

Nota informativa del trayecto de
aprendizaje sobre la inclusión en crisis

Monitoreo de la inclusión en crisis

1 Introducción

Esta Nota Informativa responde a los desafíos clave articulados por el personal de la Oficina de Asuntos Exteriores, Mancomunidad y Desarrollo (FCDO) en el monitoreo de cómo, y en qué medida, la programación, la política y las intervenciones humanitarias en contextos de crisis apoyan la inclusión. Proporciona una visión general de cómo monitorear la inclusión, centrándose en el monitoreo continuo durante la implementación de intervenciones. Sin embargo, hay cierta superposición con los procesos de evaluación y aprendizaje, especialmente en contextos de crisis complejas.

La información proporcionada es relevante para personas que trabajan dentro y a través de una variedad de sectores que buscan abordar las diversas necesidades que surgen durante las crisis, incluyendo la protección social; la resiliencia climática y la seguridad alimentaria; la salud; el agua, saneamiento e higiene (WASH); la educación; los medios de vida; la infraestructura y el crecimiento económico; la salud mental y el apoyo psicosocial; la protección; y las iniciativas de gobernanza o construcción de paz.

La sesión informativa está informada por las perspectivas de las personas asesoras humanitarias y de desarrollo social del FCDO, recopiladas a través del Trayecto de Aprendizaje sobre Inclusión en Crisis, así como a través de un análisis rápido de la literatura. No pretende presentar una posición institucional ni haber revisado toda la orientación existente disponible; tampoco explora en detalle la orientación relacionada con sectores específicos. En cambio, esta nota busca resaltar cuestiones clave y consideraciones relacionadas con el monitoreo de la inclusión que son ampliamente relevantes para diferentes tipos de intervenciones en contextos de crisis.

2 ¿Por qué monitorear la inclusión en crisis?

Las barreras para la inclusión son reales y amenazan la vida.

La inclusión es tanto un proceso como un objetivo para las intervenciones de cooperación e intervención humanitaria en crisis. Los procesos de inclusión y exclusión existen a nivel social, comunitario y doméstico, y moldean tanto la resiliencia antes de la crisis y el impacto desproporcionado de la violencia y el

Tiempo de lectura:

🕒 20 minutos

¿Para quién es?

Personas Asesores y Gerencias de Programas del FCDO en los sectores humanitarios, de cooperación y de conflicto; otras personas dentro o fuera del FCDO que trabajan para abordar las diversas necesidades que surgen durante las crisis, incluyendo, pero no limitado a, la protección social, la resiliencia climática, la alimentación y la agricultura, los medios de vida, la salud, el WASH, la infraestructura y el crecimiento económico, la educación, la salud mental y el apoyo psicosocial, la gobernanza y la construcción de la paz.

Lo que puedes encontrar:

- 1 Las secciones de 'Introducción' y '¿Por qué monitorear la inclusión en crisis?' explican la razón detrás de esta nota informativa y por qué es importante examinar y monitorear los procesos de inclusión dentro de los programas o intervenciones humanitarias y de cooperación.
- 2 La sección 'Consideraciones al desarrollar sistemas de monitoreo para apoyar la inclusión en contextos de crisis' explica el propósito del monitoreo del programa y establece las principales consideraciones, compensaciones y desafíos institucionales enfrentados en el desarrollo de sistemas de monitoreo para apoyar la inclusión en contextos de crisis.
- 3 Las secciones "Qué funciona para monitorear la inclusión en crisis" y "Recomendaciones" resumen enfoques que abordan desafíos para el monitoreo de la inclusión en contextos de crisis, y proporcionan recomendaciones prácticas.

trauma en ciertos grupos e individuos. Las crisis crean condiciones dinámicas e inciertas donde los desequilibrios de poder cambian e intersectan con características que incluyen edad, género, discapacidad, clase social o clan, etnicidad, identidad religiosa e identidad sexual, las cuales a su vez se intersectan y se superponen. Estas dinámicas rara vez son comprendidas o abordadas adecuadamente por las intervenciones humanitarias.

Las barreras para la inclusión que resultan de estos no son teóricas ni abstractas para aquellas personas que las experimentan. Son reales, amenazan la vida y necesitan ser abordados.¹ El monitoreo es crucial para el cumplimiento de estándares humanitarios como el principio de 'no hacer daño'. Puede desempeñar un papel clave en mitigar el riesgo significativo de que las intervenciones exacerben la vulnerabilidad de ciertos grupos o individuos, ya sea intencionalmente o sin querer. Dentro del sector humanitario, en particular, la prisa por "salvar vidas" a menudo produce intervenciones ciegas a la inclusión que malinterpretan o pasan por alto necesidades y crean riesgos, poniendo en mayor peligro y excluyendo a grupos o individuos particulares.²

CUADRO DE TEXTO 1

Falta de atención a las minorías en la recopilación, desagregación y análisis de datos³

Los clanes minoritarios en Somalia y Somalilandia sufren desproporcionadamente los efectos del clima y los desastres ambientales. El análisis de la hambruna de 2011 y la sequía de 2016/17 mostró que sufrieron los peores resultados de salud (desnutrición y morbilidad),⁴ con impactos exacerbados por patrones de dominancia de clanes que contribuyeron directamente a la exclusión de clanes minoritarios de la asistencia humanitaria. En 2021, el Sistema de Monitoreo de Protección de Somalia mostró que las personas informantes de clanes minoritarios informaron consistentemente niveles más altos de la exclusión de la ayuda y la desviación de la ayuda, con poco acceso a la reparación. La ayuda estaba siendo redirigida desde ubicaciones específicas con presencia de minorías hacia comunidades cercanas de clanes mayoritarios.

