

Evaluación y planificación de la logística

Términos habituales en las evaluaciones

Datos primarios	Nuevos datos recogidos directamente sobre el terreno, mediante observación directa, entrevistas a informadores clave, debates en grupos comunitarios u otras herramientas.
Datos secundarios	Datos existentes recopilados previamente o proporcionados por otras fuentes.
Indicador	Variable cuantitativa o cualitativa que proporciona una base sencilla y fiable para evaluar logros, cambios o resultados.
Vulnerabilidad	Las condiciones determinadas por factores o procesos físicos, sociales, económicos, medioambientales y políticos que aumentan la susceptibilidad de una comunidad a los efectos de perturbaciones o peligros.
Capacidad	Los recursos de las personas, hogares, comunidades, instituciones y naciones para resistir los efectos de un peligro.
Mecanismo de afrontamiento	Las estrategias adaptadas o inusuales que las personas o comunidades desarrollan como forma de vivir en tiempos difíciles.
Resiliencia	La capacidad de reducir, prepararse, resistir y recuperarse de las perturbaciones o peligros.
Sesgo	Las percepciones basadas en el bagaje cultural, la experiencia, la formación profesional y muchos otros factores que tienen las personas y que podrían desfigurar un hecho. Toda organización o persona es susceptible de sufrir algún tipo de sesgo.
Análisis	El proceso de convertir los datos recogidos durante una evaluación en información útil para orientar las decisiones adecuadas.

Panorama general de las evaluaciones en el contexto

humanitario

“ *La evaluación es un componente vital de la planificación y ejecución de la respuesta. Proporciona la información a partir de la cual se diseña y adapta la respuesta. Mientras que una buena información no garantiza una buena respuesta, una mala información casi seguro que garantiza una mala*”. [UNDAC, 2006 \(Evaluación de catástrofes\)](#)

Una evaluación precisa depende de una planificación, un diseño y una preparación minuciosos. En circunstancias normales, los medios para recopilar y analizar los datos y la información necesarios deben establecerse como parte de la planificación previa a la catástrofe de una organización. La preparación permite no perder tiempo revisando procedimientos o cuestionarios cuando se produzca la catástrofe.

Gracias a las evaluaciones, los encargados de logística pueden comprender los efectos de una catástrofe en el entorno, cómo afecta a las poblaciones y cómo deben prestarse los servicios logísticos. Las conclusiones de las evaluaciones logísticas son fundamentales para permitir una toma de decisiones, una planificación y una organización adecuadas a fin de responder eficazmente a las catástrofes. Sin embargo, la logística o cualquier otra unidad funcional no pueden actuar de forma separada ni fragmentada: cada unidad funcional debe cumplir sus responsabilidades en consonancia con todas las demás. Esta guía se centra en las evaluaciones logísticas y operativas, pero hará referencia, explicará y utilizará conceptos de la perspectiva programática. Los responsables de logística deben tener ciertos conocimientos y ser capaces de utilizar y debatir dichos conceptos para realizar una evaluación completa y precisa.

Definición

Una evaluación es un ejercicio planificado para recopilar, analizar y difundir información sobre el resultado de un acontecimiento o un cambio contextual notable. Su objetivo es ofrecer recomendaciones precisas que permitan a los responsables atajar o paliar los efectos indeseables de un suceso a tiempo y con eficacia.

Una evaluación se realiza para comprender una situación con el fin de identificar problemas, sus fuentes y posibles consecuencias. El objetivo principal del proceso de evaluación es determinar no sólo si es necesaria una intervención, sino también la naturaleza y el alcance de la misma.

Evaluaciones por finalidad

A la hora de iniciar una evaluación puede haber diferentes ámbitos, pero todos están relacionados y tienen por objeto recabar información que pueda arrojar luz sobre cuestiones concretas que se plantean las organizaciones humanitarias. Normalmente, las evaluaciones individuales están interconectadas y es habitual que, al realizar una, se detecten lagunas de información que conducen a otra evaluación destinada a recabar información sobre otros temas. Los expertos en logística suelen intervenir en la mayoría de las evaluaciones realizadas por una organización, aportando información sobre los medios, el transporte, el alojamiento, la comunicación, la seguridad y otros componentes relacionados con la logística que se requieren para el éxito de un programa. Los expertos del sector también realizarán sus propias evaluaciones independientes.

