



# Manual del Kit de Herramientas de Caritas Internationalis

Cómo usar el Kit de Herramientas de Caritas Internationalis para la Respuesta a Emergencias

Versión 3, febrero 2019



# Índice de contenidos

<b>Introducción</b>	<b>3</b>		
<b>Acrónimos</b>	<b>4</b>		
<b>Visión de conjunto de las herramientas y el manual</b>	<b>5</b>		
<b>1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia</b>	<b>6</b>		
1.1 Identificar riesgos	6		
1.2 Autoevaluar la capacidad de respuesta ante emergencias	6		
1.3 Planificar y tomar medidas para prepararse para emergencias	7		
1.3.1 Estar familiarizado con los mecanismos de coordinación y apoyo ante emergencias de CI	7		
1.3.2 Saber cómo coordinarse a nivel de la Confederación mundial de CI	9		
1.3.3 Estar familiarizado con Esfera y el Código de Conducta	9		
1.3.4 Crear sólidos sistemas organizativos	10		
1.3.5 Identificar lecciones aprendidas	10		
1.3.6 Seguir los indicadores de alerta temprana	10		
1.3.7 Organizar un simulacro	11		
<b>2 Qué hacer cuando ocurre un desastre</b>	<b>12</b>		
2.1 Comunicarse con Caritas Internationalis	12		
2.1.1 El informe de primeras noticias	14		
2.1.2 Contactar el Departamento de Comunicación en las primeras 24–48 horas	14		
2.1.3 Informes de situación	15		
2.2 Determinar si se trata de una emergencia	16		
2.3 Determinar si responder y como hacerlo	16		
2.3.1 Planificar una identificación de necesidades	17		
2.3.2 Implementar una identificación rápida inicial de necesidades y una evaluación rápida	18		
2.3.3 Análisis y documentación	19		
2.3.4 Implementar una identificación sectorial en pormenorizada	19		
2.3.5 Análisis y documentación	19		
<b>3 Cómo responder a la emergencia</b>	<b>21</b>		
3.1 El proceso de lanzar un Llamamiento de Respuesta Rápida (RR)	22		
3.2 El proceso de lanzar un Llamamiento de Emergencia	23		
3.3 El proceso de lanzar un Llamamiento para una Crisis Prolongada	23		
3.4 Plantilla de Propuesta para el Llamamiento	24		
3.5 Plantilla de Marco Lógico	25		
3.6 Plantilla para el Diagrama de Gantt (cronograma de actividades)	26		
3.7 Plantilla de Presupuesto	27		
3.8 Activar un Mecanismo de Apoyo encargado por CI	27		
<b>4 Cómo gestionar un llamamiento con Caritas Internationalis</b>	<b>30</b>		
4.1 Información de última hora	30		
4.1.1 Compromisos y contribuciones	30		
4.1.2 Asignación de fondos	31		
4.1.3 Informes de situación	31		
4.1.4 Medios de comunicación	32		
4.1.5 Informe trimestral y final	32		
4.2 Revisiones	33		
4.2.1 Revisiones de Presupuesto y Propuesta	33		
4.2.2 Ampliación sin costes	33		
4.3 Gestión de recursos humanos	33		
4.3.1 Gestión de los recursos humanos para un Coordinador de Emergencias de CI, un ERST, STEP, SF y para el despliegue de un Grupo de Trabajo Sectorial	34		
4.3.2 Gestión de la seguridad para un ERST/STEP	34		
4.4 Mecanismos de seguimiento por CI y las OM de CI	35		
4.4.1 Sistemas de seguimiento	35		
4.4.2 Visitas de seguimiento de OM o de CI	35		
4.5 Coordinación	35		
4.5.1 Mecanismos de coordinación de CI	35		
4.5.2 Mapeo de las intervenciones de Caritas	36		
4.5.3 Coordinación con otros agentes humanitarios	36		
<b>5 Cómo cerrar un llamamiento</b>	<b>38</b>		
5.1 Informe Final	38		
5.2 Marco Lógico del progreso	38		
5.3 Informe económico	38		
5.4 Cómo prepararse para una auditoría	39		
5.5 Directrices sobre el uso de saldo remanente	39		
5.6 Cómo prepararse para una Evaluación Final	40		
5.7 El proceso de cerrar un Llamamiento	40		
5.8 Recomendaciones relativas al aprendizaje	40		

# Introducción

La finalidad de este manual es ofrecer unas orientaciones sencillas y prácticas sobre cómo usar el kit de herramientas de CI para la respuesta a las emergencias. El kit de herramientas incluye recursos y plantillas para la respuesta y la preparación a las emergencias: preparación organizativa, identificación de necesidades, informes de situación, plantillas para la Propuesta técnica, presentación de informes, evaluación y auditoría. Este manual está diseñado para ayudar a la Caritas Nacional o al Mecanismo de Apoyo de CI a usar estas herramientas de forma efectiva. Se puede hacer uso de él en el momento en el que ocurre una emergencia pero idealmente debería usarse también antes de que la emergencia ocurra, para apoyar así la preparación organizativa de una respuesta.

En este manual se exponen los pasos que deberían seguirse para prepararse para una emergencia y responder a ella: cómo comunicarse con el Secretariado General, decidir si se responde y cómo hacerlo, decidir si se realiza un Llamamiento y cómo llevarlo a cabo, así como el método que se empleará para informar sobre el programa y proceder a su cierre. En cada paso se ofrecen los enlaces al recurso adecuado, así como la categoría del kit de herramientas online dentro de la que estos se agrupan.

El Llamamiento de Respuesta Rápida, el Llamamiento de Emergencia y el Llamamiento para situaciones de Crisis Prolongadas son mecanismos de CI cuya finalidad es asegurar la financiación necesaria para la implementación, el seguimiento y la transmisión de información sobre los

programas de respuesta de emergencia según estándares internacionales. Son puestos en marcha por CI bajo petición y en representación de la Caritas nacional del país afectado por el desastre. Muchas de las herramientas de CI presentadas en este Manual son herramientas destinadas a la gestión de un Llamamiento, sin embargo, los Llamamientos no son el único modo en el que CI puede apoyar una respuesta de emergencia. En el capítulo 1, "Qué hacer antes de que ocurra una emergencia", se explica cuáles son los mecanismos de coordinación y apoyo de CI que existen y cómo se activan.

Esto no es un libro de instrucciones; se presupone que los sistemas de gestión están activos y que ya existe una experiencia previa en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de programas. El manual debería usarse junto con las Directrices de Emergencia de CI, en las cuales se exponen los valores, los principios y los mecanismos de apoyo para la respuesta de emergencia, y también junto con las Normas de Gestión de CI.