Este patrón de exclusión destaca lo crítico que es que las agencias implementadoras y las organizaciones socias planteen interrogantes sobre la identidad de clanes minoritarios en las evaluaciones de necesidades, a través de un monitoreo regular y mecanismos de monitoreo de partes terceras. Los datos confiables son fundamentales para comprender las dinámicas que contribuyen a la exclusión, identificar riesgos y ocurrencias de exclusión, desarrollar medidas de mitigación y medir el impacto de las intervenciones. Actualmente, la casi total ausencia de datos recopilados sobre minorías significa que los datos y el análisis sobre las comunidades minoritarias no informa la planificación humanitaria, con la exclusión de las intervenciones humanitarias convirtiéndose en una conclusión inevitable.

La inclusión se encuentra en el centro de las tensiones que afectan la efectividad de las intervenciones. El proceso de monitoreo de la efectividad de las intervenciones de cooperación y humanitarias exige la gestión de tensiones intrínsecas que se amplifican en contextos de crisis. El concepto de inclusión se encuentra en el centro de estas tensiones, manifestándose en diferentes perspectivas de cómo debería ser una inclusión exitosa, y subrayando que el monitoreo (y la evaluación y el aprendizaje) es una actividad política que implica tomar decisiones sobre lo que se valora o prioriza, cómo se mide la evidencia, qué formas de conocimiento y evaluación son privilegiadas, y quién está involucrado en decidir esto.

El poder sobre los datos de monitoreo está afectado por la injusticia histórica y epistémica, y los desequilibrios de poder entre las personas afectadas por la crisis y aquellas personas que buscan 'asistirlas'. Las entidades donantes, las agencias humanitarias y las organizaciones no gubernamentales (ONG) están reconociendo cada vez más las preocupaciones en torno a la 'descolonización de datos' (por ejemplo, exigiendo que las comunidades afectadas por crisis puedan acceder y comprender los datos de monitoreo generados).⁵ Sin embargo, las definiciones e interpretaciones de la inclusión varían entre diferentes instituciones y sectores, y a menudo chocan con la forma en que las poblaciones afectadas ven las crisis.

Donde las comunidades desempeñan un papel significativo en el apoyo mutuo, la inclusión se entiende como un proceso dinámico a lo largo del tiempo, comenzando con el triaje de los casos más urgentes y extendiéndose para abarcar barrios enteros, y sujeto a procesos locales de negociación y representación.⁶ Esto está en desacuerdo con los enfoques humanitarios basados en entender la inclusión a través de categorías estándar, a menudo homogéneas, de vulnerabilidad.

Dentro del sector humanitario, las interpretaciones comunes incluyen cuatro elementos vinculados:

¹ participante del FCDO, Taller del Trayecto de Aprendizaje sobre Inclusión en Crisis, junio de 2022

imparcialidad, acceso equitativo, abordar necesidades específicas y diversas, y participación.⁷ Sin embargo, realizar estos elementos necesita situarse dentro de un análisis claro de las dinámicas de poder.⁸ En crisis, la efectividad de las intervenciones para apoyar la inclusión depende de una comprensión en tiempo real de los desequilibrios de poder cambiantes que se desarrollan, y los procesos de negociación y representación. Esto requiere una evaluación continua, de inclusión y participativa para identificar grupos potencialmente excluidos.

Dicho análisis necesita considerar cómo los desequilibrios de poder resultan tanto de la discriminación estructural previa a la crisis como de nuevas formas de discriminación estructural, así como de las existentes sociales y costumbres culturales. El monitoreo de la inclusión basado en una comprensión de quién está siendo excluido aumenta las posibilidades de que las intervenciones identifiquen y aseguren la participación de grupos e individuos con vulnerabilidad o marginados, para que puedan prepararse, responder y recuperarse de las crisis de manera más efectiva. También permite la identificación de quién está excluyendo a quién y por qué, para que las intervenciones puedan llegar a ambas partes y abordar las causas fundamentales de la inequidad.

El monitoreo de la inclusión requiere autorreflexión individual y organizacional. El sesgo no intencional y las dinámicas de poder entre las agencias donantes, las personas responsables del presupuesto del programa, las partes interesadas locales y las personas afectadas por crisis significa que los procesos de monitoreo que apoyan la autorreflexión crítica por parte de las agencias donantes y las organizaciones implementadoras (por ejemplo, FCDO, las Naciones Unidas, ONG internacionales, ONG y organizaciones de la sociedad

civil) son vitales para prevenir la "disminución de las voces locales y la pérdida de información, conocimiento y perspectivas cruciales que son vitales para la adaptación efectiva del programa, incluso cuando hay un enfoque explícito del programa en la inclusión.⁹

La literatura del sector educativo define la 'autocrítica' como el proceso continuo de reflexionar sobre el poder que posee; comprender su posición en estructuras más amplias; y plantear interrogantes sobre sus suposiciones sobre enfoques y prácticas que probablemente tengan incrustada la lucha entre intereses desiguales.¹⁰ Sistemas de monitoreo y aprendizaje que fomentan la autorreflexión crítica puede apoyar a las agencias donantes y a las organizaciones implementadoras a explorar y superar las dinámicas de poder que enmarcan y potencialmente descarrilan prácticas diseñadas para apoyar la inclusión.

Cumplimiento con los principios humanitarios clave y la práctica ética. La inclusión tiene una amplia relevancia en una variedad de trabajos de políticas y programación, y debe ser vista como la operacionalización de uno de los componentes más fundamentales de la intervención humanitaria: el principio central de imparcialidad, o la idea de que la ayuda debe guiarse por donde la necesidad comprobada es más urgente. Esto requiere una priorización no discriminatoria de los casos más urgentes, lo que por definición plantea un interrogante sobre qué personas no están siendo vistas o escuchadas.¹¹ Cualquier intervención que busque llegar a personas beneficiarias específicos, particularmente aquellas que son las *más vulnerables*, debe rastrear dónde se asignan los fondos y monitorear el acceso y la aceptación de servicios y otros beneficios.