Las áreas comunes de evaluación abarcan:

Evaluación del contexto El trasfondo político y social y los principales acontecimientos o cambios culturales en una zona geográfica determinada. Algunas evaluaciones de contexto pueden funcionar también como previsiones, identificando la probabilidad de que se produzcan futuros acontecimientos.

Las necesidades pueden analizarse desde varias perspectivas:

Evaluación de las necesidades

- Evaluaciones técnicas centradas en cuestiones programáticas que identifican las principales necesidades humanitarias.
- Evaluaciones operativas centradas en la viabilidad y las posibles limitaciones de los programas.

Evaluación de riesgos Evaluar las intervenciones y las diferentes amenazas, entre ellas: operativas, de reputación, de seguridad y protección y otras.

La evaluación de la capacidad interna y externa proporciona información sobre la capacidad de las organizaciones humanitarias para responder a una intervención.

Evaluación de las capacidades

- A nivel interno: las propias limitaciones de la organización y la viabilidad de la intervención.
- A nivel externo: recursos disponibles en un contexto específico, como capacidades aeroportuarias o portuarias, carreteras, medios de transporte, conectividad a Internet o soluciones energéticas.

Evaluación de las partes interesadas Evaluación de las diferentes partes interesadas, especialmente los responsables de la toma de decisiones y (si es posible) las comunidades que se verán afectadas por la evaluación; gobierno, autoridades, donantes, organismos de coordinación humanitaria, ONG internacionales o nacionales, cabezas de familia y cualquier otra parte implicada en la intervención.

Tipos de evaluación

Clasificación de la evaluación

Una clasificación humanitaria común son las fases de emergencia del Comité Permanente entre Organismos (CPO). Cada fase tiene sus propias particularidades y prioridades de forma que las evaluaciones buscarán respuestas distintas y utilizarán herramientas específicas diferentes.

Debe tenerse en cuenta que, en situaciones de emergencia, los procesos se acortan intencionadamente para agilizar y facilitar la respuesta inmediata. Las evaluaciones realizadas durante la fase de recuperación o en el proyecto de desarrollo pueden tener otros plazos y nivel de exhaustividad, así como utilizar otras herramientas.

Inicial

Una evaluación inicial es la que se realiza en las primeras horas tras una catástrofe, normalmente en las primeras 72 horas. La intención de una evaluación inicial es ofrecer una visión rápida de la situación en un momento en el que hay más preguntas que respuestas. No debe confundirse con un informe detallado de la situación, sino que sólo debe considerarse como un resumen de los principales hechos y lagunas de información.

Evaluación inicial de emergencia:

Propósito	Momento	Acceso a las fuentes de información	Fuentes de información habituales	Importancia de los supuestos	Tipo de equipo de evaluación
Primera evaluación del impacto de la crisis.	En el transcurso de las primeras 72 horas .	Muy limitado: Suelen estar restringidos los movimientos y no siempre funcionan las comunicaciones.	Se basa en redes previas, grupos de coordinación y fuentes oficiales, si las hay.	Muy alto: Hay pocas cosas confirmadas, hay que realizar hipótesis basadas en la experiencia previa	Preferiblemente un representante con experiencia en emergencias.

Adaptado de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) y CPO, *Classification of emergency phase*.

Rápida

Sobre la base de la evaluación inicial, las evaluaciones rápidas suelen elaborarse en las dos primeras semanas de la emergencia para incorporar las novedades existentes. Las evaluaciones rápidas proporcionan información sobre las necesidades, las posibles estrategias de intervención y los recursos necesarios. También comprenden la evaluación de la situación, los recursos y las necesidades en una decisiva fase temprana de una catástrofe. Tienen por objeto determinar el tipo de respuesta de socorro inmediata que se necesita. Esta evaluación puede llevarse a cabo de forma interna o como parte de un formato de evaluación general (es decir, [Evaluación Multisectorial Inicial Rápida \(MIRA\)](#)) como un esfuerzo coordinado entre diferentes socios.