Todos los recursos necesarios están disponibles tanto en páginas web como en Baobab, la plataforma interna digital de comunicación confederal. Para acceder a dichos recursos sólo tiene que clicar sobre su respectivo hipervínculo. Baobab está abierto a todo el personal de las Organizaciones Miembro de la Confederación. También encontrará en Baobab un **índice de recursos** agrupados por categoría.

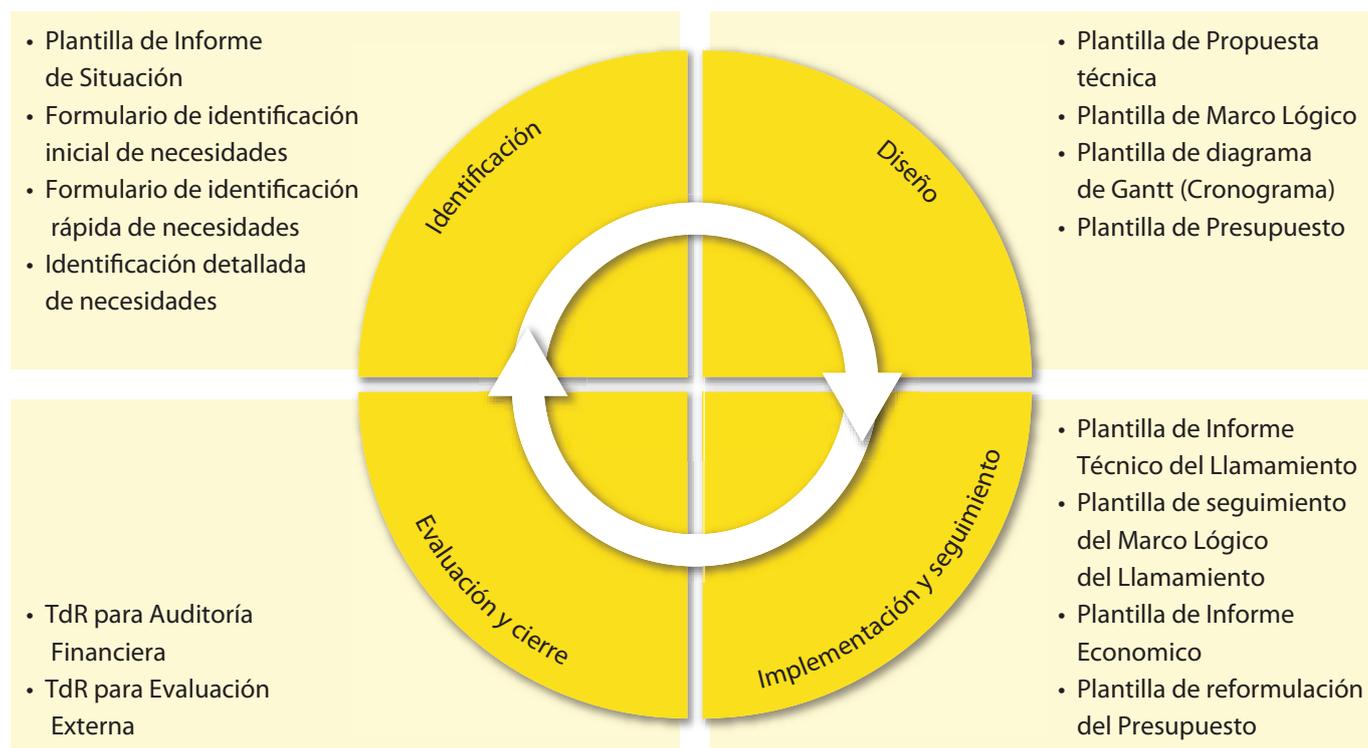
Para registrarse, pulse este **link** o envíe un correo electrónico a la dirección **baobab@caritas.va**.

# Acrónimos

<b>CI</b>	Caritas Internationalis
<b>OM CI</b>	Organización Miembro de Caritas Internationalis
<b>RRD</b>	Reducción del Riesgo de Desastres
<b>EA</b>	Emergency Appeal (Llamamiento de Emergencia)
<b>ERST</b>	Emergency Response Support Team (Equipo de apoyo a la respuesta de emergencia)
<b>SF</b>	Socio Facilitador
<b>RIE</b>	Red Internacional de Educación
<b>OM</b>	Organización Miembro
<b>S&amp;E</b>	Seguimiento y Evaluación
<b>PCA</b>	Protracted Crisis Appeal (Llamamiento para situación de crisis prolongada)
<b>RR</b>	Respuesta Rápida
<b>ETR</b>	Evaluación en tiempo real
<b>SEEP</b>	Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa
<b>STEP</b>	Solidarity Team for Emergency Partnership (Equipo Solidario para la Colaboración en Emergencias)
<b>TdR</b>	Términos de Referencia

# Visión de conjunto del Kit de Herramientas de CI para la respuesta a emergencias

## Plantillas de Identificación y de Llamamiento de CI, y Ciclo del Proyecto



# 1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia

## Resumen de las medidas a tomar para una preparación organizativa

- **Identificar riesgos**
- **Autoevaluar la capacidad de respuesta ante emergencias**
- **Planificar y tomar medidas para prepararse para emergencias**
  - Estar familiarizado con los mecanismos de coordinación y apoyo de emergencia de CI
  - Desarrollar una estructura enfocada la colaboración
  - Estar familiarizados con Esfera y el Código de Conducta
  - Crear sólidos sistemas organizativos
  - Identificar lecciones aprendidas
  - Seguir los indicadores de alerta temprana
  - Organizar un simulacro

Las Organizaciones Miembro de Caritas pueden actuar de diversas formas antes de que se produzca una situación de emergencia:

- **Implementar programas de reducción de riesgo, de mitigación o de preparación para desastres:** programas de incidencia política comunitarios o nacionales para reducir el riesgo de un desastre, para mitigar su impacto o para estar preparados cuando este se produzca.
- **Preparación organizativa** Una OM de Caritas puede prepararse para la respuesta de emergencia, por ejemplo, identificando riesgos, poniendo en marcha sistemas de gestión para una respuesta rápida, formando al personal y a través del seguimiento de los indicadores de alerta temprana.

En este manual se exponen brevemente algunas de las medidas que pueden adoptar las OM CI para aumentar su **preparación organizativa** para la respuesta de emergencia.

### 1.1 Identificar riesgos

La mayoría de las Caritas nacionales tienen un buen conocimiento del riesgo de desastres en sus respectivos países. Merece la pena unirse y formar un equipo para compartir y documentar este conocimiento. Con un sencillo

proceso de recopilación y análisis de los datos más significativos de los países se pueden identificar los peligros, las capacidades y las vulnerabilidades. Los peligros pueden ser naturales u originados por el hombre, pueden desencadenarse rápida o lentamente y pueden incluir el riesgo de conflictos o epidemias así como de desastres naturales. Las capacidades y vulnerabilidades pueden estar relacionadas con el gobierno, con la sociedad civil, con políticas y contextos jurídicos, con el acceso y los derechos o con los bienes. Los conocimientos que el personal adquiere con actuales proyectos de desarrollo sobre género, edad, discapacidad, etc. pueden emplearse para conformar el análisis del riesgo. Entender los riesgos locales es un primer paso para estar organizativamente preparados para responder a ellos. En la parte del Kit de Herramientas llamada **Recursos para la preparación para emergencias** hay una plantilla para analizar los peligros, las vulnerabilidades y las capacidades.