² Lough, O.; Barbelet, V. y Njeri, S. (2022) Inclusion and Exclusion in Humanitarian Action: Findings From a Three-year Study, Draft (Inclusión y Exclusión en la Acción Humanitaria: Hallazgos de un Estudio de Tres Años, Borrador)

³ asistencia técnica interna GESI encargada por el FCDO.

⁴ Majid, N. y McDowell, S. (2012) 'Hidden Dimensions of the Somalia Famine' (Dimensiones Ocultas de la Hambruna en Somalia), *Global Food Security* 1.1: 36–42; Maxwell, D. y Majid, N. (2014) *Another Humanitarian Crisis in Somali? (¿Otra Crisis Humanitaria en Somalia?) Learning from the 2011 Famine (Aprendizaje de la hambruna de 2011)*

⁵ Alozie, M.T., Squire, V. (2022) *Coloniality and Frictions in Data-driven Humanitarianism: Epistemic Injustices and the Provision of Assistance to IDPs in North-Eastern Nigeria and South Sudan (Colonialidad y Fricciones en el Humanitarismo Basado en Datos: Injusticias Epistémicas y la Provisión de Asistencia a Desplazados Internos en el Noreste de Nigeria y Sudán del Sur)*, Ponencia de Conferencia, 6th International Humanitarian Studies Conference, noviembre de 2021.

⁶ Lough, O., Barbelet, V. y Njeri, S. (2022) Inclusion and Exclusion in Humanitarian Action: Findings from a Three-year study, Draft (Inclusión y Exclusión en la Acción Humanitaria: Hallazgos de un estudio de tres años, Borrador)

⁷ (*ibid.*)

⁸ Barbelet, V. y Wake, C. (2020) *Inclusion and Exclusion in Humanitarian Action: The State of Play (Inclusión y Exclusión en la Acción Humanitaria: El Estado de la Situación)*, HPG Working Paper, Londres: ODI

⁹ Denney, J.M. et al. (2018) *Power in Participatory Processes: Reflections From Multi-stakeholder Workshops in the Horn of Africa* (Poder en Procesos Participativos: Reflexiones de Talleres de Múltiples Partes Interesadas en el Cuerno de África), *Sustain Sci* 13: 879–93

¹⁰ Brookfield, S. (2009) *The Concept of Critical Reflection: Promises and Contradictions* (El concepto de reflexión crítica: promesas y contradicciones), *European Journal of Social Work* 12.3: 293–304.

¹¹ Barbelet, V. y Lough, O. (2021) *In Search of Inclusive Humanitarian Responses* (En búsqueda de intervenciones humanitarias inclusivas), 6 de enero, IASC Accountability & Inclusion Portal

CUADRO DE TEXTO 2

El impacto de la práctica organizacional no examinada en el uso del análisis GESI para apoyar la inclusión

El análisis de exclusión de género e inequidad social (GESI) examina la relación entre hombres y mujeres, y utiliza el análisis intergeneracional para explorar las relaciones entre y a través de los grupos de edad. El análisis GESI utiliza además el análisis interseccional para comprender cómo la exclusión se manifiesta a la luz de otras características protegidas. Estos análisis pueden combinarse para construir una comprensión sólida de las dinámicas de poder que moldean las expectativas de comportamiento cultural a lo largo del ciclo de vida, así como para construir una comprensión del acceso diferenciado a los recursos.

Los hallazgos de GESI apoyan directamente la recopilación de datos desglosados por sexo, edad y discapacidad (SADD, según sus siglas en inglés) por parte de agencias, autoridades y grupos cercanos a las comunidades afectadas por crisis. El análisis GESI puede potencialmente aumentar la conciencia sobre los sesgos y prácticas organizacionales que afectan el proceso analítico y refuerzan las estructuras de poder y exclusión, por ejemplo, a través de la composición del equipo, favoreciendo ciertos tipos y fuentes de información, y la forma en que se resuelven las diferencias de opinión (o luchas) dentro del equipo.¹²

Además, las prácticas no examinadas de las organizaciones donantes y ejecutoras a menudo resultan en que los datos SADD potencialmente útiles se incorporen en conjuntos de datos más grandes o se pasen por alto por completo, lo que impide que se utilicen para dar forma a la toma de decisiones programáticas y estratégicas de alto nivel.¹³ La retroalimentación del FCDO sobre el uso del análisis GESI para informar políticas y programación destacó que generar apoyo de las gerencias superiores y asegurar la participación de las oficinas de país en el proceso GESI desde una etapa temprana fueron críticos para garantizar que los datos informaran la toma de decisiones programáticas y estratégicas.¹⁴

③ Consideraciones al desarrollar sistemas de monitoreo para apoyar la inclusión en contextos de crisis.

¿Qué es exactamente el monitoreo y cómo lo afectan las crisis?

El monitoreo es la recopilación regular y repetida de información sobre los resultados, procesos y experiencias dentro de un programa o intervención. Los datos de monitoreo deben indicarnos si hemos logrado lo que habíamos planeado, cómo lo experimentaron otras personas, y si necesitamos hacer ajustes. Los resultados y hitos que monitoreamos normalmente se articulan a través de marcos lógicos, indicadores clave de rendimiento (KPIs) y paneles de monitoreo de partes terceras. Los procesos y experiencias pueden ser más difíciles de rastrear.

captar cómo las personas beneficiarias previstas y otros actores clave perciben y experimentan la intervención.

En contraste con el monitoreo, la evaluación es normalmente más reflexiva y busca determinar hasta qué punto las intervenciones son relevantes para el contexto, volver a verificar los objetivos y estrategias, e investigar impactos no intencionados. Sin embargo, en contextos de crisis a menudo caracterizados por gran incertidumbre y rápida evolución, los datos de monitoreo que apoyan la toma de decisiones operativas y estratégicas tienen un papel más importante que en contextos más estables. La distinción entre monitoreo y evaluación se difumina en las crisis, ya que se vuelve necesario detenerse y evaluar las intervenciones con más frecuencia en términos de cambios en el contexto, eficiencia y efectividad, relevancia de objetivos y estrategias, e impactos no intencionados.