Las evaluaciones rápidas tienen por objeto identificar:

- El impacto que una catástrofe ha tenido en una sociedad y sus infraestructuras y la capacidad de dicha sociedad para hacer frente a los cambios.
- Los segmentos más vulnerables de la población que podrían necesitar ayuda.
- El nivel de respuesta del país afectado, su capacidad interna para hacer frente a la situación y el nivel de respuesta de la comunidad internacional.
- Las necesidades de ayuda más urgentes y los posibles métodos para satisfacerlas con mayor eficacia.
- Mecanismos de coordinación.
- Importantes limitaciones políticas, culturales y logísticas.

Las evaluaciones rápidas también pretenden:

- Formular recomendaciones que definan y establezcan prioridades para las acciones y los recursos necesarios para una respuesta inmediata.
- Destacar las preocupaciones especiales relativas a la evolución de la situación.
- Llamar la atención sobre las zonas geográficas o sectores sustanciales que necesitan una evaluación en profundidad.

Evaluación rápida:

Propósito	Momento	Acceso a las fuentes de información	Fuentes de información habituales	Importancia de los supuestos	Tipo de equipo evaluado
Respuesta inmediata / actividades de salvamento.	Como máximo, dos semanas después de la crisis.	Limitado: La seguridad también puede limitar los movimientos y el acceso de las personas.	Información secundaria, servicios locales (sanidad, agua, etc.), ONG, gobierno, población afectada, visitas domiciliarias, socios y proveedores cercanos.	Alta: Tiempo insuficiente para verificar toda la información. La situación sigue siendo inestable.	Con conocimiento general: experiencia con exposición previa a urgencias.

Adaptado de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) y CPO, *Classification of emergency phase*.

Detallada

Tras la evaluación inicial y la evaluación rápida, debe realizarse una evaluación detallada en profundidad sólo cuando se hayan detectado lagunas de información, cuando se necesite más información para fundamentar la toma de decisiones del programa y medir los resultados del programa o con fines de promoción. Las evaluaciones iniciales y rápidas sirven de base para posteriores evaluaciones detalladas que profundizan (pero no repiten) los resultados de las evaluaciones anteriores. Durante una evaluación detallada, es importante centrarse en los cambios de situación antes y después de la catástrofe.

Cada evaluación detallada será única, teniendo en cuenta las circunstancias individuales y los factores pertinentes, las lagunas detectadas y las necesidades reales de información de la organización. En el apartado [Evaluación logística](#) de esta guía podrá consultar información relacionada con la logística.

Evaluación detallada:

Propósito	Momento	Acceso a las fuentes de información	Fuentes de información habituales	Importancia de los supuestos	Tipo de equipo de evaluación
Plan operativo a medio plazo.	Menos de un mes después de la crisis o cada vez que se considere necesario.	De acceso general: Posibilidad de visitar suficientes lugares y entrevistar a una amplia gama de informadores.	Información secundaria e información primaria recopilada a través de una amplia serie de informadores.	Baja: Tiempo suficiente para entrevistar a una amplia gama de informadores. La coordinación con los socios es obligatoria para evitar duplicaciones y garantizar la fiabilidad de los datos recogidos.	Con conocimientos generales, posiblemente apoyado por especialistas.

Adaptado de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) y CPO, *Classification of emergency phase*.

Continua

Es importante seguir realizando diferentes evaluaciones según sea necesario. La evaluación continua implica actualizar periódicamente la información sobre la situación y recabar las opiniones pertinentes de los beneficiarios para facilitar la toma de decisiones sobre las actividades a largo plazo. Las evaluaciones continuas que son eficaces permiten detectar los cambios cuando se producen.

Evaluación continua:

Propósito	Momento	Acceso a las fuentes de información	Fuentes de información habituales	Importancia de los supuestos	Tipo de equipo de evaluación
------------------	----------------	--	--	-------------------------------------	-------------------------------------

Propósito	Momento	Acceso a las fuentes de información	Fuentes de información habituales	Importancia de los supuestos	Tipo de equipo de evaluación
Evaluaciones, seguimiento e investigación.	Información recopilada periódicamente a lo largo del periodo operativo.	Acceso normal completo.	Información primaria y secundaria recopilada a través de informadores seleccionados, basada en indicadores, con un ejercicio normalizado y planificado realizado generalmente por el personal de la organización.	Intermedia: Suposiciones basadas en indicadores e informadores, pero que pueden verificarse a partir de otras fuentes.	Personal de la organización durante el desarrollo normal de las actividades.