### 1.2 Autoevaluar la capacidad de respuesta ante emergencias

Conocer los propios puntos fuertes y puntos débiles es importante para estar preparados para la respuesta de emergencia. Hay una evaluación de la capacidad de respuesta ante emergencias en el apartado de **Recursos para la preparación para emergencias** del Kit de Herramientas y se

## 1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia

recomienda que las OM de Caritas hagan uso de ella anualmente, junto con el cuestionario de autoevaluación de las Normas de Gestión, (que se encuentra en el apartado de **Principios y protocolos de CI**). En esta fase es también importante rellenar o actualizar la plantilla de la lista de contactos de las OM de CI, en **Recursos para la comunicación**, para conocer y estar en contacto con todas las OM de CI en el país.

### 1.3 Planificar y tomar medidas para prepararse para emergencias

La evaluación del riesgo y la evaluación de la capacidad de respuesta ante emergencias deberían emplearse para desarrollar un plan para la mejora de la preparación ante emergencias. Los mejores planes son realistas y factibles: es mejor identificar una medida prioritaria e implementarla que tener un elaborado plan que nunca llega a implementarse. El plan debería incluir el nombre de la persona responsable de cada medida y el periodo establecido para su realización, y los directores deberían reservar un tiempo para apoyar y supervisar el progreso. A continuación se exponen como ejemplo algunas medidas de preparación importantes:

#### 1.3.1 Estar familiarizado con los mecanismos de coordinación y apoyo ante emergencias de CI

Existen diversas estructuras y mecanismos con los que la confederación de Caritas apoya la respuesta de la Iglesia local y de las Caritas nacionales y diocesanas en un país que ha sufrido el impacto de un desastre. Se puede recurrir a diferentes estructuras y mecanismos según el contexto y las necesidades, con el objetivo general de maximizar la respuesta de emergencia conjunta de la Iglesia católica. Para estar preparado para una emergencia es necesario estar familiarizado con estos mecanismos. Estos se exponen brevemente a continuación y están detalladamente descritos en las directrices para la respuesta de emergencia, en el apartado **Principios y protocolos de CI**.

La preparación organizativa para la respuesta a emergencias requiere estar familiarizado con estos mecanismos y con los principales documentos de CI en los que se establecen las funciones y responsabilidades en una respuesta de

emergencia. El protocolo para la Coordinación de CI en una respuesta a una emergencia (en **Principios y protocolos de CI**) dispone cuáles son las acciones que deben realizar la Caritas Nacional, las OM de CI, el Secretariado General y las regiones. Las directrices para la respuesta a emergencias establecen los **Mecanismos de apoyo de CI**, así como sus funciones, las cuales se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Coordinador de CI.** El Coordinador de emergencias de CI está disponible para un despliegue rápido en caso de emergencia de gran gravedad para ayudar a la Caritas Nacional a coordinar una respuesta múltiple de OM de CI. El Coordinador de CI es escogido del grupo de Coordinadores de Emergencias, un grupo preseleccionado de coordinadores con experiencia en la respuesta a emergencias dentro de la confederación de CI y que están comprometidos con los principios de CI para una respuesta humanitaria coordinada y basada en la colaboración. El Protocolo para el grupo de Coordinadores de CI y los Términos de Referencia para los Coordinadores de Emergencias de CI están en el apartado de **Principios y protocolos de CI**.
- **Grupo de Trabajo Sectorial de CI.** El Grupo de Trabajo Sectorial de CI tiene la finalidad de mejorar la labor en emergencias de CI en algunos sectores mediante el aumento de las capacidades y un despliegue más rápido del personal experimentado. El Grupo de Trabajo estará formado por un máximo de quince miembros del personal de CI que cuenten con una experiencia significativa y que estén disponibles para desplegarse durante un máximo de 8 semanas al año. El Grupo de Trabajo apoya el desarrollo de las competencias profesionales y un conocimiento compartido del sector dentro de la confederación. El Grupo de Trabajo responde a la solicitud de apoyo técnico que realicen las Caritas Nacionales. El Protocolo para el Grupo de Trabajo Sectorial y los Términos de Referencia para el Responsable de este están disponibles en **Principios y protocolos de CI**.
- **Equipo de apoyo a la respuesta de emergencia (ERST).** El ERST es un equipo operativo a corto plazo que da una respuesta durante las primeras 6–8 semanas de una emergencia mayor. Este equipo rinde cuentas y está

## 1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia

dirigido por el Secretariado General de CI. La principal función del ERST es establecer, junto con la Caritas Nacional afectada, los medios más efectivos y rápidos para ofrecer asistencia a la población afectada, y poder así disminuir el sufrimiento y la pérdida de vidas. Normalmente, entre las tareas del ERST están el apoyo a la Caritas nacional mediante la coordinación, la identificación rápida de necesidades, el diseño, la implementación y la emisión de informes de la respuesta inmediata. Previa consulta y con el acuerdo de la jerarquía eclesiástica local y la Caritas nacional del país afectado, CI puede encargar la formación de un ERST en la fase inicial de cualquier emergencia mayor.

- **Socios facilitadores.** La figura del Socio Facilitador está pensada para dar asistencia y apoyo a la Caritas nacional, para la maximización de la efectividad de los esfuerzos conjuntos de las OM de Caritas en el caso de que se produzca una emergencia mayor. El Socio Facilitador es un apoyo para la calidad de la planificación, la gestión, la implementación, la supervisión y la emisión de informes sobre las diferentes fases de la respuesta de la Confederación. Este mecanismo puede emplearse en lugar del ERST o como mecanismo de seguimiento a un ERST.
- **Equipo de Solidaridad para la Colaboración en Emergencias (STEP).** Un STEP es un equipo operativo de la Confederación – muy frecuentemente, un equipo de expertos técnicos y/o de gestión – que puede ser organizado para relevar a un ERST. Un STEP es una opción en una situación en la que una Caritas nacional necesite un equipo de apoyo técnico y/u operativo durante un mayor periodo de tiempo para poder así implementar el programa de respuesta de emergencia e informar sobre él según los estándares humanitarios internacionales. Lo ideal es que, para asegurar la continuidad, los miembros del equipo STEP lleguen al país afectado antes de que se haya disuelto el ERST.
- **Grupo de trabajo del país.** Un grupo de trabajo del país reúne a las OM de CI, tanto de dentro como de fuera del país, a los coordinadores regionales y, si la situación lo requiere, a otras organizaciones que tengan una especial relación con la Caritas nacional. Un Grupo de trabajo del

país es una estructura de apoyo que permite que las organizaciones interesadas puedan reunirse regularmente y proporcionar asistencia mediante el desarrollo de tareas específicas. Puede que la Caritas nacional tenga la capacidad para afrontar los desastres pero que decida crear un Grupo de trabajo del país porque esto constituye un beneficio en términos de coordinación y delegación de funciones. Un Grupo de trabajo del país es iniciado por la Caritas nacional y activado mediante el apoyo de CI y las OM de CI interesadas (por ejemplo, CI acuerda los criterios para ser miembro del grupo). Se ofrece un ejemplo de términos de referencia para un Grupo de trabajo del país en **Mecanismos de apoyo de CI.**