Requieren el desarrollo y uso de indicadores para

¹² Thorley, L., y Henrion, E. (2019) *DFID Ethical Guidance for Research, Evaluation, and Monitoring Activities* (Guía Ética para Actividades de Investigación, Evaluación y Control), Sheffield: IOD PARC

¹³ SADD in Humanitarian Contexts – WASH (SADD en Contextos Humanitarios – WASH), ACNUR. <https://data.unhcr.org/en/documents/download/46166>

¹⁴ Carter, B. (2021) *Inclusion in Crisis Response, Recovery and Resilience (Inclusión en la Intervención de Crisis, Recuperación y Resiliencia)*, K4D Helpdesk Report, Brighton: Institute of Development Studies, DOI: [10.19088/K4D.2021.079](https://doi.org/10.19088/K4D.2021.079)

Consideraciones clave al establecer sistemas de monitoreo para rastrear y apoyar la inclusión en crisis

Participación y rendición de cuentas. Los sistemas de programas y monitoreo deben apoyar la participación en el diseño de intervenciones tanto por personas con vulnerabilidad afectadas por crisis como por organizaciones que las representan, para asegurar que la información crítica y las perspectivas que poseen informen las intervenciones, y para asegurar que sus diversas necesidades, contribuciones y capacidades estén representadas. El conocimiento de los grupos con vulnerabilidad describe la exclusión que enfrentan, apoya las intervenciones para desarrollar relaciones de rendición de cuentas entre estos grupos y las personas responsables de la toma de decisiones o titulares del presupuesto, y tiene el potencial de desempeñar un papel en la eliminación de normas discriminatorias y silencios en torno a las injusticias e intervenciones inapropiadamente dirigidas.

Los problemas más complejos y sensibles son los más difíciles de medir a través de métodos convencionales de monitoreo, como las encuestas - el diálogo entre aquellas personas que tienen el poder sobre las decisiones del programa y personas beneficiarias que viven con una exclusión profunda es vital para rastrear la efectividad de la programación en llegar a grupos excluidos. Este trabajo desafiante y delicado a menudo es mejor realizado por, o al menos en asociación con, una organización comprometida cercana a los grupos afectados.¹⁵

Visibilidad en los datos y sensibilidad de los datos. Los datos de monitoreo deben hacer más que identificar necesidades específicas de diferentes categorías de individuos. Más bien, debería reflejar la diversidad de sus necesidades y las barreras de acceso para grandes segmentos de la población que son difíciles de alcanzar debido a la ubicación geográfica, o porque pueden limitar su participación con actores de cooperación o ayuda, o ser limitados por otras personas.¹⁶ La invisibilidad de grupos con vulnerabilidad debido a datos incompletos e inexactos sigue siendo un factor clave de la discriminación y exclusión no intencionadas. Pero el monitoreo de la exclusión en contextos de crisis también necesita sacar a la luz

problemas relacionados con la discriminación deliberada contra grupos que son de alguna manera el objetivo de la violencia (por ejemplo, personas de un grupo étnico o religioso específico, a quienes otras personas ven como responsables de un conflicto). La discriminación deliberada es instrumental dentro de los conflictos, no una consecuencia no intencionada de ellos, y los datos de monitoreo deben ser sensibles a esto.

Los ejercicios de mapeo y perfilado pueden proporcionar un medio para identificar mejor a las poblaciones potencialmente ocultas, así como acceder a poblaciones que algunos actores interesados pueden querer mantener ocultas.¹⁷ Los

marcos de evaluación de vulnerabilidad pueden fortalecer el acuerdo común sobre cómo priorizar los recursos escasos y satisfacer las necesidades más urgentes a nivel del hogar. Hacer preguntas utilizando el conjunto de interrogantes sobre discapacidad del Grupo de Washington sobre Estadísticas de Discapacidad (Washington Group on Disability Statistics question set),¹⁸ o sobre lenguas minoritarias, es importante. Sin embargo, hay limitaciones en torno a quiénes pueden identificar estas herramientas y hasta qué punto abordan las dinámicas de inclusión, que solo pueden resolverse a través de mecanismos que aumenten la participación de grupos excluidos (como se señaló anteriormente).

Enfoques interseccionales. La vulnerabilidad no es fija, innata ni homogénea (por ejemplo, ser mujer o pertenecer a una minoría étnica específica no significa que tengas el mismo nivel de vulnerabilidad que todas las demás mujeres o todas las personas del mismo grupo étnico). Como hemos visto anteriormente, la vulnerabilidad cambia a lo largo del ciclo de vida y con la experiencia del conflicto, y depende de la posición de un individuo en su comunidad, familia y sociedad en general. Además, las intersecciones de identidades marginadas pueden acumularse, lo que significa que algunas personas experimentarán una desventaja en espiral. Dentro de un conflicto o una crisis, esto se amplifica aún más. Monitoreo a nivel del hogar o de la comunidad, en lugar de a nivel individual, pierde la dinámica de la exclusión dentro de los hogares o

¹⁵Howard, J.; Lopez-Franco, E.; Wheeler, J. y Wilson, E. (2007) *Using Knowledge From the Margins to Meet the SDGs: The Real Data Revolution (Usando el Conocimiento desde los Márgenes para Cumplir con los ODS: La Verdadera Revolución de Datos)*, IDS Policy Briefing, Brighton: Institute of Development Studies

¹⁶Lough, O.; Barbelet, V. y Njeri, S. (2022) Inclusion and Exclusion in Humanitarian Action: Findings From a Three-year Study, Draft (Inclusión y Exclusión en la Acción Humanitaria: Hallazgos de un Estudio de Tres Años, Borrador)

