

MONITOREAR, EVALUAR Y APRENDER PARA LA RESILIENCIA

Guía complementaria

Manteniendo el rumbo en las vías de resiliencia



OXFAM

LISTA DE CONTENIDOS



1. Acerca de esta guía complementaria	3
2. Tres requisitos para los sistemas MEAL	4
3. MEAL en la programación para la resiliencia	6
3.1 Evaluar los avances en resiliencia:	6
¿Dónde y cómo se produce el cambio?	
Área de cambio 1	9
Caminos de resiliencia: procesos de cambio social multiactor	
Área de cambio 2	11
Resultados de resiliencia: capacidades de absorción, adaptación y transformación	
Área de cambio 3	16
Bienestar y derechos de las personas a lo largo del tiempo	
Área de focalización	18
El contexto cambiante	
3.2 Diez principios rectores para el diseño y la implementación de sistemas MEAL sensibles a la resiliencia	21
3.3 MEAL para la resiliencia en pocas palabras	27
4. Anexos y referencias	28
4.1 Anexos	28
Anexo 1	28
Herramientas y recursos adicionales	
Anexo 2	28
Tabla de ejemplos de indicadores de resiliencia	
Anexo 3	29
Incorporar las áreas de cambio en la teoría del cambio	
4.2 Referencias	30



1. ACERCA DE ESTA GUÍA COMPLEMENTARIA



1.1 Objetivo de esta guía

Esta guía complementaria acompaña el documento [El futuro es nuestra elección: Marco y Guía de Oxfam para un desarrollo resiliente](#). Proporciona una orientación práctica sobre cómo diseñar e implementar sistemas de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) sensibles a la resiliencia en intervenciones que aspiran a reforzar la resiliencia. Es de utilidad para todos los profesionales del desarrollo, de acción humanitaria o de campañas, dado que el contenido puede aplicarse y adaptarse a todo tipo de intervenciones.

La guía se centra en cómo evaluar los avances en las capacidades de resiliencia y el desarrollo resiliente. Proporciona una serie de principios rectores para el diseño y la implementación de sistemas MEAL que deben permitir abordar de la mejor manera posible la necesidad de gestionar los proyectos de manera adaptativa y fomentar el aprendizaje para lograr un impacto de desarrollo resiliente. La guía no proporciona una metodología específica para medir la resiliencia ni una lista de indicadores estandarizados listos para ser usados, pues éstos deben adaptarse al contexto y estar vinculados con la teoría del cambio específica de cada proyecto.

1.2 Cómo se ha realizado esta guía

La guía complementaria ha sido desarrollada en respuesta a las peticiones del personal de Oxfam, con el apoyo del [Resilience Knowledge Hub](#) y del [MEAL for Resilience Learning group](#). El grupo dio apoyo a un proceso iterativo de reuniones presenciales, conversaciones online, consultas con personas clave de la red de profesionales de resiliencia de Oxfam y expertos externos y también llevó a cabo una revisión de literatura para realizar esta guía. Se trata de un documento vivo que se irá actualizando con nuevos aprendizajes de MEAL para la resiliencia a medida que vayan surgiendo de la práctica.

1.3 Cómo esta guía enlaza con el Enfoque CAMSA de Oxfam (Enfoque común de MEL y rendición de cuentas social)

Esta guía debe usarse junto con los estándares [CAMSA](#). No sustituye los requisitos establecidos en el CAMSA; más bien busca complementar y enriquecer dicho marco con una serie de orientaciones específicas para el cumplimiento de los requisitos mínimos a la hora de implementar el enfoque de resiliencia. Por ejemplo, si está evaluando un proyecto desde la perspectiva de la resiliencia tendrá que consultar los requisitos CAMSA de evaluación y averiguar de qué herramientas dispone para redactar unos buenos términos de referencia y gestionar el proceso. Esta guía complementaria puede servir para identificar las preguntas y enfoques clave para evaluar la resiliencia.

1.4 Estructura de la guía

La guía dispone de tres secciones. Tras la **sección 1**, que hace las veces de capítulo introductorio, la **sección 2** explica los **tres requisitos específicos** de la programación para la resiliencia que los sistemas MEAL deben cumplir. La **sección 3** proporciona una guía específica proponiendo una serie de **áreas de cambio** a tener en cuenta a la hora de evaluar los avances hacia la resiliencia, así como **diez principios rectores para los sistemas MEAL sensibles a la resiliencia**. Los **Anexos** proporcionan herramientas y recursos adicionales sobre MEAL aplicados a la programación para la resiliencia.

1.5 Cómo usar esta guía

Puede usar esta guía de diversas formas en función de sus necesidades, puesto que no se trata de una guía detallada paso a paso. Las Áreas de cambio en la sección 3 le ayudarán a definir los ámbitos de cambio en relación a resiliencia que puede incluir en la Teoría del Cambio y el marco MEAL de su intervención; puede usar los ejemplos de indicadores para resiliencia disponibles en Anexo 2 para pensar en los indicadores específicos al contexto para su programa. Si su interés es de mejorar la calidad de su sistema MEAL asegurando que sea adaptado a las necesidades de resiliencia, puede dirigirse directamente a los 10 principios rectores para sistemas MEAL sensibles a la resiliencia y explorar las herramientas y recursos facilitados a lo largo de la sección 3 y en Anexos 1 y 3. Puede usar el menú de navegación al final de cada página para dirigirse directamente a la sección que necesite.

2. TRES REQUISITOS PARA LOS SISTEMAS MEAL



¿Estamos en la vía de la resiliencia?

Abordar problemáticas de desarrollo en contextos que evolucionan de manera rápida e impredecible requiere **reconocer la incertidumbre** como un factor clave que afecta a los programas a lo largo de todo su ciclo. Esto incluye la incertidumbre respecto a cómo y cuándo va a evolucionar el contexto y la incertidumbre respecto a cómo puede producirse el cambio en el contexto específico. Necesitamos reconocer esa incertidumbre y **gestionar nuestros programas de manera adaptativa** con el fin de mantener las intervenciones en la vía de la resiliencia.

Además, puesto que **la resiliencia trata con procesos de cambio social complejos**, las soluciones resilientes no son directas, simples y claras desde el inicio de la intervención. El cambio social no sigue una trayectoria lineal y predecible; desde el primer momento existe incertidumbre respecto al impacto de la intervención y las vías o caminos más efectivos para lograr la resiliencia.¹ Por tanto, **hemos de descubrir los caminos que conducen a la resiliencia a medida que avanzamos** y debemos ser capaces de adaptar rápidamente nuestras intervenciones para maximizar el impacto. Los sistemas MEAL pueden ayudarnos a conseguir este objetivo **fomentando el aprendizaje** y la generación de información puntual y relevante. Esto puede aportar a los actores del programa una mejor comprensión del cambio que está teniendo lugar y de cómo se está produciendo en el contexto, y así permitir la toma de decisiones adecuadas para adaptar la intervención en función de las necesidades.

A lo largo de esta guía nos referimos frecuentemente a “sistemas”, puesto que adoptar un “enfoque de sistema” es necesario para resolver las causas de los riesgos, la fragilidad y la vulnerabilidad,² sin causar nuevos riesgos y vulnerabilidades. Cuando decimos “sistemas” nos referimos a los sistemas sociales, medioambientales y políticos. Estos sistemas interactúan y están formados por múltiples partes y actores que se entrelazan y se influyen mutuamente (p. ej. instituciones formales e informales, procesos naturales, personas y comportamientos)³. Puede encontrar en **Anexo 1** una guía sobre “enfoque de sistema” para conocer más sobre dicho enfoque.



Podemos resumir los tres requisitos específicos de MEAL para la programación para la resiliencia como sigue:



Requisito 1

Aprender mejor y más rápido

- ✓ **Aprendizaje iterativo:** a lo largo de todo el ciclo de programa
- ✓ **Aprender con otros:** aportando otras perspectivas y conocimientos al aprendizaje
- ✓ **Ciclos de aprendizaje más cortos:** para poder detectar en las fases tempranas las estrategias y acciones que no funcionan y pararlas o mejorarlas ('fallar rápido')
- ✓ **Aprender haciendo:** aprendizaje continuo a medida que implementamos el programa
- ✓ **Aprendizajes en acción:** tomar decisiones basadas en nuevos conocimientos y lecciones aprendidas; poner en práctica el aprendizaje para mejorar el programa durante su implementación

Requisito 2

Comprender cómo se produce el cambio en un contexto determinado

- ✓ ¿Cómo contribuyen las intervenciones al cambio?
- ✓ ¿Qué otros factores y actores influyen en el cambio (positiva o negativamente)?
- ✓ ¿Cómo las dinámicas de contexto (políticas, económicas, sociales, etc.), choques y tensiones afectan al cambio (positiva o negativamente)?

Requisito 3

Evaluar los avances en la construcción de la resiliencia

- ✓ ¿Cuáles son las capacidades del sistema que hacen falta para gestionar el cambio proactiva y positivamente?
- ✓ ¿Cómo y hasta qué punto las intervenciones refuerzan dichas capacidades a distintos niveles?
- ✓ ¿Cómo y hasta qué punto las capacidades de resiliencia mejoran el bienestar y el cumplimiento de los derechos de las mujeres, hombres, niños y niñas a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre?

La **sección 3** trata sobre cómo los sistemas y prácticas MEAL pueden abordar los tres requisitos específicos de la programación para la resiliencia.

Concretamente, consideramos que los sistemas MEAL deben tener en cuenta las **áreas de cambio** y **seguir los 10 principios rectores**.

3. MEAL EN LA PROGRAMACIÓN PARA LA RESILIENCIA



3.1. Evaluar los avances en resiliencia: ¿Dónde y cómo se produce el cambio?

Oxfam define la resiliencia como: “La capacidad de mujeres y hombres para hacer valer sus derechos y mejorar su bienestar a pesar de las crisis, las tensiones y la incertidumbre”.

El “Marco y guía de Oxfam para un desarrollo resiliente”⁴ propone una teoría del cambio general para permitir que nuestros programas refuercen dicha capacidad, que, en última instancia, propiciará resultados de desarrollo resiliente – es decir, que las mujeres y hombres puedan hacer valer sus derechos y disfrutar de un mayor bienestar a lo largo del tiempo y a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre.

