.

Finalmente las evaluaciones en situaciones de conflicto, donde más un estado es “frágil” menos datos suelen estar disponibles, los equipos de evaluación deben ser mucho más creativos para paliar las carencias de información de datos etc.... Se recomienda conformar equipos de consultores nacionales de confianza, utilizar los medios tecnológicos disponibles, ser flexibles en el muestreo, resaltar las limitaciones encontradas y triangular sistemáticamente la información recolectada. También si carece de una base teórica fundamentada la EAH es una de las ramas de la evaluación que está creciendo más rápidamente, lo que supone un reto para la comunidad internacional

6. Referencias Bibliográficas

- Bamberger , M. (2008). Enhancing the utilization of evaluations for evidence-based policy making. In M. Segone (Ed.), *Bridging the gap: The role of monitoring and evaluation in evidence-based policy making* (pp. 120–142). Geneva, Switzerland: UNICEF.
- Beck , T. , & Buchanan-Smith , M. (2008). *Joint evaluations coming of age? The quality and future scope of joint evaluations* . London, UK: ALNAP. Retrieved from <http://www.alnap.org/pool/files/7rha-Ch3.pdf>
- Borton, J. (2004) *The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda*, Humanitarian Practice Network, Issue 26 March, 2004. ODI London <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-26/the-joint-evaluation-of-emergency-assistance-to-rwanda>
- Borton, J., Millwood, D., & Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda: Steering Committee. (1996). *The international response to conflict and genocide : lessons from the Rwanda experience: Study 3: Humanitarian aid and effects*. Copenhagen: Steering Committee of the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda.
- Buchanan-Smith, M., & Cosgrave , J. (2013). *Evaluation of humanitarian action: Pilot guide* .London, UK: ALNAP. Retrieved from <http://www.alnap.org/resource/8229>
- Carlsson , J. (2000) *Learning from evaluations* . In J. Carlsson and L. Wohlgemuth (Eds.), *Learning in development co-operation* (pp. 120–129). Stockholm, Sweden: Almqvist & Wiksell International.
- Cosgrave , J. , Gonçalves , C. , Martyrs , D. , Polastro R. , & Sikumba-Dils , M. (2007). *Interagency real-time evaluation of the response to the February 2007 floods and cyclone in Mozambique*. New York, NY: IASC. Retrieved from https://ochanet.unocha.org/p/Documents/MZ_RTE_Report_Final%5B1%5D.pdf

- Cosgrave , J. , Polastro , R. , & Zafar , F. (2010). Inter-agency real time evaluation (IA RTE) of the humanitarian response to Pakistan's 2009 displacement crisis. New York, NY: IASC. Retrieved from http://daraint.org/wp-content/uploads/2010/10/IARTE_PK_displacement_2010_report.pdf
- Feinstein , O. , & Beck , T. (2006). Evaluation of development interventions and humanitarian action. In I. F. Shaw , J. C. Greene , & M. M. Mark (Eds.), *The Sage handbook of evaluation* (pp. 536–558). London, UK: Sage .
- Good Humanitarian Donorship Initiative. (2003). Principles and good practice of humanitarian donorship . Stockholm, Sweden: Author. Retrieved from <http://www.goodhumanitarianandonorship.org/gns/principles-good-practice-ghd/overview.aspx>
- Grunewald , F., Binder , A., & Georges, Y. (2010). Inter-agency real-time evaluation in Haiti: 3 months aft er the earthquake. New York, NY: IASC. Retrieved from www.alnap.org/pool/files/haiti-ia-rte-1-final-report-en.pdf
- Hallam , A. (1998). Evaluating humanitarian assistance programmes in complex emergencies: Good practice review . London, UK: ODI HPN. Retrieved from http://www.odihpn.org/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=2109
- Knox Clarke, P y Darcy J. Insufficient Evidence? The quality and use of evidence in humanitarian action ALNAP, 2014 <http://www.alnap.org/resource/10441>
- ICRC/Ipsos, One world: Views from the Field: Afghanistan, Opinion survey and in depth research (Geneva, ICRC Ipsos: p. 11-12)
- Nutley , S. , Walter , I. , & Davies , H. (2007). U sing evidence: How can research inform public services . Bristol, UK: Policy Press.

- OECD DAC . (1999). Guidance for evaluating humanitarian assistance in complex emergencies (DAC Evaluation Series). Paris, France: OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/development/evaluation/2667294.pdf>
- OECD DAC . (2006). Guidance for managing joint evaluations (DAC Evaluation Series). Paris, France: OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/development/evaluation/37512030.pdf>
- OECD DAC . (2013). Evaluating development activities: 12 lessons from the OECD . Paris, France: OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/12%20Less%20eval%20web%20pdf.pdf>
- Parker, R., Little, K., & Heuser, S. (2007). Development Actions and the Rising Incidence of Disasters (Evaluation Brief 4). Washington: World Bank.
- Patton , M. Q. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation Practice* , 15 (3), 311 – 319 . Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90026-4](http://dx.doi.org/10.1016/0886-1633(94)90026-4)
- Patton , M. Q. (2008). Utilization-focused evaluation (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage .
- Patton , M. Q. (2011). Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use . New York, NY : Guilford Press.
- Polastro , R. (2014). “Evaluating humanitarian action in real time: recent practice, challenges and innovation”, *Canadian Journal of Program Evaluation*, Toronto University Press, 2014
- Polastro , R. , Khalif , M. A ., Van Eyben , M. N., Posada , S. , Mohamoud Salah , A. S ., Steen, N ., & Toft , E . (2011). IASC evaluation of the humanitarian response in south central Somalia 2005–2010 . Nairobi, Kenya: HCT. Retrieved from www.oecd.org/redirect/dataoecd/9/29/49335639.pdf

- Polastro , R., Nagrah, A., Steen, N., & Zafar , F . (2011). Inter-agency real time evaluation of the humanitarian response to Pakistan's 2010 fl ood crisis . New York, NY: IASC. Retrieved from <http://www.alnap.org/pool/files/1266.pdf>
- Poole , L. , Walmsley , L. , Malerba , D. , Sparks , D. , Sweeney , H. , Smith , K. , & Coppard , D. (2012). Global humanitarian assistance report 2012 . Wells, UK: Development Initiatives, London.
- Sandison , P. (2006). Th e utilisation of evaluations . In J. Mitchel (Ed.), ALNAP review of humanitarian action: Evaluation utilization (pp. 89–144). London, UK : ALNAP . Retrieved from www.alnap.org/pool/files/ch3-fl.pdf
- Sida L., Ramalighan, B., Frej, B. and Mountain R. (2012) Evaluation of the performance of SDC instruments in fragile and conflict-affected contexts, Berne. Available at: www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_211965.pdf
- SIPRI (2012) Stockholm International Peace Research Institute. (2012). SIPRI Yearbook 1994: SIPRI Yearbook 2012: Armaments, Disarmament and International Security: Summary.
- Taylor, G., Stoddard, A., Harmer, A., Haver, K., Harvey, P., Barber, K., Schreter, L., & Wilhelm, C. (2012). The State of the Humanitarian System: 2012 Edition (pp. 104). London: ALNAP.
- World Bank . (2004). Monitoring and evaluation: Some tools, methods and approaches . Washington, DC: Author.

Zetter, R., Ager, A., Davey, E., Ferris, E., Fiddian-Qasmiyeh, E., Hammond, L., Haysom, S., Horst, C., Long, C., Martin, S., Pantuliano, S., Poole, L., Stoddard, A., & Willitts-King, B. (2012). *World Disasters Report 2012: Focus on forced migration and displacement* (pp. 310). Geneva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.