- **Foro del país.** Un foro del país reúne a las Caritas nacionales y a las OM interesadas del país para el apoyo a una respuesta de emergencia. Aunque otras OM de CI pueden participar durante sus visitas a la zona, el objetivo principal de un Foro del país es ofrecer una plataforma para la coordinación y el intercambio de información entre los Miembros en el país. Un Foro del país debería reunirse al menos una vez al mes. Las directrices para un Foro del País están expuestas en **Mecanismos de apoyo de CI.**
- **Reunión de colaboradores.** La reunión de colaboradores es puesta en marcha por la Caritas nacional, por CI o por un coordinador regional, en coordinación con la Caritas nacional. Tiene como objetivo reunir a todas las partes interesadas (OM de CI en el país, OM CI donantes, coordinadores regionales y otros donantes) de forma puntual para constituir así una plataforma de intercambio de información en una respuesta de emergencia.

Estas estructuras están expuestas en las Directrices para Emergencias de CI y se apoyan en el Código de Conducta, el Código Ético y los Principios de Colaboración de CI, los cuales fueron aprobados por el Consejo de Representación de Caritas Internationalis el 18 de mayo de 2014. Estos documentos, junto con las Normas de Gestión, ofrecen una descripción de los valores y los principios que guían el trabajo dentro de la Confederación de Caritas y han sido respaldados por todas las Organizaciones Miembro de Caritas. El Protocolo para la coordinación de CI en una respuesta a emergencias establece las acciones que debe llevar a cabo cada grupo de

## 1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia

agentes de CI en una crisis de gran magnitud. Estos documentos fundamentales se pueden encontrar en el apartado **Principios y protocolos de CI**.

### 1.3.2 Saber cómo coordinarse a nivel de la Confederación mundial de CI

Para estar preparados como organización para la respuesta a emergencias es importante comprender el modo en el que CI, como Confederación, opera en una emergencia a gran escala. Ser miembro de una confederación mundial compuesta por organizaciones autónomas, todas ellas con la responsabilidad de ofrecer respuestas humanitarias, tiene muchos retos pero también muchas ventajas. El Protocolo para la coordinación de CI en una respuesta a emergencias es un documento fundamental en el que se indica cómo todas las OM de CI tienen que realizar “acciones específicas” para asegurar una respuesta coordinada. El Protocolo va acompañado de una Lista de Control y de un Diagrama, que ayuda a cada agente a seguir una lista de las acciones que se deben emprender en cada etapa de la respuesta. Algunos ejemplos de acciones necesarias son: convocar o participar en reuniones de coordinación de CI y de los grupos, decidir si se activa un Mecanismo de Apoyo, redactar y difundir informes de situación y mapeo de proyectos, planificar visitas, planificar identificación de necesidades, desarrollar relaciones de colaboración, lanzar Llamamientos, solicitar apoyo técnico y acatar las normas internacionales.

El periodo previo a una emergencia es muy valioso para establecer las relaciones que serán más adecuadas y efectivas en caso de tener que llevar a cabo una amplia respuesta de emergencia. En el apartado **Recursos para la preparación para emergencias** del kit de herramientas, hay un Módulo de Formación sobre la Coordinación, la Colaboración, y las Funciones y Responsabilidades de CI en una emergencia a gran escala. La formación está diseñada en forma de taller de un día, en el cual participarán todas las Caritas, la Iglesia y todos los agentes relacionados con dicha emergencia, incluidas las congregaciones y las OM de CI que estén presentes en el país y que desempeñen alguna función en la respuesta a emergencias. El objetivo del taller de formación es que Caritas y los agentes eclesiósticos de los países expuestos a los desastres comprendan mejor cómo deben ser la

coordinación y la colaboración ante grandes emergencias, así como cuáles deben ser sus funciones y responsabilidades en dichas situaciones. Esto permite dar respuesta a importantes preguntas, tales como qué Mecanismos de Apoyo de CI podrían emplearse, quién se comunicará con los medios o cómo se gestionará el dinero.

Algunas de las estructuras de coordinación, como el Foro País, pueden activarse fuera de una situación de emergencia para fomentar las relaciones y el espíritu de trabajo como Confederación, de modo que ya estén en marcha en caso de producirse un desastre. Las relaciones con los organismos gubernamentales, con Naciones Unidas, así como con las ONG internacionales también se pueden fomentar antes de que ocurra un desastre. Los nombres, los datos de contacto y los mandatos institucionales deberían registrarse y mantenerse actualizados con este fin.

### 1.3.3 Estar familiarizado con Esfera y el Código de Conducta

El personal de las OM de Caritas debe estar familiarizado con los principios humanitarios y las normas mínimas Esfera para poder aplicarlas en caso de emergencia. CI es un signatario del Código de Conducta para el Movimiento internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, y diversas ONG, en la prestación de auxilio ante desastres y CI es también miembro participante del proyecto Esfera. (El Código de Conducta y el Manual Esfera están en **Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas**).

- **Código de conducta para el Movimiento internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y las ONG en el Auxilio antes Desastres.** El Código de Conducta establece 10 puntos fundamentales que todos los agentes humanitarios deberían adoptar en su labor de respuesta ante desastres.
- **El Manual Esfera** presenta principios comunes y normas mínimas universales para la emisión de una respuesta humanitaria de calidad. La Carta Humanitaria defiende el derecho de las poblaciones afectadas por el desastre a una vida digna, a la protección y a la asistencia, en el centro de la acción humanitaria. Las Normas Esenciales promueven la participación activa de las poblaciones afectadas, así como

## 1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia

de las autoridades locales y nacionales. Los capítulos técnicos proporcionan Normas Mínimas para el suministro de agua, la promoción del saneamiento y la higiene; la seguridad alimentaria y la nutrición; el refugio, el asentamiento y los artículos no alimentarios; así como la salud. El Manual Esfera 2018 está disponible en **Códigode Conducta Humanitario y Normas Mínimas** y se encuentra online en: [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org).