¹⁷*Ibid.*

¹⁸ *Conjuntos de preguntas*

comunidades.¹⁹

La buena práctica en contextos de crisis significa usar una lente interseccional, mientras se evita enumerar cada posible vulnerabilidad e intersección para crear una lista predefinida e inmanejable de categorías vulnerables.²⁰ **La buena práctica implica hacer preguntas abiertas (por ejemplo, ¿Quién ha sido dejado atrás? ¿Por qué?) e identificar vulnerabilidades contextualizadas y patrones de exclusión, tanto deliberados como no intencionados.** Por ejemplo, un análisis de inclusión en Irak centrado en la edad, género y discapacidad utilizó estas categorías como punto de partida para entender la exclusión, pero pasó por alto importantes intersecciones contextualizadas de exclusión, incluyendo la fe y la tribu. Esto podría haber resultado en que algunos grupos étnicos y religiosos tuvieran un acceso menos favorable a los recursos.²¹

Escala versus calidad. Cualquier plan de monitoreo debe basarse en una **definición clara de lo que se intenta lograr y dónde se sitúa la inclusión dentro de eso.** Es probable que haya diferencias de opinión sobre cómo se define la inclusión, especialmente cuando los actores humanitarios y de cooperación se encuentran bajo presión para demostrar efectividad y valor por dinero (VfM, según sus siglas en inglés). Las tensiones que existen entre alcanzar a un gran número de personas y llegar a las personas "adecuadas", aquellas que más lo necesitan, pueden distorsionar el monitoreo del programa, alejándolo del seguimiento de la inclusión y orientándolo hacia un enfoque en los resultados y los números objetivo de personas beneficiarias.

Establecer marcos lógicos e indicadores clave de rendimiento (KPIs) para incentivar la inclusión de aquellas personas con mayor necesidad es un paso crítico para garantizar que los datos de monitoreo apoyen la inclusión y sean operativamente útiles. La inclusión es un resultado cualitativo, por lo que el monitoreo debe centrarse en los resultados cualitativos, en lugar de solo en los números. Esto requerirá centrarse en la inclusión a nivel de resultados y desarrollar indicadores de resultados que articulen procesos de inclusión (en lugar de usar exclusivamente resultados que rastreen números

agregados de personas beneficiarias). Los enfoques de VfM pueden apoyar el pensamiento en torno a esto y una comprensión de los compromisos entre la escala del impacto y la capacidad de una intervención para llegar a los grupos con mayor vulnerabilidad (ver el cuadro de texto de VfM a continuación).

Fuentes potenciales de datos. En el monitoreo de la inclusión en crisis, es necesario basarse en lo que ya se conoce sobre quiénes son las personas dejadas atrás. El análisis inicial rápido basado en escritorio puede utilizarse para identificar problemas sistémicos, bloqueos y puntos de entrada, divisiones estructurales e inequidades, y normas sociales y comportamientos influyentes.²² Junto a esto, es útil explorar qué datos de monitoreo sobre el acceso a los servicios existentes existen, y quién falta en esos datos basándose en su comprensión contextualizada de vulnerabilidades y exclusión. En situaciones de crisis, recopilar datos sobre identidades basadas en grupos, como el estatus migratorio, la etnia y la religión (y la identidad sexual) es políticamente sensible. Análisis y triangulación de los datos existentes recopilados por otras organizaciones que brindan servicios a las comunidades afectadas pueden ser preferibles a la recopilación de nuevos datos primarios a través de encuestas y entrevistas. Además, "conocimiento en los márgenes" (por ejemplo, el conocimiento de grupos en marginación) es difícil de capturar a través de encuestas y entrevistas, ya que las personas a menudo se niegan a responder o dan intervenciones engañosas sobre temas sensibles (a menudo por su propia protección), dejando las realidades de sus vidas invisibles.²³

Muchas personas que trabajan en el sector de la investigación participativa abogan por un enfoque más holístico y abierto a las fuentes de datos en contextos donde es difícil o peligroso para ciertas personas o grupos expresarse. Tanto durante las crisis y en tiempos **normales**, es poco realista suponer que una única fuente de datos, como una evaluación técnica de necesidades o vulnerabilidad proporcionará todos los datos de monitoreo necesarios para comprender y seguir los procesos complejos de exclusión.

¹⁹Oosterhoff, P. y Yunus, R.M. (2022) *The Effects of Social Assistance Interventions on Gender, Familial, and Household Relations Among Refugees and Displaced Populations: A Review of the Literature on Interventions in Syria, Iraq, Jordan, and Lebanon* (Los Efectos de las Intervenciones de Asistencia Social en el Género, las Relaciones Familiares y del Hogar entre Personas Refugiadas y Poblaciones Desplazadas: Una Revisión de la Literatura sobre Intervenciones en Siria, Irak, Jordania y Líbano), BASIC Research Working Paper 11, Brighton: Institute of Development Studies

²⁰George *et al.* (2021), en B. Carter (2022) *Inclusion in Crisis Response, Recovery and Resilience* (Inclusión en Intervención de Crisis, Recuperación y Resiliencia), K4D Helpdesk Report, Brighton: Institute of Development Studies, DOI: [10.19088/K4D.2021.079](https://doi.org/10.19088/K4D.2021.079)

²¹Brigden, S. y Ahluwalia, K. (2020) *Towards more inclusive practices: A Disability, Gender and Age Intersectional Resource* (Hacia prácticas más inclusivas: Un recurso interseccional de Discapacidad, Género y Edad), Lyon/París: Humanity & Inclusion/F3E

Se necesita una imagen más holística que capture información y conocimiento que los enfoques tecnocráticos no pueden. Se pueden requerir enfoques creativos, como el monitoreo de medios locales o llamadas telefónicas a la radio, redes sociales y grupos en línea, o aplicaciones de redes sociales (por ejemplo, Grindr). La información de organizaciones de derechos humanos y construcción de paz o de periodistas tampoco debe pasarse por alto.²⁴ La información generada por personas que viven en exclusión fuera del marco de una intervención específica comunica la complejidad de su situación, en lugar de reducir sus problemas a una dimensión de su identidad.