La Figura 1 más abajo organiza el marco de resiliencia de Oxfam en forma de “lógica del cambio”. Identifica **tres áreas de cambio** y un **área de focalización** que nuestros **sistemas MEAL deberían tomar en cuenta**:

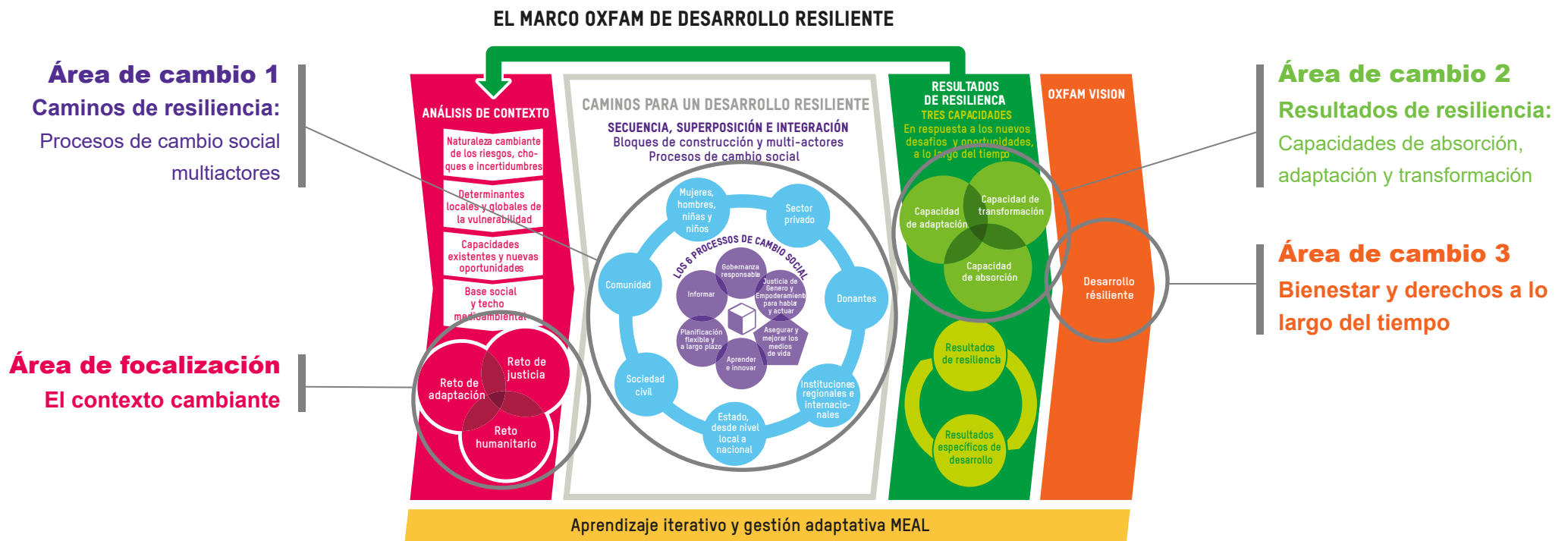
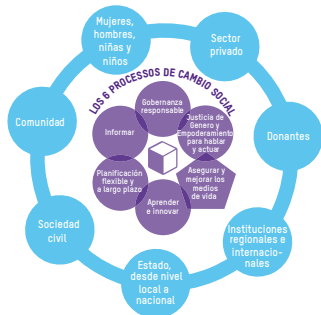
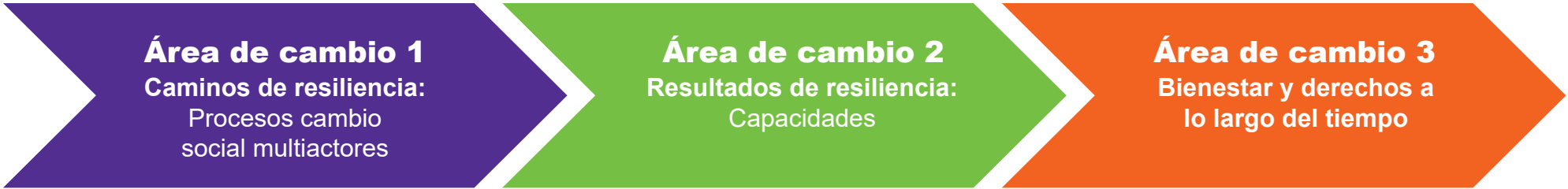


Figura 1: Áreas de cambio en relación con el marco de Oxfam para un desarrollo resiliente



¿Cómo y hasta qué punto se refuerzan las capacidades de resiliencia en situaciones de estrés crónico, permitiendo una respuesta de resiliencia positiva por parte de las personas y los sistemas en caso de crisis?

¿De qué manera los procesos de cambio social están reforzando las capacidades de resiliencia?

¿De qué manera la colaboración entre múltiples actores está favoreciendo dichos procesos?



¿Están mejorando el bienestar y los derechos de mujeres, hombres, niñas y niños a pesar de los choques, el estrés y la incertidumbre?

¿Cómo y hasta qué punto se refuerzan las capacidades de resiliencia durante las situaciones de crisis, permitiendo que las personas y los sistemas puedan gestionar positivamente el cambio durante los períodos de estrés crónico?



Figura 2: Áreas de cambio para evaluar los avances en resiliencia

El análisis de estas cuatro áreas permitirá a los sistemas MEAL **evaluar los avances en la construcción de la resiliencia y fomentar el aprendizaje para adaptar nuestras intervenciones.**

El área de cambio 1 arroja luz sobre cómo se configuran los caminos de resiliencia y sobre si dichos caminos se encuentran en la “vía adecuada” para mejorar las capacidades de resiliencia. Se centra en identificar las **señales tempranas de cambio** en los seis procesos de cambio social⁵ que contribuyen a la construcción de las capacidades de resiliencia de un sistema.

El área de cambio 2 evalúa los avances en la construcción de la resiliencia, es decir, hasta qué punto se han reforzado las capacidades de resiliencia y de qué manera ha contribuido a ello la intervención. Se trata de evaluar los cambios clave en instituciones, comunidades, hogares, individuos, medio ambiente, etc. que juntos y en relación los unos con los otros van a permitir que el sistema mejore sus capacidades de gestión del cambio.

El área de cambio 3 va un paso más allá para evaluar si las capacidades de resiliencia conducen de manera efectiva a una mejora del bienestar y del cumplimiento de los derechos de mujeres, hombres, niños y niñas a lo largo del tiempo y a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre. Se centra en los resultados finales a largo plazo que pueden verse en cambios específicos en las vidas de las personas.

Área de focalización: el contexto cambiante es fundamental para entender los cambios acaecidos en las tres áreas de cambio, puesto que la resiliencia solo puede entenderse plenamente en el marco de los choques, las tensiones y la incertidumbre. Se trata de hacer un seguimiento de los cambios en el contexto y de entender el impacto que tienen los choques y las tensiones, cuando se producen, en los procesos de cambio social, en las capacidades de resiliencia y en el bienestar y cumplimiento de los derechos de las personas.

Tal como se puede ver en la Figura 2, las cuatro áreas están relacionadas e interconectadas, de modo que deben verse y analizarse desde una perspectiva sistémica.

Mantener los sistemas MEAL centrados en estas cuatro áreas nos permitirá también poner a prueba las hipótesis principales del [Marco y guía de Oxfam para un desarrollo resiliente, concretamente:](#)

- *¿Trabajar en procesos de cambio social multiactores va a resultar en una mejora de las capacidades de resiliencia? ¿Cómo y para quién? ¿Bajo qué contextos y circunstancias?*
- *¿Las capacidades de resiliencia mejoradas resultan en respuestas positivas y proactivas del sistema a los choques, tensiones y la incertidumbre? ¿Respuestas a qué tipo de choques, tensiones e incertidumbre?*
- *¿Hasta qué punto unas respuestas de resiliencia más positivas están resultando en una mejora del bienestar y del cumplimiento de los derechos de las mujeres, los hombres, los niños y las niñas a lo largo del tiempo?*
- *¿De qué manera el contexto y las circunstancias cambiantes fomentan o limitan los procesos de cambio social, las capacidades y el bienestar?*

En las siguientes páginas nos adentramos en cada una de las áreas mencionadas. Ofrecemos una descripción de las áreas de cambio y del área de focalización proponemos una serie de preguntas clave a abordar y sugerimos maneras de integrar áreas en los sistemas MEAL.

ÁREA DE CAMBIO 1

Camino de resiliencia: Procesos de cambio social multiactores

‘Los procesos transcurren en cualquier comunidad, institución o sistema y continuarán cuando nos retiremos y en el futuro.’⁶



La hipótesis de Oxfam es que las capacidades de resiliencia se ven reforzadas al mejorar el trabajo colaborativo entre distintos niveles, actores y sectores y mediante la implicación deliberada con otros actores para el fomento de los seis procesos de cambio social. La primera área de cambio trata sobre el seguimiento, evaluación y aprendizaje de los caminos de **cambio social que reforzarán las capacidades de resiliencia.**

Preguntas clave para esta área de cambio:

- ¿Hasta qué punto los seis procesos de cambio social están aumentando las capacidades de resiliencia? ¿De qué manera nuestras intervenciones están contribuyendo a ello? ¿Qué otros factores y actores facilitan o limitan el cambio?
- ¿De qué manera la colaboración multiactor mejora estos procesos? ¿De qué manera nuestras intervenciones fomentan la colaboración, el diálogo, la relación y la creación de redes entre actores?
- ¿Hasta qué punto han cambiado las relaciones de poder entre hombres y mujeres y/o entre sus respectivas organizaciones sociales (o mixtas) de forma que han mejorado su capacidad de gestionar los cambios? ¿Cómo nuestras intervenciones contribuyen a dichos cambios?



‘Los procesos transcurren en cualquier comunidad, institución o sistema y continuarán cuando nos retiremos y en el futuro.’

