

PASO 10

Comunicación de los resultados



Crédito de imagen: Oxfam

Grifo provisorio en el Valle Swat, Pakistán.

El propósito del Paso 10 es documentar los hallazgos obtenidos durante el proceso del EMMA y comunicarlos de una manera eficaz y oportuna a los responsables de la toma de decisiones y otros tipos de público meta. Esta información debe presentarse en un formato que sea conciso, accesible visualmente y convincente para los informes o presentaciones en los que se utilice.

Antes de iniciar el Paso 10, usted deberá haber...

- o completado el análisis de brechas, análisis de mercado y las líneas de análisis de respuesta
- o llegado a sus conclusiones finales en la forma de un marco de recomendaciones de respuesta.

10.1 Información general del Paso 10

Objetivos

- Redactar los resultados y conclusiones de la investigación del EMMA en un formato que sea útil y accesible a los responsables de la toma de decisiones.
- Hacer que los resultados y las conclusiones estén disponibles rápidamente para los directores, donantes y organizaciones colaboradoras pertinentes.

Resultados clave

- Informe ejecutivo: un documento de dos páginas que resuma las conclusiones y recomendaciones
- Presentación oral de 15 a 20 minutos con diapositivas
- Informe integral del EMMA

10.2 Presentación eficaz de los resultados EMMA

El público al que se dirige el EMMA

Al comunicar los resultados obtenidos tras la investigación del EMMA es necesario asegurarse de que estos se tengan en cuenta en los principales procesos de toma de decisiones de su organización, y de otras. Por consiguiente, debe pensar cuidadosamente quién usará los resultados del EMMA. Su público destinatario puede incluir planificadores y gestores de los programas de emergencia, colegas en reuniones de coordinación de grupos sectoriales, recaudadores de fondos internos, donantes que asignan recursos, personal de seguimiento y evaluación, personal de incidencia política, y responsables de la elaboración de políticas.

La mayoría de estos públicos trabaja con márgenes temporales muy estrechos, especialmente en situaciones de emergencia repentina. Es necesario que las comunicaciones tengan un formato breve, accesible y un lenguaje no técnico, y que se dirijan a los usuarios del análisis y contengan recomendaciones que se puedan traducir fácilmente en acciones.

Las principales herramientas del EMMA (perfiles económicos de los hogares, mapas del sistema de mercado y calendarios estacionales) son importantes herramientas visuales de cara a la comunicación, además de su función en el proceso analítico. Para maximizar su eficacia, es necesario pensar en las necesidades de los distintos tipos de público.

Cuadro 10.1 Uso de resultados para lograr acciones - cuatro reglas generales

1. Los responsables de la toma de decisiones tienen agendas muy apretadas y tiempo muy limitado.

Un informe breve de una o dos páginas, una presentación o la participación directa en los procesos de toma de decisiones son la mejor forma de transmitir la información mínima necesaria para lograr el mayor efecto posible en las personas que pueden tomar acciones. Los informes integrales tienen una función importante, pero no son la herramienta adecuada para que la información se convierta en acciones concretas. Debido a las limitaciones de tiempo de la mayoría de los responsables de toma de decisiones, no es razonable esperar que una persona con una agenda apretada lea un informe largo y detallado.

2. Los responsables de la toma de decisiones en la comunidad humanitaria necesitan coordinarse con terceros y un cierto consenso sobre sus acciones.

Es imprescindible participar en los procesos y reuniones de los responsables de la toma de decisiones. Esta participación le permitirá presentar la información tan pronto como se genere, lo que estimula la confianza y la cooperación. En este contexto, cuando la información que requiere que se tomen medidas esté disponible, una de las maneras más eficaces de transmitirla es a través de una presentación conjunta ante los responsables clave de la toma de decisiones (donantes, ONG, Gobiernos, etc.) involucrados en la financiación, diseño y realización de la respuesta requerida.

3. Los responsables de la toma de decisiones, una vez convencidos, tienen que presentar su caso a otras personas en varias ocasiones, y necesitan los argumentos para hacerlo.