Adaptado de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) y CPO, *Classification of emergency phase*.

Métodos de recogida de información

Es fundamental contar con una metodología estándar para que la evaluación sirva para los fines deseados, pero también es recomendable dicha normalización para recopilar los datos o gestionar la información obtenida a través de la evaluación. Para alcanzar los objetivos de la evaluación es fundamental decidir qué información se necesita y cómo se recopilarán los datos. Los indicadores deben seleccionarse no en función de los intereses y capacidades de la organización, sino de las necesidades sobre el terreno para diseñar la intervención más adecuada.

Los datos pueden ser cualitativos o cuantitativos: ambos son necesarios, aunque la forma de recopilarlos difiere. Mientras que la recopilación de cifras y estadísticas cuantitativas resulta más sencilla y proporciona cifras que permiten construir hipótesis, los datos cualitativos requieren una comprensión más profunda del contexto, tiempo para encontrar las fuentes adecuadas y personal capacitado para extraer y analizar la información.

Métodos de recogida de datos:

Observación directa	La observación directa es útil para contrastar información, o informes, formal e informal. Las conversaciones informales suelen ser el método más sencillo para evaluar la infraestructura y la logística.
----------------------------	--

Encuestas	Una encuesta es una serie de preguntas estándar formuladas a un grupo predefinido de encuestados extraídos de una muestra representativa de la población. Suelen consistir en cuestionarios que pueden contener preguntas cuantitativas o cualitativas; pueden realizarse a distancia a través de Internet o por teléfono. Es importante diseñar cuidadosamente las preguntas y el método de muestreo con el objetivo de buscar la realidad y no sólo confirmar los supuestos de las organizaciones.
Entrevistas	Las entrevistas constituyen una herramienta muy útil, aunque habrá que decidir con buen criterio qué tipo de información puede aportar el informador. Es crucial seleccionar a informadores clave que tengan conocimientos específicos sobre un tema y determinar el mejor enfoque para abordarlos. Mientras que las entrevistas individuales representan la forma más rápida de obtener información técnica y permiten a las personas hablar de temas delicados, las entrevistas en grupo promueven la interacción entre las personas fomentando un ambiente de debate constructivo.

Ciclo de evaluación

“ Nunca debe retrasarse una respuesta rápida a necesidades evidentemente urgentes porque aún no se haya completado una evaluación exhaustiva” (manual del ACNUR para situaciones de emergencia).

El ciclo de evaluación es una herramienta conceptual que ayuda a definir mejor las distintas etapas de una evaluación y, al mismo tiempo, subraya la idea de proceso continuo. El objetivo final es proporcionar a los responsables de la toma de decisiones información fiable, precisa y valiosa para orientar sus decisiones. El proceso es cíclico y se estructura en 5 fases.

1. Preparación
2. Diseño
3. Ejecución
4. Análisis
5. Difusión

Preparación

Lo ideal es que la fase de preparación comience mucho antes de que se produzca la emergencia, definiendo procedimientos y políticas de evaluación que encajen con los planes de contingencia y la planificación de programas de la organización. El plan de evaluación debe explicar cómo la organización llevará a cabo la evaluación de principio a fin, de qué son responsables las distintas partes de la organización y cómo se equilibrará el coste, la rapidez y la calidad.

- Antes de la emergencia: Evaluar las herramientas y mecanismos existentes y las conclusiones extraídas. Actualizar y ajustar las herramientas si es necesario, con tiempo suficiente para reflexionar sobre la adaptación adecuada.
- Durante y después de la emergencia: definir cómo va a intervenir la organización y qué valor va a aportar a la respuesta.

Planificar una evaluación implica:

- Identificación de los usuarios finales de la información de la evaluación (es decir, personal del programa, donantes, etc.) y sus respectivas necesidades (es decir, presupuestos, programación, planificación, etc.)