Cómo incorporar esta área de cambio en su sistema MEAL:

- Defina una **teoría del cambio** que muestre cuáles son los procesos clave de cambio social que va a apoyar la intervención y con quién vamos a trabajar para fomentar dichos cambios. ¿Qué alianzas, colaboraciones o relaciones va a promover la intervención para favorecer los procesos de cambio social que reforzarán las capacidades de resiliencia del sistema en última instancia? Ver Anexo 3: Integrar las áreas de cambio en la teoría del cambio.
- Use **señales de progreso**⁷ para señalar las distintas etapas en el **camino de cambio emprendido**, de modo que pueda hacer un seguimiento de los progresos hacia el resultado esperado en estos procesos de cambio social. Las señales de progreso pueden ser hechos o percepciones y pueden ser cualitativas o cuantitativas. Durante la implementación use la información que proporcionan las señales de progreso para reflexionar de manera continua sobre los avances que se van dando en los procesos de cambio social y para analizar la pertinencia de una posible adaptación de la intervención y cómo ésta debería llevarse a cabo.
- Haga un seguimiento de **indicadores de proceso relativos a la calidad de las colaboraciones, diálogos y relaciones entre actores** (por ejemplo participación, inclusión, confianza, liderazgo, dinámicas de poder, fomento del aprendizaje, etc.⁸).
- **Preste atención a los procesos de cambio emergentes e inesperados** asegurándose de que el sistema MEAL incluye metodologías para identificarlos (por ejemplo, cosecha de resultados, cambio más significativo, etc.). Ser consciente de los cambios inesperados durante la implementación puede servir para identificar causas alternativas de cambio y vías de fortalecimiento de las capacidades de resiliencia que no se había planteado en un primer momento.
- **Sea realista respecto a las propias capacidades, recursos financieros y tiempo** a la hora de definir las formas más adecuadas de realizar un seguimiento de los caminos de resiliencia. Puede por ejemplo centrarse en los procesos de cambio social más cruciales o inciertos que apoye la intervención.



Herramientas y recursos sugeridos:

- [Cosecha de resultados](#) (outcome harvesting) y [mapeo de alcances](#) (outcome mapping) (puede ver un ejemplo de uso en este [vídeo](#))
- [Seguimiento de las áreas de cambio](#): un ejemplo de aplicación del mapeo de alcances (BRACED)
- [Enfoque del cambio significativo](#)
- [Herramienta NetMapping](#) y [análisis de redes sociales](#) (Social network analysis) para evaluar cambios en las redes y relaciones entre actores
- [Para hacer un seguimiento de las colaboraciones y diálogos multiactores](#): herramienta de evaluación de la calidad de los diálogos multiactores (CLI)
- [Herramienta tela de araña](#): monitoreo participativo de dimensiones de resiliencia por las comunidades
- [Real Time Review guidance](#): para valorar se está fortaleciendo la resiliencia en respuestas humanitarias

Puede consultar más recursos [aquí](#).

ÁREA DE CAMBIO 2

Resultados de resiliencia:

Capacidades de absorción, adaptación y transformación

‘La resiliencia es la habilidad de aumentar la capacidad para gestionar el cambio de forma proactiva y positiva de forma que contribuya a “un mundo justo sin pobreza.”⁹



Esta área de cambio está relacionada con los **resultados intermedios de resiliencia**, es decir las **capacidades** de personas y sistemas para lograr los resultados de desarrollo resiliente (es decir, el bienestar y el cumplimiento de los derechos de las personas a lo largo del tiempo y a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre).

Estas capacidades son la capacidad de [absorción, adaptación y transformación](#). Están interconectadas, se retroalimentan y existen a múltiples niveles dentro de un sistema, es decir, en individuos, hogares, comunidades, instituciones locales y nacionales, organizaciones, empresas, etc. Esto quiere decir que las capacidades de resiliencia de una parte del sistema (como individuos u hogares, etc.) están interconectadas con las capacidades de otras partes del sistema (como instituciones, mercados, ecosistemas, etc.).



‘La resiliencia es la habilidad de aumentar la capacidad para gestionar el cambio de forma proactiva y positiva de forma que contribuya a “un mundo justo sin pobreza.”’



Tabla 1. Resumen de las capacidades de resiliencia ¹⁰

	Capacidad de absorción	Capacidad de adaptación	Capacidad de transformación
Definición	La capacidad de llevar a cabo acciones deliberadas de protección y de enfrentar los choques y las tensiones	La capacidad de realizar ajustes graduales deliberados en anticipación o respuesta a un cambio, de forma que se genere más flexibilidad en el futuro	La capacidad de realizar cambios deliberados para detener o reducir las causas de riesgo, vulnerabilidad, pobreza y desigualdad y garantizar una repartición más equitativa del riesgo de manera que no recaiga toda la carga injustamente sobre las personas que viven en la pobreza o sufren discriminación o marginación.
Meta	Estabilidad	Flexibilidad	Cambio profundo
Tipos de perturbaciones	Aborda choques y tensiones específicas a corto plazo	Aborda incertidumbres y tensiones a medio y largo plazo; puede ser específica	Aborda las causas estructurales o de origen del riesgo y la vulnerabilidad, y cómo el riesgo es compartido en las sociedades.
Horizonte temporal para aplicar la capacidad	Corto plazo	De medio a largo plazo	Largo plazo
Qué implican las capacidades	Anticipar, planificar, lidiar y recuperarse de los choques y las tensiones a corto plazo	Introducir cambios graduales deliberados y de forma continuada mediante un proceso de ajuste, aprendizaje e innovación continuos	Generar deliberadamente e implicarse en un cambio profundo continuo que abarca las causas profundas de la pobreza, la injusticia, la vulnerabilidad y el riesgo

Consultar Oxfam (2017) [Absorción, adaptación, transformación](#): las capacidades de resiliencia para una información más detallada sobre las capacidades de resiliencia.

Para evaluar las capacidades de resiliencia debemos “entrenar la mirada” para detectar cambios a distintos niveles y entender las interrelaciones que existen entre ellos. Desde una perspectiva de MEAL, necesitamos diferenciar entre dos tipos de situación en las cuales evaluar las capacidades de resiliencia: **una situación crónica** en la que las tensiones, el cambio y la incertidumbre afectan a personas y sistemas y **un escenario de crisis** a raíz de la ocurrencia de un choque.

Situación 1: Situación crónica

Las personas que viven en la pobreza están expuestas y reaccionan a la tensión crónica, la incertidumbre y al cambio todo el tiempo. Por tanto, es necesario evaluar si nuestras intervenciones contribuyen a mejorar o no sus capacidades de resiliencia en dichas situaciones de tensión crónica. Hacemos esto desarrollando y realizando un seguimiento de los indicadores de las tres capacidades de resiliencia relevantes para la intervención y el contexto en esta situación. Las evidencias sobre cuáles son los factores que contribuyen a las capacidades de resiliencia, para quién y bajo qué circunstancias son limitadas. Necesitamos por tanto desarrollar indicadores basados no solo en las evidencias disponibles, sino también en los conocimientos de los actores implicados, incluyendo a las mujeres y hombres con quienes trabajamos. Necesitamos escuchar lo que consideran importante para su resiliencia y siempre ser conscientes de la necesidad de poner a prueba nuestras suposiciones. Los indicadores de las capacidades de resiliencia en una situación crónica pueden referirse a los resultados intermedios de los seis procesos de cambio social que aumentan y mejoran las capacidades de resiliencia. Dicha evaluación debe ser un proceso continuo y debe generar información que alimente nuestro aprendizaje y la gestión adaptativa de la intervención.

Situación2: Escenario de crisis (crisis de activación rápida o lenta a raíz de un choque o tensión específica)

A la hora de evaluar las tres capacidades de resiliencia tras una choque (por ejemplo un episodio meteorológico extremo, de inestabilidad política, etc.), lo hacemos en el contexto de una situación determinada donde la gente y los sistemas tienen que sobrevivir, generalmente con muy poco apoyo o recursos. Esto nos da información importante sobre los umbrales o límites de las capacidades de resiliencia del sistema y de las personas, y nos ayuda a entender si las capacidades desarrolladas durante la situación crónica (por ejemplo antes de la crisis) ayudan a las personas y al sistema a lidiar con la crisis aguda cuando esta ocurre.¹¹ Tanto las intervenciones humanitarias como los programas a largo plazo en contextos frágiles y vulnerables generan información sobre las capacidades de resiliencia en crisis agudas; por lo que compartir los datos y los aprendizajes de los equipos humanitarios y de desarrollo desplegados en la misma zona aumentará nuestra comprensión de la resiliencia.

No hay que dar por sentado que las personas usan principalmente la capacidad de absorción ante un choque; también pueden estar adaptando e incluso transformando. Por eso necesitamos indicadores y metodologías que nos permitan “ver” estos cambios. Si bien la capacidad de absorción puede ser más fácilmente evaluable, pues se requieren períodos más largos para que se produzcan cambios adaptativos o transformativos efectivos, necesitamos ser conscientes de los pequeños cambios que pueden estar indicando avances hacia la adaptación y la transformación.



Preguntas clave para esta área de cambio:

- *¿Cómo y hasta qué punto nuestras intervenciones refuerzan las capacidades de resiliencia en situaciones de crisis crónica y aguda y qué indicadores estamos usando?*
- *¿Cómo y hasta qué punto las capacidades de resiliencia reforzadas durante los períodos de tensión o estrés crónico permiten generar una respuesta positiva por parte de personas y sistemas en caso de crisis aguda?*
- *¿Cómo y hasta qué punto las respuestas de las personas y de los sistemas a las crisis aumentan sus capacidades de resiliencia y mejoran su gestión del cambio en situaciones de tensión o estrés crónico (tras la crisis)?*
- *¿Qué diferencias vemos (si alguna) entre hombres y mujeres en sus capacidades de resiliencia? ¿Hasta qué punto ha influido el desarrollo de las capacidades de resiliencia en los derechos de las mujeres?*

Cómo incorporar esta área de cambio en su sistema MEAL:

→ A la hora de identificar **indicadores de las capacidades de resiliencia**, recuerde lo siguiente:

- **Indicadores que demuestren cambios a nivel de resultados:**¹² para disponer de evidencias de un aumento en los niveles de resiliencia, debemos pasar de los indicadores de producto o corto plazo (por ejemplo acceso a sistemas de alerta temprana) a **indicadores de resultado intermedio** (por ejemplo uso efectivo del sistema de alerta temprana). Sin embargo, puesto que el desarrollo de la resiliencia es un proceso de largo recorrido, es importante definir indicadores realistas de los cambios que razonablemente se pueden esperar a lo largo del proyecto.