Usted debe estar preparado para elaborar una serie de documentos informativos o notas para responder a las solicitudes de las personas responsables de la toma de decisiones. Piense en términos de un dossier de prensa, donde decir la mayor cantidad de cosas en el menor tiempo es importante. Trate de imaginar los tipos de pregunta a las cuales el responsable de la toma de decisiones pueda necesitar una respuesta rápida, y luego proporcione la mayor cantidad de respuestas de la forma más directa que sea posible.

4. Los responsables de la toma de decisiones necesitan un tiempo considerable para adquirir recursos y realizar los preparativos logísticos para las intervenciones o los proyectos.

Debe minimizarse el tiempo entre el final de una investigación y la emisión de una nota informativa o presentación. Es importante asegurarse de proporcionar información de una manera coherente, concisa y lógica tan pronto como sea posible dentro del período de planificación para evaluar las necesidades, con el fin de asegurar que los responsables de la toma de decisiones tengan la oportunidad de incorporarla en su petición general a los donantes. Esto puede requerir que se realicen análisis provisionales, y que luego se defina su alcance a medida que vaya habiendo información disponible. Esto también puede ayudar a abrir el apetito de los responsables de toma de decisiones, y a generar una demanda de análisis más específicos a medida que progresa la temporada.

Fuente: The Practitioner's Guide to the Household Economy Approach, FEG Consulting y Save the Children (2008).

Para más información sobre la forma de presentar informes ejecutivos e informes de evaluación más detallados, consulte el Capítulo 5 ("Translating outcomes into action"), en la misma fuente.

10.3 Estructura de un informe del EMMA

Al presentar los resultados del EMMA, es fundamental que se proporcionen respuestas a las preguntas analíticas clave del Paso 3. Los informes y presentaciones en cualquier formato (ya sea integrales o resúmenes) deben responder claramente a estas preguntas.

El manual de referencia del Emma incluye ejemplos y modelos de informes del EMMA reales.

Sección 1: Resumen ejecutivo, o informe breve

Este es el resumen de los estudios y recomendaciones clave del EMMA. Se centra en los resultados de los Pasos 6 a 9. Los mapas del sistema de mercado (de línea de base y tras la aparición de la emergencia) constituyen las bases de las conclusiones, respaldados por los perfiles de los hogares y los calendarios estacionales, si fuera necesario. Las recomendaciones se presentan en la forma de los marcos de opción de respuesta.

Sección 2: Contexto de la emergencia

Esta sección no es esencial para comunicar información al público en el terreno (por ejemplo, a los miembros de un grupo sectorial). No obstante, para informes más integrales, como por ejemplo los que se envían a donantes la información que se presenta a continuación es vital a fin de presentar los resultados en su contexto. Esto representa esencialmente los resultados del Paso 1, y consta de los siguientes elementos:

- una breve descripción de la situación de emergencia o crisis: sus causas e impactos;
- una explicación del papel de la organización y la zona geográfica en la que opera;
- las principales conclusiones de las evaluaciones de necesidades de emergencia;
- la información clave de antecedentes, como por ejemplo, aspectos socio-económicos, los medios de vida o el contexto político (si fuera apropiado) de la población meta;
- una descripción rápida de las respuestas humanitarias hasta la fecha.

Sección 3: La metodología del EMMA

Una descripción breve (media página) de la metodología empleada y las actividades llevadas a cabo para elaborar el informe (Paso 5) es vital para la credibilidad. Esta debe cubrir los siguientes temas:

- composición y experiencia del equipo y cualquier capacitación proporcionada;
- ubicación y metodología del trabajo de campo (por ejemplo, la cantidad y modalidades de entrevistas);
- cómo se proporcionó liderazgo y apoyo al equipo del EMMA.