Barreras clave para el monitoreo de la inclusión en crisis para FCDO e instituciones similares.

El monitoreo efectivo de la inclusión en crisis a menudo se ve obstaculizado por la falta de tiempo, dinero, conocimiento, experiencia y voluntad. El monitoreo puede ser una carga si se utiliza solo para fines de rendición de cuentas, lo que resulta en una falta de motivación de aquellas personas responsables del monitoreo de las intervenciones, y por lo tanto, una falta de datos de monitoreo útiles y de alta calidad. Otros desafíos identificados por participantes del Trayecto de Aprendizaje del FCDO sobre Inclusión,²⁵ que reflejan consideraciones clave encontradas en la literatura, son:

- > Falta de comprensión básica de la vulnerabilidad, lo que lleva a suposiciones no probadas sobre qué grupos son vulnerables y excluidos;
- > Sesgo inconsciente y dinámicas de poder entre personas implementadoras y partes interesadas locales;
- > Captura de procesos por parte de aquellas personas que están mejor conectadas, lo que resulta en dificultades para llegar a grupos excluidos y acceder al conocimiento o información de grupos excluidos.
- > Capacidad institucional reducida para reflexionar sobre lo que ha funcionado bien históricamente y

- > para otras agencias donantes, instituciones o sectores (por ejemplo, un participante del taller mencionó el aprendizaje del sector agrícola realizado dentro de organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).
- > Los KPI existentes del FCDO desincentivan la equidad y la calidad al centrarse en indicadores cuantitativos de escala y alcance.

4 ¿Qué funciona para el monitoreo eficaz de la inclusión en crisis?

Abraza la complejidad siendo flexible. Las intervenciones que responden a crisis y trabajan con incertidumbre tienen menos probabilidades de generar datos de referencia o tener una comprensión actualizada de la vulnerabilidad en la comunidad. En lugar de quedar atrapado en sistemas de monitoreo lineales que a menudo son intensivos en mano de obra y evalúan el progreso en comparación con una línea de base establecida, recopilar datos de monitoreo útiles dinámicos que permitan un análisis rápido y retroalimentación, y fomentar un compromiso abierto con una pluralidad de fuentes y perspectivas.²⁶ Esto informará el programa y proporcionará una base analítica para la toma de decisiones y la mejora operativa que ayude a centrar la atención en los grupos excluidos.²⁷

Incorporar el monitoreo de la inclusión dentro del diseño de la intervención. No dejes que la responsabilidad recaiga solo en una persona o subgrupo dentro de un equipo. Más bien, integra el monitoreo como un sistema del que todas las personas son responsables y en el que están involucradas. El monitoreo en crisis no debe convertirse en un instrumento impuesto de monitoreo o un extra opcional, y debería hacer mucho más que solo identificar historias de éxito. El monitoreo de la inclusión debe ser una parte integrada e indispensable de cada diseño de intervención. Debería apoyar un diálogo entre todas las personas interesadas del programa que conduzca a un enfoque participativo y creativo para medir el cambio en el contexto de crisis específico en el que el programa está trabajando, utilizando indicadores que incentiven la inclusión.²⁸

²² Christian Aid y Social Development Direct (2021) *GIPP: Gender, Inclusion, Power & Politics Analysis Toolkit, Part 1- Guide (GIPP: Herramienta de Análisis de Género, Inclusión, Poder y Política, Parte 1- Guía)*

²³ Howard, J.; Lopez-Franco, E.; Wheeler, J. y Wilson, E. (2007) *Using Knowledge From the Margins to Meet the SDGs: The Real Data Revolution* (Usar el Conocimiento desde la Marginación para Cumplir con los ODS: La Verdadera Revolución de Datos), IDS Policy Briefing, Brighton: Institute of Development Studies

²⁴ Daigle, M. (2022) *Gender, Power and Principles in Humanitarian Action* (Género, Poder y Principios en la Acción Humanitaria), HPG report. Londres: ODI

²⁵ K4D *Inclusion in Crises Learning Journey* (Inclusión en Crisis Aprendizaje), Theory of Change Workshop, abril de 2022.

²⁶ Apgar, M. (2022) *Innovating for Inclusive Rigour in Peacebuilding Evaluation* (Innovando para la Rigorosa Inclusión en la Evaluación de la Construcción de la Paz), Opinión, 22 de abril, Brighton: Institute of Development Studies

²⁷ PwC (2018) *KPIs for Diversity and Inclusion* (KPIs para diversidad e inclusión)

²⁸ Meier, M. (2012) *Monitoring and Evaluation of Psycho-social Sport Programmes* (Monitoreo y Evaluación de Programas Psicosociales Deportivos, presentación dada en Communities and Crisis: Inclusive Development Through Sport (Comunidades y Crisis: Desarrollo con Inclusión a través del Deporte), 27-31 de octubre, Rheinsberg

Habilitar el compromiso local a través de procesos reflexivos y participativos. Monitoreo que apoya la inclusión debe generarse de la manera más participativa posible. Este proceso necesita ser respaldado por una autorreflexión crítica por parte de aquellas personas que tienen el poder de tomar decisiones sobre qué datos se necesitan y por qué, y quiénes retienen los datos y dónde podrían estar las fuentes de datos. Los datos de monitoreo recopilados deberían beneficiar más directamente a las personas afectadas; por ejemplo, a través del proceso de su recopilación, además de su uso para promover la efectividad del programa mediante una mejor inclusión. La participación local en la rendición de cuentas de aquellas personas que recopilan y utilizan datos también apoya que los procesos de recopilación de datos con inclusión sean menos extractivos.²⁹