- **Indicadores relacionados con los procesos de cambio social en un contexto específico:** piense sobre el contexto específico del programa y sobre los procesos de cambio social que busca fomentar mediante la intervención para aumentar las capacidades de resiliencia. Puede organizar los indicadores alrededor de los seis procesos de cambio social.
- **El mismo indicador puede informar sobre más de una capacidad:** las tres capacidades de resiliencia se superponen y retroalimentan; lo mismo sucede con los seis procesos de cambio social que alimentan dichas capacidades. Por tanto, a la hora de definir los indicadores es importante tener en cuenta que éstos pueden hacer referencia a más de una capacidad. No pierda demasiado tiempo en discutir sobre la clasificación de los indicadores en función de las capacidades, sino más bien trate de entender de qué manera un indicador específico puede ayudar a visualizar los avances en la gestión del cambio de personas y sistemas.
- **Los indicadores pueden contribuir al seguimiento de los cambios a distintos niveles:**¹³ las capacidades de resiliencia hacen referencia a las capacidades del sistema; por tanto, tener una visión sistémica es importante a la hora de evaluar los avances en resiliencia. Las intervenciones de fortalecimiento de la resiliencia, que abordan la vulnerabilidad y el bienestar desde una perspectiva multinivel,¹⁴ pueden buscar cambios a distintos niveles (por ejemplo a nivel de gobernanza local y nacional). Así, los indicadores de capacidades de resiliencia pueden referirse a cambios a niveles más altos, y no solo a los cambios a nivel del hogar o de comunidad.

- **Los indicadores son necesarios para las capacidades de resiliencia en situaciones de tensión crónica y de crisis aguda:** para las intervenciones que se llevan a cabo en contextos de tensión crónica y de crisis recurrentes, los indicadores de ambas situaciones deben planificarse desde el inicio. Esto significa que cuando se produce un choque ya estamos preparados para recopilar rápidamente datos sobre la respuesta de resiliencia del sistema en el escenario de crisis. La colaboración entre los equipos humanitarios y de desarrollo es esencial para la recopilación y el análisis de estos datos.
- **Los indicadores deben considerar el hecho que las mujeres y los hombres tienen percepciones distintas del riesgo, que los riesgos a los que se enfrentan pueden ser distintos y que la construcción de capacidades de resiliencia puede no significar lo mismo para unas y otros:** tenga en cuenta las diferencias entre las vulnerabilidades de hombres y mujeres, los niveles de exposición y la percepción del riesgo y las capacidades diferenciadas de resiliencia para identificar indicadores sensibles al género. Recuerde que el género puede interactuar con otras dinámicas de poder, como las relaciones étnicas o de clase, y que esto puede tener un efecto sobre las capacidades de resiliencia. Los indicadores deben ser sensibles a este tipo de dinámicas de poder.

→ **Las líneas de base (baseline) y final (endline)** de los indicadores de las capacidades de resiliencia del proyecto deben tener en cuenta la estacionalidad y, cuando sea oportuno, las distintas situaciones (estrés crónico o crisis). Esto puede implicar que el proceso de definición de la línea de base requiera recopilar datos en distintos períodos y deba proporcionar información no solo sobre los indicadores pero también sobre los factores de contexto para poder contextualizar el nivel de las capacidades (ver área de focalización: contexto cambiante).

- **En un escenario de crisis**, cuando los equipos de acción humanitaria operan, **recopilar datos sobre cómo las personas se ven afectadas, responden y se recuperan de la crisis, y también sobre cuáles son las capacidades del sistema para prepararse y responder** ante los choques, puede proporcionar una información valiosa sobre las capacidades de resiliencia en situaciones de crisis. Los equipos de desarrollo y de acción humanitaria deben compartir dicha información para que pueda ser usada para enriquecer las intervenciones y mejorar la evaluación de las capacidades de resiliencia.¹⁵
- Preste atención a capturar las posibles consecuencias inesperadas o negativas de las intervenciones que pueden socavar, en vez de reforzar, las capacidades de resiliencia y crear nuevos riesgos para grupos específicos o el medio ambiente. El sistema MEAL debe incluir formas de identificar e informar las partes interesadas sobre estos posibles efectos negativos, para que se puedan adoptar medidas de protección y el programa pueda adaptar sus estrategias a tiempo para evitarlos.
- Las estrategias para fortalecer las capacidades de resiliencia, y especialmente la capacidad de transformación, pueden incluir acciones de influencia como forma de encarar los cambios profundos en estructuras y dinámicas de poder que causan o aumentan la vulnerabilidad y el riesgo. Asegúrese que las evidencias y aprendizajes del MEAL nutren sus acciones de influencia. Cuando se usen estas estrategias puede referirse a los recursos de MEAL para influencia disponibles en Oxfam. Ver en Anexo 1 Herramientas y recursos.



Herramientas y recursos sugeridos:

- [Hoja Excel con ejemplos de indicadores para las capacidades de resiliencia](#)
- [Herramienta de búsqueda de indicadores de resiliencia](#); para ver cómo Oxfam y otros han usado indicadores para evaluar los avances en resiliencia

Ambos recursos pueden ayudarle para definir los indicadores específicos al contexto del programa. Puede consultar más recursos [aquí](#)

Área de cambio 3

Bienestar y derechos de las personas a lo largo del tiempo

“Ser más o menos resiliente no es simplemente el hecho de estar por encima o por debajo de un umbral de bienestar determinado: es también la habilidad para mantenerse ahí.”¹⁶



Esta área de cambio trata de si las capacidades reforzadas de resiliencia del sistema apoyan la mejora del bienestar y del cumplimiento de los derechos de mujeres, hombres, niños y niñas **a lo largo del tiempo** y a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre.

Tiene relación con **los resultados finales a largo plazo** – es decir, los **cambios específicos en las vidas de las personas** (tales como una mejora en la seguridad alimentaria y en la nutrición, salud, educación, igualdad de género, acceso al agua y saneamiento, etc.). En otras palabras, tiene que ver con la evaluación de los avances en desarrollo.

Si una persona ve sus derechos respetados y ha mejorado su bienestar a lo largo del tiempo y a pesar de los choques, las tensiones o la incertidumbre, entonces podemos decir que las capacidades de resiliencia del sistema existen y funcionan. Podría parecer que medir la resiliencia sería pues simplemente cuestión de encontrar indicadores que permitan medir lo largo del tiempo de distintos objetivos de mejora del bienestar y derechos. Pero este enfoque plantea varios problemas. Las evaluaciones se llevan a cabo durante los proyectos o programas o poco después de que hayan terminado – y dado que nuestras intervenciones tienen plazos bastante cortos, las posibilidades de hacer un seguimiento de indicadores a largo plazo son limitadas. Además, si choques o tensiones no han afectado a la población objetivo durante la implementación, es prácticamente imposible saber si el bienestar se habría visto mejorado y si los derechos se habrían seguido cumpliendo si los riesgos se hubieran manifestado.

“Ser más o menos resiliente no es simplemente el hecho de estar por encima o por debajo de un umbral de bienestar determinado: es también la habilidad para mantenerse ahí”



Por último, evaluar la resiliencia únicamente en términos de impacto final limita drásticamente el aprendizaje que se puede extraer del seguimiento y la evaluación. Queremos saber si nuestros proyectos y programas refuerzan la resiliencia y cómo se consigue. Por eso también es importante captar los primeros pasos del cambio (es decir áreas de cambio 1 y 2 y no solo centrarse en el seguimiento de la evolución de los resultados de bienestar a lo largo del tiempo).

Cómo incorporar esta área de cambio en su sistema MEAL:

- Si trabaja durante un largo período (es decir, entre cinco y diez años) en una misma zona y/o con la misma población (por ejemplo programas localizados geográficamente de las estrategias país de Oxfam) puede **definir resultados clave de bienestar para hacer un seguimiento coherente de todos los proyectos** que esté implementando. Por ejemplo, si puede, recoja datos sobre los mismos grupos o individuos a lo largo del tiempo sobre los indicadores de bienestar más importantes. Plantéese **colaborar con las autoridades locales y otras ONG que trabajen en la misma zona** para llegar a un acuerdo sobre qué indicadores de bienestar recoger y compartir, incluso durante las emergencias. Plantéese también **usar datos secundarios** de indicadores de desarrollo de una región o país.

- Asegúrese de que las **líneas de base de los indicadores captan los elementos de contexto** relativos a los choques, las tensiones y la incertidumbre (ver área de focalización: contexto cambiante) para interpretar mejor los avances en la construcción de la resiliencia. En algunos casos es posible que el bienestar disminuya durante un período, aunque las capacidades de resiliencia se hayan visto mejoradas. La razón puede ser que los choques y las tensiones se hayan agudizado en comparación con la línea de base.

Preguntas clave para esta área de cambio:

- *¿Están mejorando el bienestar y los derechos de mujeres, hombres, niñas y niños a lo largo del tiempo y a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre?*
- *¿Hay grupos que se estén quedando atrás?*

ÁREA DE FOCALIZACIÓN

El contexto cambiante

‘El contexto en el cual vive el individuo forma parte en gran medida de la historia de resiliencia que estamos intentando comprender y medir.’¹⁷

‘El análisis de la programación para la resiliencia no puede hacerse sin evaluar los choques y las tensiones que afectan a la vida de las personas.’¹⁸



La resiliencia solo se puede entender plenamente si tenemos en cuenta los choques, las tensiones y la incertidumbre.

Mientras que las intervenciones que buscan favorecer la resiliencia tratan de generar cambios en las tres Áreas de cambio, esta área de focalización consiste en llevar a cabo un seguimiento continuo del impacto de los choques, las tensiones y otros cambios en el contexto que puedan afectar positiva o negativamente las Áreas de cambio.

Los sistemas MEAL necesitan estar continuamente recopilando información sobre el contexto, siempre dinámico, para garantizar que las estrategias y actividades del programa son adecuadas y surten efecto. Disponer de información puntual sobre el contexto, incluyendo los choques y las tensiones que se puedan haber producido durante la implementación, es fundamental para saber si la intervención ha tenido “éxito” en términos de desarrollo de la resiliencia. Es importante tener esto en cuenta porque a la hora de hablar de resiliencia, el éxito de la intervención puede no verse necesariamente en términos de mejora, sino en términos de que la situación en su conjunto es menos mala de lo que podría haber sido sin la intervención.¹⁹

“El contexto en el cual vive el individuo forma parte en gran medida de la historia de resiliencia que estamos intentando comprender y medir”



Preguntas clave para esta área de cambio:

- ¿Cómo afectan (positiva o negativamente) el contexto cambiante, los choques y las tensiones a los procesos de cambio social, las capacidades de resiliencia del sistema y el bienestar de las personas?
- ¿De qué manera diferenciada los choques y las tensiones afectan el bienestar y el cumplimiento de los derechos de mujeres y hombres?
- ¿Hasta qué punto los choques, las tensiones y los cambios en el contexto están limitando o mejorando los derechos de las mujeres?
- ¿Ante qué tipo de choques y fuentes de tensión se ha visto reforzada la resiliencia?