- **Otras Normas Humanitarias Mundiales:** Además de Esfera existen normas mínimas para:
  - Educación en emergencias (ver las Normas Mínimas para la Educación de la Red Internacional para la Educación en Emergencias)
  - Sector ganadero en emergencias (Normas y directrices de emergencia para el sector ganadero)
  - Recuperación económica (Normas Mínimas de la Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa (SEEP) para la recuperación económica tras una crisis).
  - Protección de la Infancia (Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria).
  - Requisitos Mínimos para el Análisis de Mercado en Emergencias (CaLP)
  - Normas Mínimas para la inclusión de las personas mayores y de los discapacitados en la Acción Humanitaria.
  - Normas Mínimas para la Prevención y la Respuesta a la violencia de género

Todas están disponibles en **Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas**.

### 1.3.4 Crear sólidos sistemas organizativos

La implementación de las Normas de Gestión de CI (en **Principios y protocolos de CI**) fortalece la capacidad de una OM para la respuesta de emergencia. El Kit de Herramientas también ofrece recursos para el apoyo de la logística y de los sistemas de adquisición y almacenamiento, los cuales deberían de ponerse en marcha antes de que se produzca una emergencia. Puede ser que ante un desastre, la OM de Caritas necesite comprar artículos de emergencia y organizar su transporte y almacenamiento, todo ello bajo una

enorme presión para que todo se haga lo más rápido posible. Dichos recursos están disponibles en **Formularios y plantillas confederales para la adquisición de bienes**, en **Formularios y plantillas confederales para la logística**, así como en **Formularios y plantillas confederales para el almacenamiento de bienes**. Una ONG llamada MANGO está especializada en asistir a las ONG en la gestión financiera y su guía de gestión financiera está disponible online en: [www.mango.org.uk/guide](http://www.mango.org.uk/guide).

Muchos desastres se producen en situaciones de debilidad o conflicto y la seguridad del personal es un prerrequisito para cualquier acción. Hay ejemplos de plantillas de evaluación de la seguridad y de instrucciones, de política y directrices para la seguridad, así como un plan de contingencia para la seguridad, en **Recursos para la seguridad**.

### 1.3.5 Identificar lecciones aprendidas

Una respuesta de emergencia es también un momento de aprendizaje. El personal responde dando lo mejor de sí mismo, en circunstancias difíciles, a los enormes desafíos que se le presentan. Es importante recopilar este aprendizaje y aplicarlo en la siguiente situación de emergencia. Una útil actividad de preparación es (volver a) leer los informes de evaluación, los documentos de lecciones aprendidas y las revisiones internas, para tomar nota de las recomendaciones realizadas en esos informes y actuar para implementar dichas recomendaciones. Por ejemplo, si una lección aprendida es que el reclutamiento fue demasiado lento, esta lección podría llevar a tomar la decisión de desarrollar descripciones de los puestos de trabajo para los equipos de registro y distribución, para que estos puestos puedan anunciarse rápidamente en caso de emergencia.

### 1.3.6 Seguir los indicadores de alerta temprana

Según las amenazas identificadas en la evaluación de riesgos, puede que sea útil seguir la información de alerta temprana que recopilan y difunden organismos especializados, ya sea información meteorológica (para tifones, inundaciones, etc.) o de seguridad alimentaria (para la hambruna o la pérdida de cosechas). Algunos recursos útiles son:

## 1 Qué hacer antes de que ocurra una emergencia

- **www.gdacs.org** El Sistema Global de Alerta y Coordinación en situaciones de Desastre constituye un marco de cooperación entre Naciones Unidas, la Comisión Europea y los directores de situaciones de desastre de todo el mundo con el objeto de mejorar las alertas, el intercambio de información y la coordinación en la fase inmediatamente posterior a graves desastres que se desatan de forma repentina.
- **www.fews.net** La Red del Sistemas de Alerta Temprana para la Hambruna tiene analistas en más de 35 de países, quienes reúnen pruebas de la situación de seguridad alimentaria del momento, basándose en una variedad de fuentes, incluidas las agencias científicas de los EEUU, los ministerios nacionales de comercio y agricultura, las organizaciones y ONG internacionales, para crear escenarios, pronosticar resultados y clasificar la gravedad de la crisis.
- **www.reliefweb.int** Un servicio de la Oficina de NU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios, ReliefWeb, ofrece las últimas noticias sobre situaciones de desastre y de crisis, análisis, mapas y datos provenientes de más de 4000 fuentes mundiales de información de todo el mundo.

### 1.3.7 Organizar un simulacro

Una vez que se han tomado algunas medidas para prepararse para emergencias, un simulacro puede ayudar al personal a poner sus conocimientos en práctica y a aprender de los errores cometidos durante un ensayo. Se recomienda reunir a las OM de CI con representantes de la Iglesia y de las Caritas Diocesanas para un simulacro en el que se pongan en práctica los diferentes roles y las responsabilidades de todas las partes colaboradoras de la Confederación Caritas. En el apartado de **Recursos para la preparación para emergencias** se incluye un ejemplo de un simulacro de escritorio de una OM de la Confederación, cual puede ser adaptado a las propias necesidades. Este ejemplo no requiere visitar la zona y puede realizarse en medio día. Es mejor que simulen el escenario con el que es más probable que deban enfrentarse, sencillamente anunciando qué ha ocurrido y estableciendo las tareas que deben realizar los participantes. Es importante que tengan un buen facilitador y que sepan cuáles son los mensajes principales que desean comunicar a los participantes mediante la realización del simulacro.

### Enlaces a los recursos, organizados por categoría, a los que se hace referencia en esta sección:

-  Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos  
-  Principios y protocolos de CI
-  Mecanismos de apoyo de CI
-  Recursos para la comunicación
-  Formularios y plantillas confederales para la logística
-  Formularios y plantillas confederales para la adquisición de bienes
-  Formularios y plantillas confederales para el almacenamiento de bienes
-  Manual confederal para la cadena de suministro
-  Recursos para la preparación para emergencias
-  Código de Conducta y Normas Mínimas sectoriales
-  Recursos para la seguridad

## 2 Qué hacer cuando ocurre un desastre

### Resumen de medidas a tomar cuando ocurre un desastre

- Comunicarse con Caritas Internationalis
  - Enviar el Informe de Primeras Noticias
  - Enviar los informes de situación
- Determinar si se trata de una emergencia
- Determinar si responder a la emergencia y cómo hacerlo
  - Llevar a cabo una Identificación Rápida Inicial de Necesidades y una Evaluación Rápida
  - Llevar a cabo exhaustivas Identificaciones Sectoriales de Necesidades

### 2.1 Comunicarse con Caritas Internationalis

Tabla: Principales responsabilidades de comunicación de la Caritas Nacional y del Secretariado General de CI