Involucrarse con prácticas de gestión adaptativa que ayuden a las organizaciones de cooperación internacional a ser más orientadas al aprendizaje y más efectivas en abordar desafíos complejos de la cooperación, como apoyar la inclusión en crisis. Las prácticas de gestión adaptativa se han aplicado durante décadas en otros sectores tan variados como la logística, la fabricación, el diseño de productos, la estrategia militar y el desarrollo de software. En su esencia, la gestión adaptativa adopta un enfoque de sentido común que reconoce que las soluciones a problemas complejos y dinámicos no pueden identificarse desde el principio de una intervención: necesitan surgir a través del proceso de implementación, como resultado del monitoreo y aprendizaje sistemático e intencional.³⁰

5 Desarrollar indicadores que incentiven la inclusión en crisis.

Identificar indicadores para incentivar la inclusión y asegurar que las intervenciones lleguen a aquellas personas que más lo necesitan requerirá la consulta con personas, grupos y comunidades que representen los intereses de los grupos excluidos, para desentrañar los factores que conducirán a su inclusión activa y significativa.

Los factores que conducen a la inclusión pueden desarrollarse en indicadores para el monitoreo, basados en la evidencia de la necesidad y los obstáculos que enfrentan grupos específicos para la inclusión.

Mayor participación e involucramiento local, conocimiento del contexto y prácticas de gestión adaptativa son todos factores que pueden llevar a una mayor inclusión con intervenciones que funcionan en contextos de crisis. Indicadores intermedios o principales pueden desarrollarse sobre esta base. A nivel de resultados, los indicadores pueden explorar qué procesos apoyan la inclusión y la forma en que el programa es percibido por los diferentes grupos a los que busca llegar. A nivel de resultados, los indicadores tienden a ser más cuantitativos, pero aún pueden centrarse en contar las interacciones de 'calidad' y la calidad del impacto de la intervención.

Indicadores de flexibilidad y el grado en que se utilizan prácticas de gestión adaptativa son factores que conducen a una mayor inclusión. Los indicadores relacionados podrían incluir el grado en que la retroalimentación de la comunidad que se utiliza para apoyar las prácticas de gestión adaptativa es útil; el número y tipo de actividades modificadas; o el porcentaje de personas trabajadoras de primera línea que reportan una capacidad mejorada para utilizar prácticas de gestión adaptativa. En el monitoreo contra tales indicadores, es importante establecer bucles de retroalimentación o mecanismos para el aprendizaje de los errores que sean inclusivos de diversas perspectivas y garantizar que los procesos de retroalimentación sean accesibles para todas las personas.

Los indicadores que evalúan la participación y el compromiso local incluyen: evidencia de acción dirigida o focalizada con personas miembros representativas de la comunidad o grupos con vulnerabilidad; calidad de la participación de las comunidades afectadas por la crisis en el monitoreo de la recolección de datos (por ejemplo, recolección de historias personales); número de personal de programa en primera línea que rutinariamente se les pide su evaluación de las actividades de intervención; y número de intervenciones realizadas que surgen de reuniones de diálogo con una diversidad de partes interesadas del programa, o asociaciones locales diversificadas y transparentes o procesos de contratación de socios.

²⁹Alozie, M.T. y Squire, V. (2022) *Coloniality and Frictions in Data-Driven Humanitarianism: Epistemic Injustices and the Provision of Assistance to IDPs in North- Eastern Nigeria and South Sudan* Colonialidad y Fricciones en el Humanitarismo Basado en Datos: Injusticias Epistémicas y la Provisión de Asistencia a los Desplazados Internos en el Noreste de Nigeria y Sudán del Sur, Ponencia de Conferencia

³⁰Prieto Martin, P.; Apgar, M. y Hernández, K. (2020) *Adaptive Management in SDC: Challenges and Opportunities* Gestión Adaptativa en SDC: Desafíos y Oportunidades, Berna: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC).

Los indicadores de contextualización sobre el conocimiento del contexto de implementación también pueden ser útiles, ya que la evidencia muestra que en contextos inciertos, la comprensión del contexto apoya la inclusión. Estos indicadores podrían incluir el conocimiento del personal del programa sobre el contexto de implementación, evidenciado por la recopilación de datos sobre el número y tipo de resultados inesperados identificados por las partes interesadas (para proporcionar información sobre qué tan bien el contexto haya sido entendido) y documentar el número de adaptaciones del programa realizadas debido al contexto cambiante.

Los indicadores que exploran percepciones podrían incluir el grado de consenso entre las partes interesadas de que se está llegando a las personas más vulnerables y que la intervención está respondiendo a las necesidades prioritarias; o el porcentaje de participantes que puede, o percibe

que puede, acceder a los servicios o beneficios relevantes que proporciona la intervención.

Probar suposiciones identificando qué indicadores conducen a resultados más inclusivos.

Si los indicadores e hitos de una intervención no resultan en los datos de monitoreo desglosados que muestren una mayor inclusión, entonces las intervenciones deben reevaluar y abordar las suposiciones subyacentes a estos indicadores. Esto se puede hacer mediante la realización de entrevistas y la consulta con las partes interesadas para identificar otros factores principales, o acciones que eran necesarias y no se llevaron a cabo, y luego idear nuevos indicadores relacionados con estos. Para identificar qué indicadores principales (o intermedios) aceleran o realmente conducen al progreso y al cambio, las intervenciones deben trabajar con grupos relevantes, utilizando un enfoque de prueba y error a lo largo del tiempo.

CUADRO DE TEXTO 3

Valor por dinero: comprender los impulsores de costos específicos del contexto de crisis y apoyar la inclusión a través de evaluaciones matizadas de equidad.