Cómo considerar esta área de cambio en su sistema MEAL:

- En términos de **choques y tensiones**, el sistema MEAL debería plantearse, según sea apropiado para la intervención, recopilar información sobre:
 - **Choques y tensiones que afectan las zonas de intervención a lo largo del tiempo: severidad, duración, frecuencia y alcance.**
 - **Percepción de hombres y mujeres (y otros grupos relevantes) de los choques y las tensiones.**
 - **Impacto de los choques y las tensiones en los individuos (mujeres, hombres, niños y niñas), hogares, comunidades, instituciones, mercados, etc.**
- En los ejercicios de línea de base (baseline) y línea de final (endline), además de recopilar información sobre los indicadores, asegúrese de **incluir información sobre el contexto** sin olvidar información sobre los choques y las tensiones que afectan a las mujeres, hombres, niños y niñas (en términos de percepción, impacto, severidad, etc.). Incluir elementos del contexto en la línea de base permite hacer un mejor seguimiento de los factores contextuales y de los indicadores a lo largo de la implementación del proyecto.

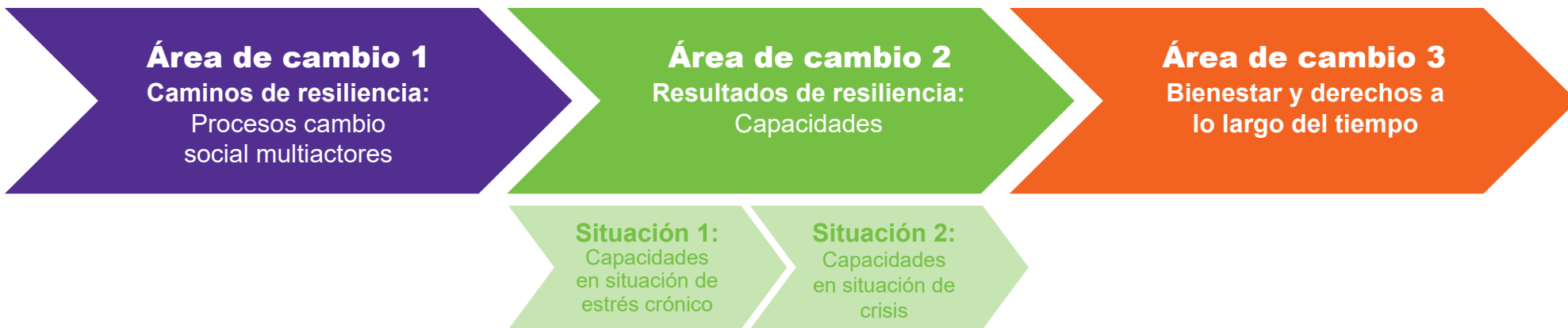
- Recopilar datos históricos sobre choques y las tensiones o episodios de estrés es importante ya que permite analizar sus tendencias y dinámicas. Use cuando sea posible y siempre que sea apropiado para la intervención **datos secundarios** de escala macro,²⁰ regional y nacional (por ejemplo sistema nacional de alerta temprana) para obtener información sobre las dinámicas del contexto y de los choques y tensiones. Durante la implementación obtenga datos a escala local mediante ejercicios de **recopilación periódica** (por ejemplo, a través de encuestas, discusiones con las comunidades, informadores clave, entrevistas) para reunir información sobre los choques y las tensiones en las comunidades con las que trabajamos en la intervención.
- Cuando se requiere una respuesta humanitaria debido a la severidad e impacto de un choque o tensión, **los equipos de acción humanitaria y desarrollo deben compartir la información y los datos recopilados relacionados con el episodio en cuestión** para mejorar su comprensión del contexto y las dinámicas de la crisis y su impacto en la zona compartida de intervención.
- **Asegúrese de que la información sobre la evolución del contexto se comparte en las reuniones de reflexión y aprendizaje** para permitir a los actores una mejor interpretación de los resultados y también para saber qué funciona y qué no funciona, en qué circunstancias y hasta qué punto el refuerzo de las capacidades es efectivo y para qué tipo de choque o tensión.



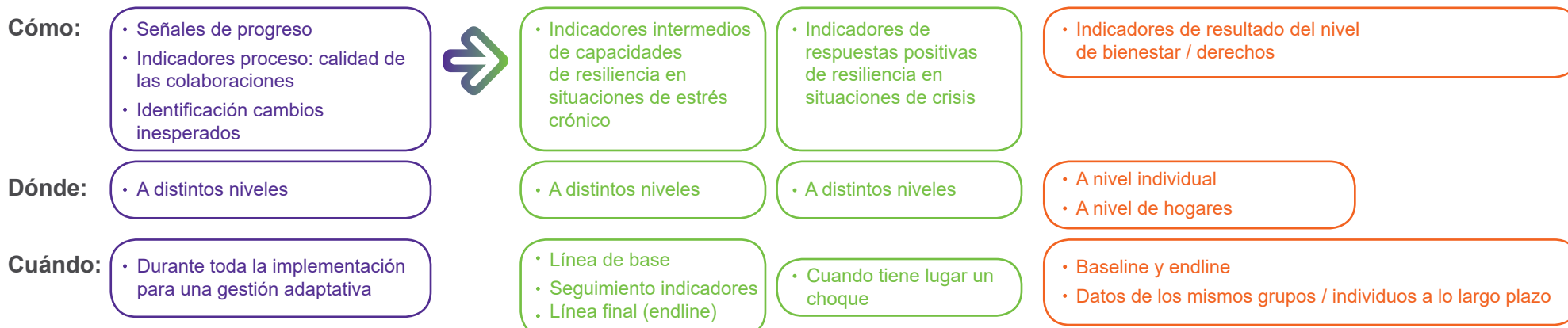
Herramientas y recursos sugeridos:

- Oxfam emergencias Sitreps para obtener información sobre los cambios del contexto en situaciones de crisis.
- Oxfam [Vulnerability and Risk Assessment](#) (VRA) metodología para un análisis de contexto multiactores inclusivo del riesgo y la vulnerabilidad.

Puede consultar más recursos aquí [aquí](#).



Una teoría del cambio sobre cómo la intervención va a favorecer las capacidades de resiliencia en el contexto dado.



Área de focalización : El contexto cambiante context

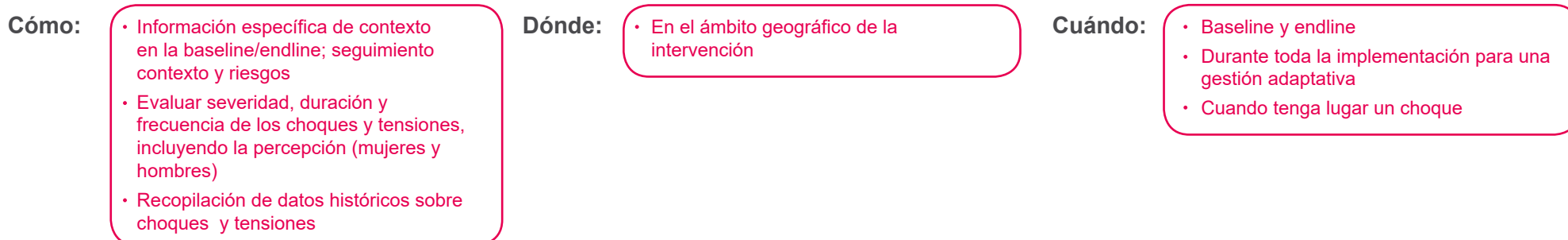


Figura 3: Resumen de las Áreas de cambio y cómo integrarlas en los sistemas MEAL

3.2. Diez principios rectores para el diseño y la implementación de sistemas MEAL sensibles a la resiliencia

Proponemos **10 principios rectores** que pueden ayudar para diseñar e implementar sistemas MEAL sensibles a la resiliencia. Estos principios de buenas prácticas han sido identificados a partir del trabajo de profesionales de la resiliencia²¹ en Oxfam y otras organizaciones afines que trabajan en resiliencia,²² así como de una revisión en profundidad de la literatura existente sobre sistemas MEAL y resiliencia en el sector. La Figura 4 ofrece una panorámica de los 10 principios rectores, que están explicados en las páginas siguientes.



Figura 4: Diez principios rectores para sistemas MEAL sensibles a la resiliencia



PRINCIPIO 1

Situar el aprendizaje en el centro²³

‘No existe una respuesta sencilla a la pregunta ‘cómo construir resiliencia’. Esto quiere decir que hay que poner mucho énfasis en el aprendizaje para que nuestro trabajo mejore constantemente.’²⁴

Dada la complejidad de los cambios sociales y de los contextos en constante evolución en los que trabajamos y que son objeto de nuestra programación para la resiliencia, necesitamos poner mucho énfasis en el aprendizaje continuo del programa, que permita realizar ajustes a nivel operativo y estratégico a corto y largo plazo.²⁵ Esto va más allá de preguntarse si “estamos haciendo las cosas bien” para plantear otra cuestión clave: ¿Estamos haciendo las cosas adecuadas? Nos exige incluso cuestionar nuestras creencias, valores e ideas, también aquellas que respaldan nuestra visión del problema y las estrategias diseñadas para abordarlo.²⁶ Las evidencias obtenidas a partir del seguimiento, la evaluación y la investigación deben ser la base del aprendizaje. Al mismo tiempo, necesitamos adoptar herramientas y procesos de aprendizaje rápidos y flexibles. También necesitamos desarrollar nuestras propias capacidades de reflexión y las de nuestros socios y actores primarios, así como pensar de forma creativa sobre diferentes formas de fomentar el aprendizaje para asegurar la inclusión (por ejemplo, de mujeres analfabetas). Planificar cómo se va a aprender desde el principio así como fomentar y facilitar un ambiente de aprendizaje son cuestiones fundamentales de los programas de resiliencia. Destinar recursos adecuados a las actividades de aprendizaje es esencial; nuestra experiencia indica que un sistema MEAL focalizado en el aprendizaje requiere hasta un 10-13% del presupuesto del proyecto²⁷ Vea el Anexo 1 para consultar algunos recursos sobre aprendizaje.