Caritas Nacional	Secretariado General de CI	
	Departamento de Comunicación	Departamento Humanitario
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enviar Informe de Primeras Noticias al Departamento de Comunicación y al Departamento Humanitario de Caritas Internationalis. Incluir fotos, explicación de las necesidades locales y las acciones de Caritas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicar un comunicado de prensa durante las primeras 24 horas.</li><li>• Compartir los materiales de comunicación en las plataformas digitales internas (p.ej. Baobab) y externas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartir el Informe de Primeras Noticias con las OM de Caritas.</li><li>• Organizar una teleconferencia con las OM de CI. Si se dispone de suficiente información, decidir si hay que activar una respuesta de la confederación, en consulta con la Caritas Nacional.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enviar informe de comunicaciones.</li><li>• Actualizar y enviar la lista de contactos de las OM de CI.</li><li>• Acordar quién será el responsable de las comunicaciones. Hacer que haya un directivo disponible para las entrevistas.</li><li>• Contactar con periodistas locales e internacionales. Implicarse con los medios sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contactar con medios de comunicación internacionales.</li><li>• Decidir si enviar a un comunicador de CI o a quién nombrar como responsable principal para las comunicaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar una respuesta de la confederación, en caso de que esta fuera necesaria.</li></ul>

## 2 Qué hacer cuando ocurre un desastre

Caritas Nacional	Secretariado General de CI	
	Departamento de Comunicación	Departamento Humanitario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar una estrategia de comunicación con el Departamento de Comunicación.</li> <li>• Acordar los objetivos principales de los mensajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar a las OM quiénes van a enviar a un responsable de comunicación.</li> <li>• Compartir los mensajes principales. Compartir con las OM las acciones planificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con los delegados de CI en Ginebra y Nueva York para asegurar que los mensajes lleguen a Naciones Unidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y conducir una Identificación Rápida Inicial de Necesidades.</li> <li>• Asegurar que el responsable principal para las comunicaciones sea parte de la identificación e incluir fotografías y estudios de caso.</li> <li>• Resumir las conclusiones en un Informe de Situación y enviarlo a CI.</li> <li>• Documentar brevemente las conclusiones y compartirlas con los actores implicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar comunicados de prensa, estudios de casos, fotos y videos.</li> <li>• Elaborar herramientas para las redes sociales.</li> <li>• Coordinarse con las organizaciones locales de las Caritas Nacionales y visitar a los responsables de comunicación.</li> <li>• Distribuir el contenido de las comunicaciones. Implicarse con los medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer llegar los informes de situación a la confederación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar informes de situación diarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar comunicados de prensa, estudios de casos, fotos y videos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer llegar los informes de situación a la confederación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y conducir una Identificación Rápida de Necesidades.</li> <li>• Resumir las conclusiones en un Informe de Situación y enviarlo a CI.</li> <li>• Documentar brevemente las conclusiones y compartirlas con los actores implicados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer llegar el Informe de Identificación de Necesidades y los informes de situación a la confederación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con el Secretariado General a medida que se vayan ampliando los programas, para asegurar que los responsables de las comunicaciones puedan acceder a las actividades de socorro y a la producción del material para las comunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperar con la Caritas nacional y las OM de CI para asegurar que se estén cubriendo las necesidades comunicativas.</li> <li>• Preparar infografías sobre el impacto de Caritas.</li> </ul>	

Caritas Nacional	Secretariado General de CI	
	Departamento de Comunicación	Departamento Humanitario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar alojamiento a los responsables de comunicación de las OM y de CI, a posibles periodistas y a personalidad es destacadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer apoyo a la coordinación, por ejemplo, contactando con fotógrafos cuando sea conveniente y haciendo publicidad para las visitas de personalidad es destacadas.</li> </ul>	

### 2.1.1 El informe de primeras noticias

Cuando una Caritas nacional se encuentra ante una gran crisis, es importante iniciar el contacto con el Secretariado General de CI de forma inmediata, antes de llevar a cabo una identificación. En esta fase, la información suele ser limitada y a veces contradictoria pero los hechos principales y las indicaciones tempranas sobre impacto del desastre, según lo transmitido por los medios, NU, otras ONG y por las diócesis y feligresías afectadas, deberían comunicarse a CI inmediatamente. Compartir pronto la información también es muy importante para los desastres de evolución lenta, que requieren actualizaciones regulares de la situación y un minucioso seguimiento de los principales indicadores para poder decidir cuándo se trata de una emergencia.

El Informe de Primeras Noticias permitirá al Secretariado General de CI y a otras OM de CI empezar a prepararse, en caso de que una respuesta de la Confederación fuera necesaria. Si los representantes de CI y los miembros del equipo ERST deben llegar al país tan rápido como les sea posible, es fundamental que el Secretariado General de CI sea avisado de inmediato cuando se produce el desastre.

Esta información puede comunicarse por teléfono o por correo electrónico – el objetivo es transmitir las noticias inmediatamente.

### 2.1.2 Contactar el Departamento de Comunicación en las primeras 24–48 horas

La Caritas Nacional debería reaccionar rápidamente con el Informe de Primeras Noticias, contactando con el

Departamento de Comunicación del Secretariado General de CI. El Departamento de Comunicación necesita el nombre y los datos de contacto de la persona de referencia para atender a todas las demandas de comunicación, fotos, e informaciones de última hora que puedan ser de interés para la Confederación y el público en general (ver la lista de control más abajo). Si el Secretariado de CI se entera de una emergencia a través de los medios u otras fuentes, el Departamento de Comunicación de CI se pondrá en contacto con la organización o el personal de la Caritas nacional más próximo al lugar de la emergencia para obtener información al respecto.

En coordinación con la Caritas Nacional, Caritas Internationalis realiza un comunicado de prensa en un periodo de 24 horas, traducido al inglés, francés y español. En el comunicado de prensa se ofrece la información humanitaria básica, la probable respuesta de Caritas, cualquier mensaje de incidencia que exista y el contacto de una persona en el terreno que actúe como punto de referencia para el contacto con los medios. Los primeros días que siguen a un desastre repentino son los momentos en los que hay más demanda de contenido mediático, y el Secretariado General de CI ayudará a la Caritas nacional afectada a responder a la demanda informativa. Dependiendo de la capacidad en el ámbito de la comunicación de la Caritas nacional, la demanda de información de los medios o la necesidad de generar interés mediático, puede enviarse a un comunicador de CI para que apoye a la Caritas nacional afectada. Otra posibilidad es nombrar a un encargado de comunicaciones de entre el personal del ERST, el Socio Facilitador o entre las OM de Caritas presentes en el país. Las notas de orientación para comunicaciones de CI, en el apartado de Recursos para las