- Fijación de los objetivos de la evaluación.
- Establecimiento del mandato del equipo de evaluación logística.
- Selección de los miembros del equipo.
- Identificación y, si corresponde, preparación de las herramientas de evaluación y realización de pruebas piloto con ellas.
- Movilización de recursos para facilitar la evaluación: personal, vehículos, ordenadores, etc.
- Determinación del formato de los informes.

Diseño

Los diseños de evaluación variarán en función del contexto: no existirá una metodología única que satisfaga todas las necesidades de información en todas las situaciones. Todo diseño debe partir de hechos básicos, en particular, la información sobre: dónde (lugares afectados), quién (grupos necesitados) y qué (sectores que requieren actuación). Asimismo, debe diseñarse de forma que permita a las organizaciones tomar decisiones concretas.

El diseño de una evaluación tiene que ser realista y viable dentro de las capacidades existentes; asimismo, debe equilibrar el coste de la recogida de datos con el beneficio de disponer de dicha información. El primer paso en el diseño es la evaluación de los datos secundarios existentes: si hay lagunas significativas o preguntas específicas que responder, puede ser necesario poner en marcha una evaluación para recopilar datos primarios.

El proceso de evaluación no debe poner en peligro las necesidades de protección y privacidad de la población afectada. La [guía de Esfera sobre Evaluación](#) destaca dos elementos del principio, basados en el concepto humanitario fundamental de no hacer daño:

- “
1. La forma de la ayuda humanitaria y el entorno en el que se presta no exponen aún más a las personas a peligros físicos, violencia u otras violaciones de sus derechos.
 2. Los organismos humanitarios gestionan la información sensible de forma que no se ponga en peligro la seguridad de los informantes o de quienes puedan ser identificables a partir de dicha información.

Ejecución

La ejecución de la evaluación requiere mantener claros los objetivos y los resultados, y medir continuamente los progresos de la evaluación. Aunque es importante seguir un plan, pueden producirse diversas modificaciones del plan de evaluación debido al contexto o a la evolución interna. El proceso debe ser normalizado, transparente y estar claramente documentado para reconocer posibles fallos.

Cuanto más cualificado y experimentado sea un equipo de evaluación, más precisos y fiables serán los resultados de la labor. Deben acordarse con las principales partes interesadas los procedimientos normalizados de trabajo (PNT) de conformidad con el plan. Los PNT describen las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo, las líneas de gestión de éste y las funciones de apoyo, e identifican claramente a los jefes de equipo.

Análisis

El análisis de la evaluación implica la combinación de la información disponible y su interpretación. Un análisis debe identificar patrones, lagunas y hechos concretos, y

proporcionar argumentos sólidos basados en pruebas contrastadas recopiladas mediante una metodología específica por un equipo de evaluación profesional.

La naturaleza compleja e imprevisible de las emergencias humanitarias, combinada con la limitada disponibilidad de datos, dificulta la precisión y la exactitud. Es esencial aclarar en qué datos se basa el análisis y la fuente de los mismos. Es importante ser honesto sobre las lagunas en los datos y buscar posibles explicaciones, como la falta de acceso, recursos u otros motivos.

En la medida de lo posible, el análisis también debe identificar las carencias de capacidad: recursos humanos, material de ayuda, capacidades logísticas, estrategias de afrontamiento, etc. ¿Qué recursos existen para satisfacer las necesidades identificadas y qué recursos adicionales siguen siendo necesarios?

Difusión de los resultados

Los resultados, conclusiones y datos de la evaluación deben comunicarse de forma interna y externa.

- A nivel interno, para permitir a los responsables orientar sus acciones y a otros colegas potencialmente interesados.
- A nivel externo, para ayudar a otros en su trabajo, contribuir a los datos de referencia generales disponibles y aumentar la transparencia de la respuesta.

Es importante poner las conclusiones a disposición de los pares de otras organizaciones, coordinadores, organismos gubernamentales, grupos temáticos, autoridades locales y nacionales y comunidades afectadas.