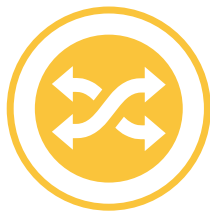


PRINCIPIO 2

Usar una teoría del cambio para apoyar el enfoque de sistema y explicitar sus supuestos²⁸

‘La teoría del cambio es simplemente un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio, cómo sucede – y qué significa en relación con el papel que cumple en un contexto y programa particular.’²⁹

Las teorías del cambio apoyan el tipo de pensamiento sistémico y adaptativo que se necesita para los programas que buscan aumentar el desarrollo resiliente. En los entornos cambiantes e inciertos, una teoría del cambio puede ayudarnos a **navegar³⁰ por las aguas cambiantes del contexto y mantener el rumbo de la resiliencia**, admitiendo que nuestra teoría del cambio inicial no deja de ser una suposición sobre el futuro que, aunque fundada, probablemente requiera modificaciones con el tiempo.³¹ La revisión, cuestionamiento y actualización de la teoría del cambio de un proyecto o un programa debería por tanto darse a lo largo de todo el ciclo del programa. Los marcos lógicos usados en los proyectos – y generalmente solicitados por los donantes – deben ser considerados como herramientas de gestión que simplifican nuestra teoría del cambio (o parte de ella). Necesitamos asegurarnos de que el marco lógico del proyecto está debidamente enraizado en la teoría del cambio del proyecto y que los planes y procesos MEAL están diseñados e implementados para reflejar y adaptar la teoría del cambio. Vea el Anexo 1 para consultar algunos recursos sobre desarrollo y el uso de las teorías del cambio.



PRINCIPIO 3

Permitir y planificar para la flexibilidad³²

*'Se necesitan marcos de seguimiento y evaluación que sean flexibles y adaptables a los contextos locales y circunstancias constantemente cambiantes así como a las preocupaciones de los distintos actores.'*³³

Los caminos para el cambio son inestables y cambian a lo largo de cualquier iniciativa, ya que múltiples actores y eventos contribuyen al cambio. Los sistemas de MEAL necesitan facilitar procesos iterativos de re-planificación y re-diseño para garantizar la relevancia e impacto del programa a lo largo del tiempo. A medida que las estrategias de programa se adaptan para incorporar lo aprendido y tener en cuenta las situaciones cambiantes (que pueden incluir cambios en las estrategias, actividades, productos e incluso resultados), los sistemas y planes MEAL tienen que adaptarse en consecuencia. Además, **los sistemas MEAL deben responder y adaptarse a los cambios que se producen en el contexto, incluyendo choques o tensiones**, así como a las nuevas necesidades de aprendizaje de los actores implicados. Deben ser suficientemente flexibles para poder evaluar las capacidades desplegadas si un choque está afectando la zona del programa. Por último, el sistema y el plan inicial de MEAL deben revisarse y adaptarse a medida que vamos aprendiendo de su implementación, con el fin de mejorar los procesos, métodos y herramientas MEAL y mantener solo los que mejor funcionen. Por tanto, necesitamos planificar períodos específicos para la revisión y adaptación del sistema y del plan MEAL con el objetivo de que sigan siendo útiles y relevantes. Ser flexible y adaptable no es sencillo y requiere la preparación del programa y la organización para estos cambios. Vea el Anexo 1 para consultar algunos recursos sobre seguimiento y evaluación para una gestión adaptativa.



PRINCIPIO 4

Seguir y entender los procesos, no solo medir los resultados

*'Con el fin de apoyar la gestión adaptativa y el aprendizaje, es necesario cambiar el foco a indicadores de proceso que permita un seguimiento y evaluación holísticos y una comprensión más profunda del proceso de adaptación.'*³⁴

Los planes de seguimiento y evaluación a menudo se centran en medir los productos (outputs) y los cambios que generan (resultados). Este enfoque orientado a resultados es limitado en cuanto a su capacidad para hacernos entender cómo se han logrado los resultados (intencionales y no intencionales). Necesita por tanto ser complementado con un enfoque orientado a procesos que se centre en el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje extraído del proceso de implementación. El hecho de disponer de más información sobre el “cómo” nos permitirá entender mejor lo que funciona y cómo construir resiliencia.



PRINCIPIO 5

Evaluar las capacidades de resiliencia a múltiples niveles y explorar las conexiones entre ellas

‘La resiliencia se puede ver influenciada por las interacciones entre distintos procesos a distintos niveles y escalas.’³⁵

La evaluación de la resiliencia no solo funciona a nivel de los hogares o de la comunidad. Cuando hablamos de las capacidades de resiliencia, nos referimos a la capacidad del “sistema” para absorber, adaptar y transformar y así garantizar el bienestar y el cumplimiento de los derechos de las personas a pesar de los choques, las tensiones y la incertidumbre. Esto exige que las capacidades de resiliencia puedan ser evaluadas a múltiples niveles (global, regional, nacional, comunidad, hogar, individuo).³⁶ Distintos tipos de intervenciones pueden centrarse en el desarrollo y refuerzo de las capacidades de resiliencia a distintos (o múltiples) niveles del sistema; esto implica que se pueden obtener varios tipos de resultados de capacidades de resiliencia y por tanto afecta a la elección de los indicadores. Los distintos niveles están interconectados. Por ejemplo, la resiliencia a nivel del hogar y de la comunidad dependen ambas de los sistemas agroecológico y socioeconómico a niveles local y nacional,³⁷ mientras que la fragilidad del estado puede generar conflictos locales sobre la propiedad de la tierra.³⁸



PRINCIPIO 6

Garantizar una recogida de datos frecuente y puntual sensible a las dinámicas de resiliencia

‘Medir la resiliencia requiere análisis frecuentes, puntuales y específicos que no se ajustan con los sistemas convencionales de seguimiento y evaluación.’³⁹

Los datos de seguimiento y evaluación deben ser dinámicos para poder captar la realidad de los acontecimientos y de las circunstancias cambiantes. La recopilación de datos en ciertos momentos clave que son particularmente sensibles a las dinámicas de resiliencia (por ejemplo, antes, durante y después de un choque o tensión) nos permitirá **visualizar los cambios que se van produciendo en el contexto y en los resultados de resiliencia**, y esto nos ayudará a interpretar mejor el “éxito” en la construcción de la resiliencia. Las capacidades de resiliencia deben ser evaluadas a distintos niveles, algunos de los cuales requieren una mayor frecuencia de mediciones que otros. Los comportamientos asociados a la seguridad alimentaria a nivel individual o familiar, por ejemplo, cambian más rápido (y requieren mediciones más frecuentes) que las instituciones y sistemas de gobernanza de los que puede depender la seguridad alimentaria.⁴⁰



PRINCIPIO 7

Recopilar y dar sentido a distintos tipos de datos⁴¹

‘Las medidas de resiliencia deben incluir una selección de datos cuantitativos, cualitativos, objetivos y subjetivos que permita generar la información necesaria para examinar las relaciones y describir los contextos locales en detalle.’⁴²

La naturaleza multidimensional de la resiliencia hace que la evaluación del impacto de un programa en las capacidades de resiliencia de personas, comunidades y sistemas sea un reto complejo. Aun así, existe una demanda de medidas universales que permitan captar de manera rápida y precisa los impactos e identificar recomendaciones basadas en evidencias y que sean relevantes⁴³ para las políticas. No obstante, mientras que construir un “índice de resiliencia” puede parecer una manera directa de captar la naturaleza compleja y multidimensional de la resiliencia, apoyarse exclusivamente en datos cuantitativos puede dar una imagen incompleta y llevar a conclusiones erróneas.⁴⁴ También es delicado tener en cuenta y dar pleno sentido a las experiencias subjetivas de resiliencia obtenidas únicamente a través de información cualitativa. Por tanto, **la evaluación de las capacidades de resiliencia requiere combinar fuentes de información cuantitativas y cualitativas, objetivas y subjetivas.**⁴⁵



PRINCIPIO 8

Garantizar que su sistema MEAL es sensible a la dimensión de género⁴⁶

‘Para construir resiliencia necesitamos asegurarnos de que entendemos la diferenciación de género.’⁴⁷

En la programación para la resiliencia adoptar un sistema MEAL sensible al género no es simplemente una cuestión de “calidad del programa”. Las evidencias muestran que mujeres, hombres, niños y niñas están expuestos a los mismos riesgos de maneras diferentes, pero también están expuestos a riesgos diferentes que determinan su vulnerabilidad diferenciada.⁴⁸ Por tanto, **los datos de seguimiento y evaluación deben proporcionar información desagregada y diferenciada** que capte las diferencias entre las experiencias y percepciones del riesgo, los choques y las tensiones, de mujeres y hombres, así como las diferencias en sus capacidades de resiliencia, teniendo en cuenta otros factores que pueden intersectar como la etnia, la edad o la clase en función de cada contexto. Garantizar un sistema MEAL sensible al género no se limita a incluir indicadores sensibles al género. También significa **usar metodologías y métodos sensibles al género** – que pudiendo implicar un replanteamiento y adaptación de las herramientas existentes diferenciando por género las unidades de análisis (por ejemplo hogares, comunidad)–, **tener sensibilidad de género para determinar quién forma parte de los equipos que lleven a cabo las actividades de MEAL**, así como hacer un seguimiento de los avances hacia los objetivos de justicia de género, incluyendo los resultados intermedios más relevantes.