Sección 4: La población meta

En esta sección, se resume la información disponible sobre la población meta, incluyendo lo que se conocía antes del trabajo de campo del EMMA (información preparatoria del Paso 1) y después (Paso 7):

- visión general sobre la población meta: cantidad, ubicaciones, perfiles de los medios de vida y situación general (véanse secciones 1.5 y 7.2);
- los grupos meta dentro de la población: desglose y motivos (secciones 1.6 y 7.2);
- calendarios estacionales, para ilustrar las principales características de los medios de vida, si fuese pertinente (sección 7.5);
- impactos de la emergencia en los distintos grupos meta en general (por ejemplo, cambios en los ingresos de los hogares y perfiles de gastos, a partir de los resultados de la sección 7.6); un resumen con enlaces a un anexo que contenga los detalles.

Sección 5: Sistemas de mercado críticos

En esta sección se resume el proceso de decisión que se llevó a cabo con el fin de seleccionar sistemas de mercado críticos específicos (Paso 2). Explica (brevemente) cómo llegó, a partir de una comprensión general de las necesidades de emergencia, a una lista de candidatos para el análisis del sistema de mercado.

- ¿Cuáles son los sistemas de mercado críticos para la población afectada (antes y después de la aparición de la crisis)? (sección 2.2).
- ¿Qué sistemas contempla el equipo del EMMA, y por qué han sido seleccionados? (razones fundamentales de la sección 2.3).

Sección 6: Mapas del sistema de mercado

Esta es la principal sección descriptiva del informe, y se basa en las conclusiones del Paso 6. Por consiguiente, es necesario que sea concisa. Utilice los mapas del sistema tanto como sea posible, con breves explicaciones de las características clave. Incluya dos tipos de mapa:

- el mapa de la línea de base del sistema de mercado (sección 6.2)
- el mapa o mapas del sistema de mercado tras la aparición de la emergencia (sección 6.3).

Cuando los mapas sean complejos y se desea ilustrar temas diferentes, tal vez sea mejor contar con diferentes mapas. Por ejemplo, un mapa podría mostrar los volúmenes comerciales (cantidades) en diferentes puntos del sistema (y por lo tanto se podría utilizar para analizar la capacidad estructural del sistema para responder a la demanda creciente). Un segundo mapa podría mostrar los precios y el número de actores en diferentes puntos, y podría utilizarse para analizar la conducta del sistema: es decir, los márgenes de beneficio y los posibles problemas de competencia.

En cualquier caso, los mapas y textos deben centrarse en las características clave (sección 6.4), por ejemplo, obstáculos y limitaciones en el sistema resultado de la crisis, que sean relevantes para las opciones de respuesta recomendadas a continuación.

Sección 7: Principales conclusiones - los resultados de los análisis de brechas y análisis de mercado

Esta sección debe resumir las principales conclusiones e interpretaciones que usted y el equipo han alcanzado a través de la investigación del EMMA. Estas son esencialmente los resultados de los Pasos 7 y 8: las respuestas a las preguntas analíticas clave.

Los resultados del análisis de brechas tendrán probablemente la siguiente forma:

- una matriz que cuantifique las necesidades prioritarias para cada grupo meta y muestre la brecha total estimada para la población meta (véanse Cuadro 7.3 y sección 7.3);
- La información sobre la duración probable de las brechas, las limitaciones de acceso y las preferencias expresadas por los distintos grupos meta acerca de las modalidades de ayuda que necesitan (sección 7.4).

Los resultados del análisis de mercado se presentarán probablemente con la forma de respuestas a las siguientes preguntas.

- *¿Cómo era antes?:* una evaluación de la capacidad y el rendimiento del mercado en la situación de línea de base (sección 8.3).
- *¿Qué ha ocurrido?:* hallazgos sobre el impacto de la emergencia en el sistema de mercado; en particular, un análisis de los problemas de oferta y demanda tras la aparición de la emergencia (sección 8.4).
- *¿Cómo es probable que funcione en el futuro?:* una evaluación de la capacidad del sistema, tanto actual como potencial, para contribuir a la respuesta de emergencia definido por el análisis de brechas (sección 8.5).