Valor por dinero (VfM, según sus siglas en inglés) es una herramienta esencial para equilibrar decisiones difíciles de políticas y programas y los compromisos entre las '5 Es' de economía, eficiencia, efectividad, rentabilidad y equidad (economy, efficiency, effectiveness, cost-effectiveness, and equity en inglés). Lo que es distintivo en los contextos de crisis es el impacto que la crisis tiene en los costos de ejecución, la voluntad y capacidad del Estado, el papel de los actores locales en mejorar la eficiencia y la equidad, y las implicaciones del desplazamiento forzado y la financiación a corto plazo. La falta de datos sobre costos y la implementación básica de programas a menudo dificulta la comprensión de la economía y la eficiencia, mientras que las brechas en la evidencia robusta sobre resultados e impactos impiden aún más un análisis de la efectividad y, crucialmente, los compromisos mencionados anteriormente, como aquellos entre equidad y economía. Hay un gran valor en el trabajo en contextos de crisis al construir evidencia tanto sobre los costos como los beneficios y al usar el VfM de manera más intencional para la gestión adaptativa de programas e intervenciones políticas.

Se necesitan evaluaciones de VfM más matizadas y precisas sobre la equidad y las implicaciones para posibles compensaciones con la eficiencia y la efectividad, explorando explícitamente quién participa, quién se beneficia, por qué y cómo. Existen brechas en la comprensión de las formas en que el diseño y la implementación de programas pueden lograr mejores resultados para las mujeres, las personas con discapacidades, los grupos socialmente marginados y las personas extremadamente pobres. Para abordar esto, las evaluaciones de VfM deben desvincularse de las demandas de los ciclos de proyectos y el desarrollo de casos de negocio, e integrarse en la gestión adaptativa de las intervenciones mediante: la articulación de diferentes opciones factibles y el establecimiento de compensaciones a través de las '5 Es'; la documentación de suposiciones donde falta evidencia concreta; y la modelización de posibles implicaciones.

Aumentar la comprensión de los impulsores de costos específicos del contexto y las corrientes de beneficios para diferentes grupos se puede lograr mediante el monitoreo de cómo el conflicto y las crisis complejas afectan a diferentes grupos de diferentes maneras. La elaboración de informes sólidos de VfM puede apoyar intervenciones en contextos de crisis para reflexionar sobre a quién deberían estar dirigidas, utilizando qué mecanismos y con qué tipo de paquetes de apoyo para tener el mayor impacto.

Fuente: Emily Wylde (2022) Value for Money of Social Assistance in FCAS (Valor por Dinero de la Asistencia Social en FCAS)

6 Recomendaciones para las personas asesores de FCDO sobre el monitoreo de la inclusión en crisis.

- > Al buscar fuentes de datos de monitoreo para entender la exclusión y el progreso hacia la inclusión, pregunte: "¿Cómo se generaron estos datos y por quién?", "¿Qué personas fueron excluidas de estos datos?", "¿Qué brechas tienen estos datos y cómo se pueden reducir?"
- > Abrir un diálogo con diversos grupos de personas afectadas por crisis para apoyar el monitoreo participativo de la inclusión, en particular, con organizaciones que llegan a grupos que son poco propensos o incapaces de expresarse o participar en encuestas y otras formas de evaluación técnica.
- > Reconocer y valorar la capacidad de las personas y comunidades marginadas, y asegurar que los sistemas de monitoreo reflejen una diversidad de perspectivas y formas de entender las crisis – reflexionar sobre las relaciones de poder presentes que priorizan una forma de conocimiento y comprensión de la inclusión sobre otras.
- > Para entender cómo, dónde, cuándo y por qué ciertas personas y comunidades son excluidas, vaya más allá de las formas superficiales de recolección de datos que se centran de manera inexacta en categorías homogéneas estándar de vulnerabilidad: utilice fuentes holísticas de información de monitoreo, incluyendo datos generados por y con comunidades, grupos e individuos afectados por crisis, y de fuentes fuera de una intervención específica (por ejemplo, periodismo, informes de derechos humanos).
- > Establecer procesos internos para la autorreflexión y el aprendizaje organizacional, basándose en enfoques de autorreflexión crítica y prácticas de gestión adaptativa. Estos procesos pueden apoyar el aprendizaje continuo individual y organizacional en torno a la resolución de problemas complejos, como la forma de apoyar la inclusión en contextos de crisis.

CRÉDITOS

Escrito por Jo Carpenter

Corrector de estilo

James Middleton

Diseño

Lance Bellers

CONTACTO

Correo electrónico

info@k4d.info

Twitter

[@K4D_info](https://twitter.com/K4D_info)

Sitio web

www.ids.ac.uk/K4D

CITACIÓN SUGERIDA

Carpenter, J. (2022)

Monitoring Inclusion in

Crisis, K4D Inclusion in Crises

Learning Journey: Briefing

Note 3, Brighton: Institute of

Development Studies, DOI:

[10.19088/K4D.2022.103](https://doi.org/10.19088/K4D.2022.103)

DERECHOS DE AUTOR

Este informe fue preparado

para la la Oficina de Asuntos

Exteriores, de la

Mancomunidad y de

Cooperación (FCDO) del

Reino Unido y sus actores

socios en apoyo de

programas a favor de los

Pobres. Excepto donde se

indique lo contrario, está

licenciado para fines no

comerciales bajo los términos

de la [Open Government](#)

[Licence](#) (Licencia de

Gobernanza Abierta) [v3.0](#).

K4D no se hace responsable

de los errores o de las

consecuencias que surjan del

uso de la información

contenida en este informe.

Cualquier opinión y punto

de vista expresado no

reflejan necesariamente los

de FCDO, K4D o cualquier

otra organización

contribuyente.

© Crown copyright 2022.



K4D

Knowledge, evidence
and learning for
development