PRINCIPIO 9

Incluir las perspectivas de los actores locales en el MEAL, mediante métodos participativos⁴⁹

‘La resiliencia es sumamente dependiente del contexto y las opciones que llevan a aumentarla varían mucho de un lugar a otro.’⁵⁰

Lo que determina de qué manera se construyen las capacidades de resiliencia en un contexto dado depende de factores medioambientales, socioeconómicos y culturales, pero también del momento en la historia en una localización dada, todo lo cual es mejor conocido por los actores locales. Por tanto, **nuestros sistemas MEAL necesitan involucrar a los actores locales para captar las especificidades del lugar y garantizar que se incluyan las perspectivas locales en los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje, al tiempo que se empodera a las comunidades, las mujeres y hombres participan.** Los procesos participativos de seguimiento y evaluación tienen más probabilidades de poder contribuir a la flexibilidad y adaptabilidad al contexto y de abordar las necesidades y preocupaciones de los actores locales.⁵¹



PRINCIPIO 10

Incluir mecanismos de rendición de cuentas y adaptarlos a los distintos actores con el fin de generar confianza y fomentar la programación adaptativa

El enfoque de resiliencia implica trabajar con múltiples actores para generar cambios. Esto incluye comunidades, OSC, organizaciones de jóvenes y de mujeres, instituciones gubernamentales locales, nacionales o regionales, sector privado, donantes, etc. **Nuestros mecanismos de rendición de cuentas deben adaptarse a los distintos actores mediante métodos adecuados para compartir información y para permitir su participación en el seguimiento y evaluación del programa y en las actividades de aprendizaje.** También es necesario mantener informados a los distintos actores – mediante medios formales e informales – sobre los avances del programa y la evolución de las relaciones entre diferentes actores, pero también sobre lo que aprendemos, sobre los retos a los que nos enfrentamos y sobre el contexto cambiante. Esto mejorará la transparencia, la confianza y la comprensión entre los distintos actores del programa, fomentando así la flexibilidad y la programación adaptativa.

3.3. MEAL para la resiliencia en pocas palabras



¿Cómo hablar de los avances en resiliencia?

¿Cómo desarrollar un sistema MEAL sensible a la resiliencia?



Los sistemas MEAL sensibles a la resiliencia permiten una mejor comprensión e identificación de los cambios positivos que favorecen la resiliencia, así como una mejora continua de la efectividad y del impacto de nuestras intervenciones.

Tienen **3 condiciones específicas**:

1. **Aprender mejor y más rápido**
2. **Comprender cómo sucede el cambio en un contexto determinado**
3. **Evaluar los avances en el desarrollo de la resiliencia**

Para cumplir estas 3 condiciones, los sistemas MEAL deben:



Tener en cuenta **3 áreas de aprendizaje**:

Área de cambio 1. Caminos hacia la resiliencia: actores y procesos de cambio

Área de cambio 2. Resultados de resiliencia: capacidades de resiliencia

Área de cambio 3. Bienestar y derechos de las personas a lo largo del tiempo

y un **área de trabajo para interpretar mejor dichos cambios**:

Área de focalización: Cambiar el contexto



A la hora de considerar dichas áreas, debemos seguir **10 principios rectores para diseñar e implementar sistemas MEAL sensibles a la resiliencia**



4. ANEXOS Y REFERENCIAS



4.1 Anexos

Anexo 1

Herramientas y recursos adicionales

Herramientas y recursos sobre la teoría del cambio:

- [System thinking: an introduction to Oxfam programme staff](#) (Oxfam)
- [Developing a Theory of Change: A Facilitator's Guide](#) (Oxfam)
- [Theory of Change Thinking in Practice](#) (Hivos)
- [The Dialogic Change Model](#) para planificar el desarrollo de asociaciones y colaboraciones (Collective Leadership Institute)
- [CAMSA resources on using Theory of Change](#) (Oxfam)

Herramientas y recursos de aprendizaje:

- [Programme Learning for impact](#) (Oxfam COMPASS Community)
- [Guide for Resilience Learning Events](#) (Oxfam)
- [Good Practice Guide to Workshops and Learning Events](#) (Oxfam)
- [Tools for Knowledge and Learning](#) (ODI)
- [CLA \(Collaborating, Learning and Adapting\) Toolkit](#) (USAID)
- [Annual Impact Reflections guidance](#) y [video](#) (Oxfam America)
- [Oxfam Real Time Review \(RTR\) guidelines](#)
- [The Good Learning in Practice cases studies from CAMEL project](#)

Herramientas y recursos sobre gestión adaptativa:

- [Managing to Adapt: Analyzing Adaptive Management for Planning, Monitoring, Evaluation, and Learning](#)

Herramientas y recursos sobre evaluación en la programación de resiliencia:

- [Evaluating Complexity: Propositions for Improving Practice](#) (FSG)
- [Theory-based Approaches to Evaluation: Concepts and Practices](#) (BetterEvaluation website); methods include [Process Tracing](#), [Contribution Analysis](#), [Realist Evaluation](#) and [Utilization-Focused Evaluation](#)
- [Contribution to Change Methodology](#) (Practical Action Publishing)

Puede consultar más recursos [aquí](#).

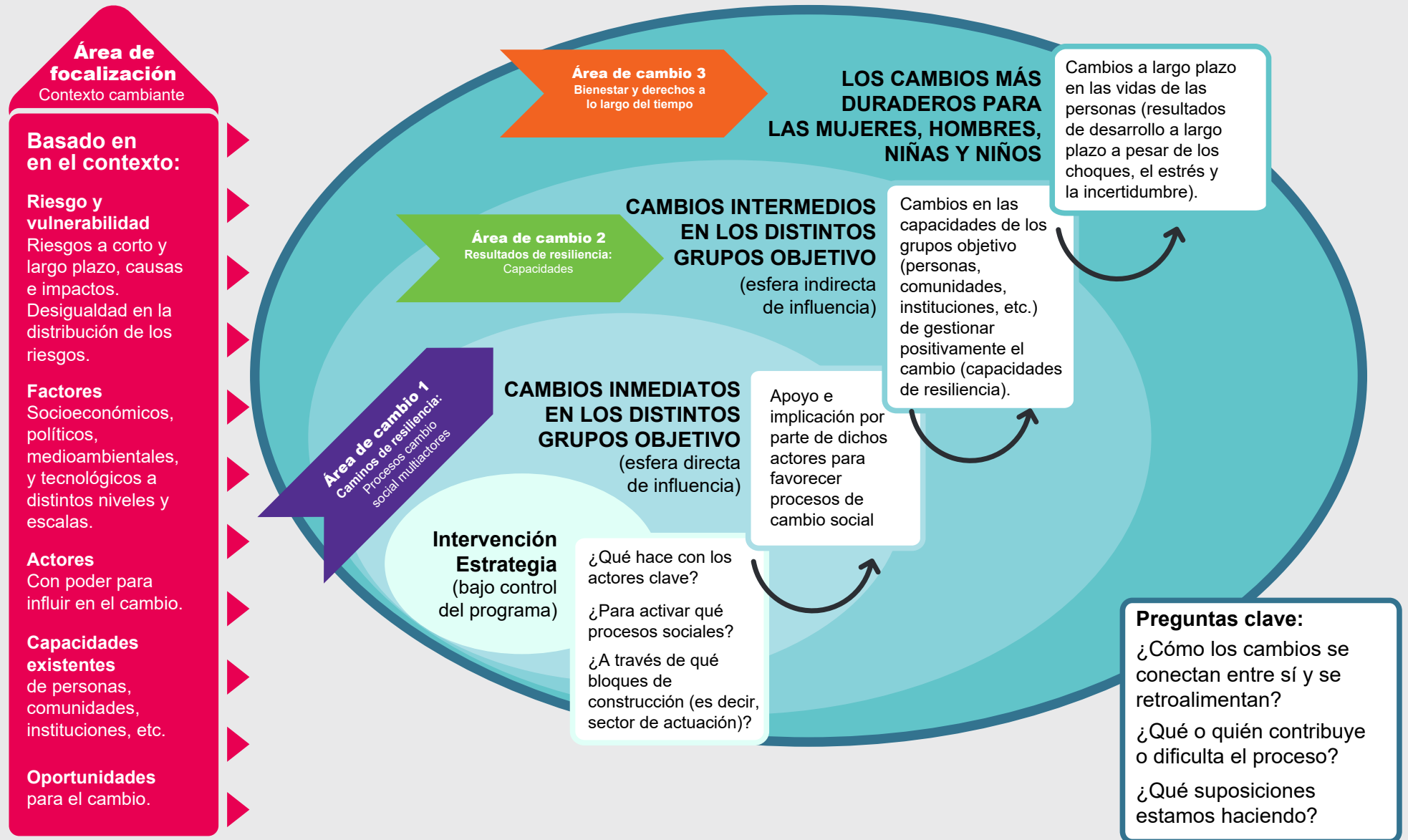
Anexo 2

Ejemplos de indicadores de resiliencia

- Abra la [hoja de Excel](#) para consultar ejemplos de indicadores generales de resiliencia que le pueden servir para definir los indicadores específicos y adaptados al contexto de su programa.
- También puede encontrar más ejemplos de indicadores de resiliencia explorando la Herramienta de búsqueda de indicadores de resiliencia: [Resilience Indicators Search Tool](#)

Anexo 3

Incorporar las áreas de cambio en la teoría del cambio



Fuente: Adaptado de Developing a Theory of Change. The basics: Pick up and Go Pack. Desarrollado por INTRAC para Oxfam International, 2014