**Esta es una lista de control sobre el tipo de información que el Secretariado General y las OM de Caritas emplearán para la cobertura mediática de la emergencia y la respuesta de Caritas:**

- 1 Datos y cifras actualizadas sobre quiénes son los afectados y dónde se encuentran
- 2 Datos principales sobre la respuesta de la Confederación de Caritas
- 3 Nombres y contacto de las personas de referencia sobre el terreno disponibles para entrevistarse con los medios
- 4 Nombres de las personas de referencia en el terreno para atender a los medios de comunicación
- 5 Datos estadísticos clave sobre el país y la iglesia local y su participación en respuesta humanitaria o incidencia política
- 6 Declaración conjunta sobre incidencia política
- 7 Elementos de discusión para las entrevistas con los periodistas dando tres mensajes primordiales
- 8 Fotografías con pie de foto
- 9 Declaraciones de las personas afectadas y del personal o los voluntarios de Caritas
- 10 Videos, hechos con teléfonos móviles u otros medios

Comunicaciones, ofrecen más detalles sobre el papel del comunicador de CI y sobre el papel del Secretariado General. En los días posteriores a una emergencia repentina, la Caritas Nacional y el Departamento de Comunicación acordarán una estrategia de comunicación para la crisis, que incluirá mensajes, cobertura, presupuesto y coordinación.

En una emergencia de evolución lenta, la Caritas Nacional debe contactar con el Secretariado General de CI lo antes posible, comunicándole los principales indicadores de alerta. El Departamento Humanitario organizará un programa para la emisión de informes de situación y el envío de mensajes internos a la confederación. El Departamento de Comunicación de CI trabajará con la Caritas Nacional para idear una estrategia de comunicación en la se incluyan los mensajes, los plazos, la producción de materiales, la participación de los medios y un apoyo extra a las comunicaciones a lo largo de la crisis. El Departamento de Comunicación de CI movilizará a las OM para que lleven a cabo actividades efectivas de comunicación de una manera coordinada.

### 2.1.3 Informes de situación

Tras el Informe de Primeras Noticias, la Caritas Nacional debería enviar informes de situación diarios al Secretariado General de CI. Estos son breves informes en los que se comunica lo que ha cambiado desde el día anterior. CI difunde los informes de situación entre todas las OM de CI. El propósito es hacer que los directores y los responsables de los programas puedan mantenerse al corriente de los cambios que se vayan produciendo en el contexto o en el ambiente de trabajo, así como que puedan hacer un seguimiento del progreso y estén al tanto de los cambios relacionados con la provisión de personal, los mensajes de incidencia política y la planificación de actividades. La plantilla para el Informe de Situación se encuentra en **Recursos para la comunicación**. Desde el principio de la respuesta, es importante que un miembro del personal asuma la responsabilidad de escribir el Informe de Situación diario.

### 2.2 Determinar si se trata de una emergencia

#### Cómo determinar si es una emergencia

Las emergencias masivas son un reclamo para una inequívoca necesidad de respuesta. Sin embargo, las emergencias más pequeñas o de evolución lenta pueden presentar un cuadro mixto. Esto depende no solo del número de afectados sino también del nivel de vulnerabilidad de la población y de cómo la comunidad y el gobierno pueden hacer frente a la situación.

CI define una emergencia mayor como “una situación en la que hay una gran pérdida de vidas, aumento de la vulnerabilidad, gran aflicción y sufrimiento humanos y daños materiales a gran escala, incluidos daños al medio ambiente. Es una situación a la que la población afectada, el gobierno y las Organizaciones Miembro de Caritas Internationalis no pueden hacer frente solos y necesitan la asistencia de otros”.

Una emergencia de evolución lenta no es repentina pero aun así puede sobrepasar la capacidad que tiene la población para enfrentarse a ella. Normalmente, en una situación de emergencia no se llama a la ayuda si el número de afectados es muy bajo (p.ej. menos de 100 personas) puesto que la comunidad y los agentes locales serán capaces de movilizar recursos de forma local para producir una respuesta a pequeña escala.

#### Próximos pasos

Si se trata de una emergencia, la Caritas Nacional debe ponerse en contacto con el Departamento Humanitario del Secretariado General de CI, así como con la Oficina Regional de CI. Juntos, deberán decidir si activar el Protocolo para la Coordinación de CI en la Respuesta ante Emergencias así como determinar si es necesaria la intervención del Coordinador de CI. (Ver Protocolo y Términos de Referencia en **Principios y protocolos de CI**).

La Caritas Nacional debe ayudar a la diócesis afectada a llevar a cabo una identificación de necesidades. Si es necesario un apoyo suplementario, se pueden activar los **Mecanismos de**

**apoyo de CI**, como el ERST, o se puede desplegar un equipo técnico formado por miembros de los grupos de trabajo sectoriales (Ver directrices para las emergencias y TdR para los Grupos de Trabajo Sectoriales, en **Principios y protocolos de CI**).

### 2.3 Determinar si responder y como hacerlo

Es necesario realizar una identificación rápida de necesidades inicial para determinar si responder y cómo hacerlo. Es esencial que la población afectada por el desastre y las principales partes involucradas sean consultadas, y que sus aportaciones conformen el diseño del programa de asistencia.

Dada la variabilidad de un contexto de emergencia, puede que sean necesarias diversas etapas de identificación. La identificación rápida inicial puede llevarse a cabo en los dos primeros días; la segunda identificación rápida podría tener lugar durante la primera semana (o semanas); y la tercera identificación exhaustiva de sectores específicos podría realizarse en un periodo de un mes. La finalidad, los métodos y el enfoque variarán para cada identificación; estos aspectos se explican más adelante. Veamos primero algunas consideraciones para todas las identificaciones de necesidades de emergencia:

- Con las identificaciones se pretende generar una comprensión del impacto del desastre, de las capacidades locales para enfrentarse a este, de la naturaleza de las vulnerabilidades y de la respuesta por parte de otros agentes.
- Las identificaciones deberían realizarse en las zonas más afectadas para poder entender el problema en su peor nivel.
- Las identificaciones son participativas y requieren una buena capacidad de escucha, de toma de notas y buenas habilidades analíticas.
- La información obtenida debería provenir de hombres, mujeres, niñas y niños, así como de otros grupos vulnerables.

### La Norma esencial humanitaria de Esfera (incluida en Esfera de 2017):

Compromiso n°1: Las comunidades y las personas afectadas por las crisis reciben una asistencia adecuada para sus necesidades.

#### Principales acciones:

- 1.1 Realizar un análisis del contexto y de las partes interesadas que sea sistemático, objetivo y continuo.
- 1.2 Diseñar e implementar los programas adecuados partiendo de una identificación imparcial de las necesidades y los riesgos así como de la comprensión de la vulnerabilidad y de las capacidades de diferentes grupos.
- 1.3 Adaptar los programas según vayan cambiando las necesidades, las capacidades y el contexto.