Esta previsión se basará en el impacto de la emergencia en el sistema de mercado; en qué medida están afrontándola los actores del mercado y cuál es su rendimiento, en comparación con la situación de la línea de base; y en la escala del reto al que se enfrenta el sistema actualmente para responder a las necesidades de la población afectada.

NOTA: un elemento importante de esta sección es identificar las brechas en su conocimiento, debidas, por ejemplo, a la limitada información, tiempo y habilidades analíticas del equipo. Lo que desconoce, pero probablemente necesitará conocer, puede ser tan importante como lo que ya comprende.

Sección 8: Recomendaciones principales y conclusiones

Esta sección es básicamente un resumen de los resultados del Paso 9.

Lógica de la respuesta

¿Nos dirigen las conclusiones anteriores esencialmente hacia una respuesta que depende del buen funcionamiento del sistema de mercado (por ejemplo, respuesta basada en el dinero en efectivo), o una que asume que no tiene esa capacidad (por ejemplo, respuesta basada en la distribución de ayuda)?

¿En qué medida es viable cambiar las capacidades del sistema de mercado a través de intervenciones de apoyo? (sección 9.2)

Opciones de respuesta

Ventajas, desventajas y viabilidad de los principales candidatos para las actividades de respuesta (sección 9.7).

Recomendaciones de respuesta

Las actividades o combinaciones de actividades que el equipo EMMA propone, incluyendo las recomendaciones para futuras investigaciones y las actividades de seguimiento (sección 9.8).

10.4 EMMA: unas palabras finales

Enhorabuena, ha llegado al final de la guía práctica para el análisis y mapeo de sistemas de mercado en emergencias.

Si ya ha utilizado las herramientas del EMMA en una crisis, espero que le haya permitido comprender los aspectos importantes relativos a los mercados de la situación que está tratando, y traducir de manera efectiva este conocimiento en procesos de toma de decisiones para programas. Si está planeando aplicar la metodología EMMA, espero que se sienta estimulado y empoderado para utilizar

estas herramientas y conceptos en futuras emergencias.

Este conjunto de herramientas es resultado del creciente reconocimiento de la enorme importancia que tienen los sistemas de mercado para las personas afectadas por desastres y crisis. Esta importancia se debe en parte a que los mercados a menudo pueden suministrar bienes y servicios críticos de manera eficiente en el período inmediatamente posterior a la aparición de una crisis. También se debe a que las personas dependen de los sistemas de mercado como fuentes de ingresos y salarios, tanto en el contexto inmediato como a largo plazo.

La conciencia sobre el valor de los análisis rápidos de mercado en situaciones de emergencia está relacionada con el aumento de las respuestas basadas en programas de efectivo. Los esfuerzos por establecer vínculos más estrechos entre los programas de emergencia y de desarrollo también aumentarán la demanda de aplicar el EMMA. El desafío para las organizaciones humanitarias y los donantes en los próximos años será la incorporación de este tipo de análisis en los procesos de planificación y evaluación de emergencias como norma.

Debido a que las herramientas del EMMA son procesos rápidos y estimados, la aplicación de las herramientas del EMMA son mucho más un arte que una ciencia. Las herramientas del EMMA se adaptarán a las necesidades de cada contexto de emergencia único, y los usuarios del EMMA desarrollarán inevitablemente su propio estilo a la hora de realizar el mapeo y análisis, a medida que adquieran experiencia y confianza.

Con el tiempo, los usuarios del EMMA se beneficiarán al compartir sus experiencias y resultados entre ellos. Por lo tanto, hemos creado una "comunidad de práctica" para los profesionales del EMMA, cuyo punto de encuentro está en www.emma-toolkit.info. El sitio Web servirá para presentar una versión en línea de las herramientas y contará con material de referencia. También será un lugar donde los usuarios del EMMA puedan publicar copias de informes del EMMA para que otros puedan leerlos, compartir experiencias y lecciones aprendidas, así como obtener asesoramiento.