Los resultados de la evaluación suelen presentarse en forma de "informe de evaluación" que debe cumplir los siguientes criterios:

- Ser claro, conciso y pertinente : escribir lo menos posible, aunque lo necesario para comunicar las conclusiones.
- Permitir a los usuarios identificar las prioridades de actuación.
- Describir la metodología utilizada para demostrar la fiabilidad de los datos.
- Reconocer honestamente los supuestos, las limitaciones, los prejuicios y las lagunas.
- Permitir un análisis comparativo si es necesario.
- Seguir protocolos humanitarios globales que sean técnicamente compatibles con los datos de otras agencias.
- La frecuencia del intercambio de datos depende del contexto, pero debe ser lo más rápida posible.

Cada informe incluye básicamente tres componentes principales

1. Conclusiones
2. Análisis de dichas conclusiones
3. Metodología seguida para recopilar y analizar los datos.

Sin embargo, los informes no son la única forma de comunicar los resultados; los distintos usuarios necesitarán formatos y detalles diferentes. Pueden ser necesarias notas informativas, mapas, presentaciones de diapositivas u otros formatos que puedan satisfacer las expectativas del público destinatario.

Los resultados deben comunicarse de forma amplia y rápida, siempre que la seguridad lo permita. Una vez que la información se hace pública, puede poner en peligro la situación de la

población afectada, especialmente en zonas de conflicto o situaciones tensas. Por estas razones, los productos informativos de una evaluación (informes, mapas u otros resultados) deben prepararse teniendo en cuenta las cuestiones de protección.

Evaluación logística

Los encargados de la logística deben intentar planificar con antelación y disponer de toda la información necesaria antes de ultimar el alcance de la intervención. Para ello, deben ser capaces de explicar los plazos y costes de una intervención, así como proponer soluciones operativas. Los principales objetivos de la evaluación logística son:

- Recopilar, analizar y difundir datos e información en materia logística en relación con la repercusión de una catástrofe
- Utilizar dichos datos para facilitar la toma de decisiones operativas informadas sobre la viabilidad de las actividades y proponer soluciones eficientes (incluidos costes y plazos) para llevarlas a cabo.

Si bien una evaluación logística sirve para determinar el alcance de la repercusión, también se utiliza para planificar las necesidades logísticas.

Es posible que un responsable de logística necesite buscar información sobre algunos de los siguientes temas.

Identificar las repercusiones y la funcionalidad de la infraestructura (hechos):

Área de evaluación	Plantilla	Resultados esperados
Aeropuerto	Descargar	Establecer información precisa y exhaustiva sobre la viabilidad del transporte aéreo.
Puerto marítimo	Descargar	Establecer información precisa y exhaustiva sobre las capacidades de los puertos marítimos.
Vías navegables y ríos	Descargar	Identificar las distintas opciones de transporte por vías navegables, capacidades y posibles dificultades.
Carretera	Descargar	Identificar la capacidad de las opciones de desplazamiento por carretera, el estado real de los accesos y las posibles rutas secundarias.
Ferrocarril	Descargar	Establecer información precisa y exhaustiva sobre las capacidades de las rutas ferroviarias.
Aduanas	Descargar	Comprender los requisitos y limitaciones para la importación de suministros de ayuda de emergencia.

Aclarar con fines operativos (necesidades):

Área de evaluación	Plantilla	Resultados esperados
Almacén	Descargar	Recopilar información sobre las posibles opciones de almacenamiento y analizar sus características en apoyo de los objetivos programáticos.
Instalaciones	Descargar	Recopilar información sobre las posibles opciones de instalaciones para vivir y trabajar y analizar sus características para que se ajusten a las necesidades de la organización.
Adquisiciones	Descargar	Recopilar y analizar información sobre el contexto en el que se desarrollarán las actividades relacionadas con las compras y los detalles sobre los actores implicados.
Combustible	Descargar	Recopilar y analizar información sobre la disponibilidad de combustible en el contexto de la operación.

Apoyo logístico al ciclo del proyecto

Para que una respuesta tenga éxito es necesario comprender y abordar plenamente las necesidades programáticas y operativas. La clave de un buen proyecto es un proceso integrado de planificación donde colaboren todas las funciones implicadas.