4.2 Referencias

1. I. Guijt (2007) Assessing and Learning for Social Change: a discussion paper, Institute of Development Studies, disponible en: <http://www.ids.ac.uk/publication/assessing-and-learning-for-social-change-a-discussion-paper>
2. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G (2016) El futuro es nuestra elección: Marco y guía de Oxfam para un desarrollo resiliente, Oxfam, disponible en: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/the-future-is-a-choice-the-oxfam-framework-and-guidance-for-resilient-developme-604990>
3. Bowman, K., Chettleborough, J., Jeans, H., Rowlands, J. and Whitehead, J. (2015) System Thinking. An Introduction to Oxfam programme staff, Oxfam, disponible en: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/systems-thinking-an-introduction-for-oxfam-programme-staff-579896>
4. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G. (2016), op. cit.
5. Los seis procesos de cambio social, identificados en el Marco para un desarrollo sostenible de Oxfam, son: (1) Justicia de género y empoderamiento: procesos que fomentan la justicia de género, dan más voz y aumentan el empoderamiento y la participación, incluyendo los procesos de resolución de conflictos; (2) información: procesos que desarrollan la información y el conocimiento para apoyar la toma de decisiones y las acciones; (3) planificación flexible y con visión de futuro: procesos que permiten y aumentan la toma de decisiones colectiva, flexible y con visión de futuro; (4) gobierno responsable y rendición de cuentas: procesos que garantizan estados e instituciones habilitantes y que rinden cuentas; (5) aprendizaje: procesos que permiten a las personas aprender juntas, apoyan la experimentación y aumentan el potencial para la innovación (social y tecnológica); (6) garantizar y mejorar los medios de vida: procesos que garantizan y construyen capital y recursos humanos, sociales, naturales, físicos y financieros, basados en el marco de medios de vida sostenibles.
6. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G (2016), op. cit.
7. Extraídos de la metodología de mapeo de alcances (Outcome Mapping methodology), las señales de progreso (Progress Markers) son una serie de observaciones que describen un cambio gradual de comportamiento que conduce al resultado ideal. Consultar el mapeo de alcances ([Outcome Mapping](#)).
8. Basado en 'Key elements of successful multi-stakeholder partnerships' en Herman Brouwer et al. (2016) The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-stakeholder Partnerships. Practical Action Publishing, disponible en: <http://www.mspguide.org/topic/principles-what-are-key-elements-successful-msps> and Collaborative Leadership Institute (CLI) 'Success factors of Stakeholder Dialogues', disponible en: <http://www.stakeholderdialogues.net/learning/toolbox/phase-3/success-factors/>
9. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G. (2017) El futuro es nuestra elección: absorber, adaptar, transformar. Capacidades de resiliencia, Oxfam, disponible en: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/absorb-adapt-transform-resilience-capacities-620178>
10. Table built from: Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G. (2017) op. cit and Dr Adithya Bahadur et al. (2016) Effectiveness in Building Resilience: Synthesis report for Oxfam's Resilience Outcome Area. Overseas Development Institute (ODI), disponible en: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/effectiveness-in-building-resilience-synthesis-report-for-oxfams-resilience-out-620103>
11. Béné, C., Frankenberger, T. and Nelson, S (2015) Design, Monitoring and Evaluation of Resilience Interventions: Conceptual and Empirical Considerations, IDS Working Paper 459, Institute of Development Studies
12. Dr Aditya Bahadur et al. (2016) op. cit.
13. Ibid.
14. Ibid; FSIN Resilience Measurement Technical Working Group (2015) Systems Analysis in the Context of Resilience. FSIN Technical Series n.6
15. Brémaud, I. and Turnbull, M (2016) Towards an Oxfam MEAL framework for Resilience: Mapping indicators and MEL approaches for resilience. Oxfam
16. Levine, S. (2014) Assessing resilience: Why quantification misses the point, ODI working and discussion papers, disponible en: <https://www.odi.org/publications/8545-assessing-resilience-why-quantification-misses-point>
17. BRACED methodology for reporting against Key Performance Indicator No. 4 – Number of people whose resilience has been improved as a result of project support, disponible en: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/328254/BRACED-KPI4-methodology-June2014.pdf
18. Béné, C., Frankenberger, T. and Nelson, S. (2015) op. cit.
19. See the Challenge on shifting baselines on BRACED Knowledge Manager (2015) Monitoring and Evaluation (M&E) Guidance Notes. BRACED.
20. Por ejemplo, plataformas globales como la [Clasificación Integrada de Fases de Seguridad Alimentaria y la Red de Sistemas de Alerta Temprana contra la Hambruna \(FEWS-NET\)](#), el [Armed Conflict Location and Event Data Project](#), el [Sistema de Información Global y Detección Temprana de la FAO](#) o el [African Flood and Drought Monitor](#).
21. Resilience Knowledge Hub (2017) The Resilient Development Practical Guide: A guide developed by practitioners for practitioners. Oxfam, disponible en: <https://oxfam.app.box.com/v/rkh-practiceguide-en>

22. Brémaud, I. and Turnbull, M. (2016), op. cit.
23. CAMSA (enfoque común de MEL y rendición de cuentas social de Oxfam) integra el aprendizaje en el conjunto del programa y del ciclo de proyecto y brinda asesoramiento en la definición de una agenda de aprendizaje, de ejercicios y actividades de aprendizaje para la revisión anual de programas y proyectos.
24. Jennings, S. and Ian Manlutac, J. (2016) A Companion Guide to Resilience, Oxfam GB, disponible en: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/a-companion-guide-to-resilience-595570>
25. Valters, C. et al. (2016) Putting learning at the centre: adaptive development programming in practice, Overseas Development Institute, disponible en: <https://www.odi.org/publications/10367-putting-learning-centre-adaptive-development-programming-practice>
26. Jeans, H. (2013) Learning to adapt and transform. Key concepts in climate change. WWF Briefing. Disponible en: http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/key_concepts_in_climate_change_learn_to_adapt_and_transform.pdf
27. Oxfam establece en el CAMSA (enfoque común de MEL y rendición de cuentas social) que un mínimo del 5% del presupuesto de cada proyecto debe destinarse a MEAL. Dicho esto, datos del sector del desarrollo sugieren que un trabajo de MEAL de calidad a menudo requiere entre el 10-13% del valor del proyecto. Las experiencias de Oxfam que se han centrado en el aprendizaje MEAL y han tenido éxito (por ejemplo el proyecto de construcción de resiliencia en Vanuatu o el programa REPI en Burkina Faso) muestran que se necesita alrededor del 10% del presupuesto total para implementar buenos procesos de aprendizaje multiactores durante el proyecto (fuente: Oxfam (2017) [Resilient Development Practical Guide](#))
28. El CAMSA (enfoque común de MEL y rendición de cuentas social) sostiene que 'los buenos sistemas MEL se apoyan en buenas teorías del cambio que ilustran de manera explícita las hipótesis de programa subyacentes relativas a cómo se produce el cambio, establecen supuestos claros e identifican relaciones causales.'
29. Moberly, C., James, C. and O'Flynn, M. (2014) Developing a Theory of Change. The basics: Pick up and Go Pack. Developed by INTRAC for Oxfam International.
30. Valters, C. Theories of Change: time for a radical approach to learning in development, Overseas Development Institute, disponible en: <https://www.odi.org/publications/9883-theories-change-time-radical-approach-learning-development>
31. Hummelbrunner, R. and Jones, H. (2013) A guide for planning and strategy development in the face of complexity. Overseas Development Institute, disponible en: <https://www.odi.org/publications/7325-aid-development-planning-strategy-complexity>
32. El CAMSA (enfoque común de MEL y rendición de cuentas social) afirma que 'los proyectos y programas MEL así como los planes de rendición social de cuentas deben ser flexibles, adaptables y sensibles al contexto, puesto que los resultados e indicadores relacionados propuestos originalmente deben poder ser revisados a medida que las personas y las organizaciones responden al cambio.' Los estándares de programación de Oxfam establecen que 'los programas deben ser flexibles y adaptables dentro de los parámetros del Plan estratégico de OI.'
33. Silva Villanueva, P. (2010) Learning to ADAPT: Monitoring and Evaluation Approaches in Climate Change Adaptation and Disaster Risk Reduction – Challenges, Gaps and Ways Forward. SCR (Strengthening Climate Resilience) Discussion Paper 9, Institute of Development Studies. Disponible en: https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/SilvaVillanueva_2012_Learning-to-ADAPTDP92.pdf
34. Ibid.
35. Food Security Information Network (FSIN) Resilience measurement principles. Toward and agenda for measuring design. Technical Series n.1. Disponible en: http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_29jan_WEB_medium%20res.pdf
36. Ibid.
37. Bené, C. et al. (2015) op. cit.
38. Food Security Information Network (FSIN) Systems analysis in the context of resilience. Technical Series n.6. Disponible en: <http://www.fsincop.net/resource-centre/detail/en/c/332113/>
39. Mercy Corps (n.d.). Our resilience approach to relief, recovery and development. Disponible en: https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Resilience_Approach_Booklet_English_121416.pdf
40. Food Security Information Network (FSIN) (2014) Resilience measurement principles. Towards an agenda for measuring design. Technical Series n.1. Disponible en: http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_29jan_WEB_medium%20res.pdf
41. Los requisitos mínimos de CAMSA establecen que 'los planes MEL deben incluir fuentes cuantitativas y cualitativas de información.'



© Oxfam International Mayo 2018

Esta guía ha sido redactada por Elsa Febles Carmona con las contribuciones de Sebastian Thomas, Helen Jeans, Gina Castillo, Alexia Pretari y Claudia Geraets, así como del Grupo de Gobierno de MEL de Oxfam y otros profesionales de Oxfam que trabajan en intervenciones de fortalecimiento de la resiliencia. Es parte de una serie de informes escritos para informar el debate público sobre cuestiones de programas de desarrollo y humanitarios.

Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

42. Food Security Information Network (FSIN) A common analytical model for resilience measurement. Technical Series n.2. Disponible en: [http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_Paper2_WEB_1dic%20\(WEB\).pdf](http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_Paper2_WEB_1dic%20(WEB).pdf)
43. Food Security Information Network (FSIN) Qualitative data and subjective indicators for resilience measurement. Technical Series n.4. Disponible en: http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/1_FSIN_TechnicalSeries_4.pdf
44. Levine, S. (2014) op. cit.
45. Food Security Information Network (FSIN). Qualitative data and subjective indicators for resilience measurement. Technical Series n.4. Disponible en: http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/1_FSIN_TechnicalSeries_4.pdf
46. El CAMSA (enfoque común de MEL y rendición de cuentas social) establece la necesidad de desagregar los indicadores por sexo e incluir indicadores específicos de género en los proyectos.
47. Sotelo, S. (2017) *Gender Justice in Resilience: Enabling the full performance of the system*, Resilience Knowledge Hub Oxfam, disponible en: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/gender-justice-in-resilience-enabling-the-full-performance-of-the-system-620376>
48. Ibid.
49. El CAMSA (enfoque común de MEL y rendición de cuentas social) requiere la participación de los socios locales mediante su implicación en el diseño e implementación del sistema MEAL y a través de agentes de cambio primario cuando se trabaje en la implementación directa. También establece que el sistema MEAL debe definir la manera en que los socios y los agentes de cambio primario/comunidades objetivo, especialmente las mujeres, van a participar en los procesos de recopilación de datos y en los espacios de reflexión y análisis.
50. Overseas Development Institute (2015) *The 3As: tracking resilience across BRACED*, ODI working paper, disponible en: <https://www.odi.org/publications/9840-3as-tracking-resilience-across-braced>
51. Silva Villanueva, P. (2010) op. cit.