Con frecuencia, el personal de logística no participa adecuadamente en todas las fases de un proyecto. La contribución que los profesionales de logística pueden tener en cada etapa no sólo es crucial para determinar la viabilidad del proyecto, sino que contribuye de forma significativa a la eficacia y eficiencia de la intervención.

Programación

La fase de programación define la posición de una organización en un país, sus objetivos, sus capacidades y sus conexiones con otras partes interesadas y socios, así como con la comunidad a la que pretende ayudar.

Una programación deficiente puede limitar gravemente la capacidad de ejecución de un proyecto y repercutir negativamente en la respuesta global a las poblaciones afectadas.

Áreas de apoyo logístico:

- Evaluar las capacidades logísticas de la zona o región: geografía, población, zonas urbanas y rurales, carreteras, infraestructuras, etc.
- Recopilar información sobre el contexto y la seguridad, así como mapas de la zona.
- Realizar un análisis de mercado.

Identificación

El objetivo de la fase de identificación es **Áreas de apoyo logístico:**

analizar los problemas a los que se enfrenta la población destinataria del proyecto y buscar posibles alternativas para resolverlos. Cada organización dispone de sus propios procedimientos y herramientas.

Es importante prestar atención a las infraestructuras, la seguridad y las condiciones meteorológicas durante todo el año. Pueden modificarse las políticas y procedimientos o adaptarse a la legislación nacional, especialmente los contratos con los proveedores. La OCDE ha elaborado una [Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Contratación Pública \(MAPS\)](#) que tiene en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos, junto con lagunas y conclusiones para hacer recomendaciones relativas al mercado específico evaluado. El Clúster de Logística también elabora información de evaluación utilizando la [Evaluación de la Capacidad Logística \(ECL\)](#).

- Identificar y establecer contacto con las autoridades competentes y posibles colaboradores en la zona de intervención, como proveedores, transportistas, agentes de aduanas, etc.
- Proporcionar apoyo logístico a los equipos de evaluación, poniendo a su disposición medios de transporte, comunicación y alojamiento, entre otros.
- Facilitar la información de acceso necesaria a los equipos de evaluación: mapas, seguridad, geográficos, etc. recopilados en la fase anterior.
- Proporcionar información sobre carreteras o pistas de aterrizaje, así como transporte de mercancías y personal.
- Apoyar una posible estrategia de la cadena de suministro, en particular, el almacenamiento, la gestión de pedidos y la identificación del origen de los materiales.
- Realizar estudios de mercado, tanto locales como regionales.
- Establecer comunicaciones utilizando los equipos o servicios adecuados ya existentes en la zona.
- Evaluar las infraestructuras, tanto las disponibles como las que deben construirse o rehabilitarse
- Evaluar la capacidad y disponibilidad de mano de obra cualificada.
- Identificar todos los costes asociados.

Formulación

La fase de formulación se define como la fase en la que se planifica la acción, la cual constituye un momento crucial en la cadena de suministro. Resulta fundamental la participación de la logística en la fase de formulación de todo proyecto. La logística informa y proporciona la forma más segura y eficiente de establecer el proyecto, con lo que asegura su viabilidad y sostenibilidad. Hay que preparar un plan y un presupuesto de adquisiciones basado en las actividades previstas del proyecto, en el que se establezcan los costes y plazos de entrega de los materiales y servicios que puedan ser necesarios.

Áreas de apoyo logístico:

- Comprender los objetivos del proyecto y las actividades para alcanzarlos y analizar su viabilidad y costes o proponer ajustes.
- Definir las necesidades logísticas (en relación con almacenamiento, gestión de compras, transporte de mercancías y personas, equipamiento) y estimar sus costes.
- Comprender correctamente las normas de los donantes, adecuar la intervención a las mismas o prever posibles limitaciones o solicitar cambios cuando proceda.

La herramienta más utilizada para la formulación de proyectos es la matriz del marco lógico. La matriz establece vínculos lógicos entre los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades previstas, lo cual permitirá impulsar los resultados previstos para alcanzar los objetivos de la intervención.

Financiación

La fase de financiación es aquella en la que las organizaciones obtienen recursos financieros para llevar a cabo un proyecto. Las necesidades de financiación se basarán en presupuestos, que deberán incluir todos los gastos derivados directa o indirectamente de la ejecución del proyecto. Las principales categorías reflejadas en ellos son, en general, personal, viajes, equipamiento, suministros (insumos del programa), apoyo y costes indirectos. Un plan de adquisiciones será la base para calcular los costes de los productos o servicios y el coste logístico de hacer operativo el proyecto.

Áreas de apoyo logístico:

- Los costes de los insumos y servicios necesarios para la ejecución del proyecto.
- Los costes de adquisición, explotación y mantenimiento de los equipos de comunicación.
- Los costes de transporte de personal y mercancías.
- Los costes de alojamiento de los equipos.
- Los costes derivados de la gestión de la seguridad.
- La amortización estimada del inmovilizado.

Los donantes institucionales suelen exigir una propuesta de proyecto, que incluye un presupuesto detallado. Los acuerdos con los donantes suelen regirse por un contrato. Asimismo, los fondos de los donantes no pueden utilizarse de forma indiscriminada: deben emplearse de forma controlada y optimizada, cumpliendo normas específicas relativas a la gestión tanto de los fondos como de los materiales, bienes, servicios y propiedades (comprados o alquilados) financiados con dichos fondos.

Ejecución

En la fase de ejecución los proyectos se llevan realmente a cabo. Se supervisa el progreso real de las actividades y se contrasta con el progreso previsto inicialmente. La supervisión de los indicadores clave de rendimiento (KPI), como el coste del mantenimiento o los plazos de entrega contribuye a garantizar el adecuado cumplimiento de los proyectos previstos.

Áreas de apoyo logístico:

- Actualización de la información sobre el plan de adquisiciones y el plan de suministros.
- Gestión de las adquisiciones.
- Supervisión del cumplimiento de las normas de los donantes.
- Previsiones presupuestarias y de gasto.
- Seguimiento de los costes de mantenimiento y transporte .

Evaluación

La evaluación interna de los proyectos permite medir los objetivos e identificar los problemas. Lo ideal sería realizar evaluaciones en el momento del cierre para facilitar el diseño de futuros proyectos o programas. Algunos donantes también exigen un informe final al término del proyecto.

Áreas de apoyo logístico:

- Documentación del proceso de contratación.
- Evaluación del mercado.
- Realización de un análisis del consumo de existencias.
- Apoyo a la gestión del equipamiento, incluida la donación a terceros, la asignación a otros usos o las solicitudes de excepción.
- Realización de una revisión de las conclusiones extraídas o de las acciones realizadas.

Herramientas y recursos de evaluación

Plantillas y herramientas

Sitios y recursos

- [Proyecto Esfera, Manual \(2018\)](#)
- [Kit de emergencia CARE: Logística](#)
- [Directrices de la FICR para la evaluación rápida de las necesidades de emergencia](#)
- [Guía y herramientas para la evaluación de necesidades de ACAPS](#)
- [Map Action](#)
- [Crisis Mappers](#)
- [Clúster de Logística - Evaluaciones de la capacidad logística](#)
- [Dataviz del PMA](#)
- [ESFERA, \(2015\). Esfera para la evaluación](#)
- CPO, (2015). Orientación para la Evaluación Multisectorial Inicial Rápida (MIRA). [\(inglés, francés, español\)](#)
- [Evaluación y clasificación de emergencias de la OCAH](#)
- [UNDAC, \(2006\). Evaluación de catástrofes](#)
- [PMA, \(2002\). Libro de bolsillo para operaciones de campo en emergencias](#)
- [Manual del ACNUR para situaciones de emergencia](#)
- [USAID \(2005\) Guía de operaciones sobre el terreno v4](#)
- [Manual de operaciones de emergencia de la OIM](#)
- [UNICEF, Manual para situaciones de emergencia sobre el terreno](#)
- [NRC, \(2014\). Evaluación de las necesidades humanitarias, la Guía Good Enough](#)
- [ACAPS, \(2013\). Gravedad y prioridad, sus mediciones en las evaluaciones rápidas de las necesidades](#)