- Si aumenta la eficiencia, las evaluaciones pueden desarrollarse de forma colaborativa en unión con otras organizaciones, usando la misma metodología y compartiendo las conclusiones.
- Las conclusiones de la identificación deberían ponerse a disposición de todas las partes, incluidas las autoridades locales y la población afectada, o los representantes de ella.
- Todas las identificaciones deberían ser específicas y tener una duración determinada: el proceso es reiterativo, no continuo.

En el Manual Esfera (ver **Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas**) hay indicadores clave, acciones clave y notas de orientación para las normas esenciales de las evaluaciones en situaciones de emergencia.

#### 2.3.1 Planificar una identificación de necesidades

Aquí se ofrece una lista de los principales pasos que hay que seguir a la hora de planificar una identificación de necesidades:

- **Coordinar.** Informar a las autoridades locales y nacionales, así como a otras ONG y OM de Caritas en el país, sobre los planes para realizar una identificación. Averiguar si NU está haciendo una identificación inicial de necesidades de varios grupos/sectores y coordinarse con esta, ya sea participando en la identificación o haciendo uso de sus conclusiones.

- **Definir los objetivos de la identificación.** Haciendo uso de las notas de orientación de CI para la identificación de necesidades, en **Recursos para la identificación de necesidades**, definir los objetivos de la identificación basándose en las decisiones que hay que tomar y en la información de la que ya se dispone.
- **Adaptar el formulario de identificación rápida inicial de CI/formulario de identificación rápida de necesidades.** Los formularios de identificación de necesidades de CI, disponibles en **Recursos para la identificación de necesidades**, deberían ser adaptados para cada desastre, según las propias necesidades de información. Decidir con quién se debe hablar y qué métodos participativos son los más apropiados para la información que se necesita recopilar.
- **Formar el equipo de identificación.** Determinar cuántas personas se necesitarán y elegir al personal que posea las habilidades, los conocimientos y la experiencia necesarios. Asegurar que exista un adecuado equilibrio de género en el equipo, pues la ausencia de personal femenino en el equipo de identificación puede limitar el acceso a información útil, y considerar la etnicidad de los miembros del equipo.
- **Orientación.** Reunir al equipo para orientarlo sobre los datos disponibles provenientes de fuentes secundarias, los objetivos de la identificación, dónde ir, con quién hablar y qué métodos utilizar. Repasar las preguntas del formulario de identificación y ensayar cómo registrar las respuestas

en él. En la orientación se debería también tratar el pedir permiso a los entrevistados, las consideraciones culturales (comportamiento que es o no es aceptable) y cómo mostrar apoyo a la persona entrevistada, es decir, a nuestro prójimo que sufre (Ver guía de bolsillo de asistencia psicológica primaria, pp.53–55, en **Recursos para la programación**).

- **Gestionar la logística y la seguridad.** Asegurar que toda la logística necesaria esté lista, incluido el alojamiento adecuado, comida y agua, transporte, habilitación de seguridad, contactos de emergencia, etc. Asegurar que el plan de identificación tenga en cuenta los riesgos de agitación política o social, la presencia de agentes armados y conflicto, las minas terrestres y los artefactos sin explotar, las amenazas naturales, la seguridad de las carreteras, los atracos/robos a mano armada, el secuestro o cualquier otro tipo de riesgo para la seguridad.
- **Presupuesto para la identificación.** Presupuestar cuánto costará la identificación y asegurar que el personal tenga suficientes recursos. Hacer un seguimiento de los gastos y recordar que, si se ha lanzado un Llamamiento, los gastos de la identificación de necesidades pueden cargarse al Llamamiento desde la fecha de inicio de la emergencia.

### 2.3.2 Implementar una identificación rápida inicial de necesidades y una evaluación rápida

Dada la necesidad de tomar decisiones de programación tempranas en un ambiente cambiante y con información imprecisa, las identificaciones de emergencia son reiterativas: en la mayoría de los casos, es posible que sean necesarias dos o tres etapas de identificación, a veces muchas más si la situación sigue cambiando.

El siguiente proceso de identificación en etapas es más apropiado para desastres naturales de evolución rápida. Este puede ser adaptado para desastres de evolución lenta o para emergencias humanitarias más complejas.

La **primera etapa** tiene como objetivo decidir si la respuesta es necesaria o no lo es. También determina dónde llevar a cabo la identificación de campo inicial. La primera etapa

comienza inmediatamente y en ella se usa el formulario de identificación rápida inicial de CI, disponible en **Recursos para la identificación de necesidades**. La identificación se basa en fuentes secundarias, llamadas telefónicas a las Caritas locales o a otras partes implicadas para confirmarla información de los medios y el gobierno, y, si es posible, una visita rápida a la zona para confirmar lo que se está oyendo acerca del desastre. El formulario de CI ayuda a buscar y registrar el número de afectados, las áreas más impactadas, los movimientos de la población, el acceso, la seguridad y otras formas de asistencia. Las conclusiones se comparten con CI en un Informe de Situación (ver la plantilla de Informe de Situación de CI en **Recursos para la comunicación**), el cual el Secretariado General publica en Baobab para que esté a disposición de toda la confederación.

La **segunda etapa** de identificación consiste en la recopilación de datos primarios empleando el formulario de identificación rápida de necesidades de CI, disponible en **Recursos para la identificación de necesidades**. La finalidad es identificar las necesidades prioritarias y decidir dónde trabajar, qué hacer y a quién asistir. El formulario de CI para la identificación rápida de necesidades es una plantilla para recopilar información de una comunidad sobre el tipo y la escala de los daños, las estrategias de gestión de desastres, los desafíos a los que se enfrentan y las condiciones relativas a alojamiento, alimentación, agua, saneamiento, sanidad, protección y empleo.

El formulario de identificación debería adaptarse a medida que vayan apareciendo nuevas necesidades de información. Por ejemplo, si resulta obvio que el alojamiento es una prioridad, se pueden añadir preguntas de identificación relativas al espacio, los materiales, las costumbres, etc. La información puede ser recopilada mediante entrevistas abiertas a informantes clave y a personas afectadas, mediante la observación directa, mediante métodos participativos como el paseo transversal y grupos focales, y la revisión de las fuentes secundarias (p.ej., datos del gobierno local). Las conclusiones se expondrán en un Informe de Situación que el Secretariado General hará llegar a los miembros de la confederación. El informe de identificación debería adjuntarse a la Propuesta de Respuesta Rápida o de Llamamiento de Emergencia (EA).

### 2.3.3 Análisis y documentación

La información de la identificación debería ser analizada por el equipo de identificación de forma diaria, comunicando a los directores las conclusiones principales para apoyar así una toma de decisiones temprana. Una vez que la identificación se haya completado, debería organizarse un análisis completo de resultados en el que participen todos los equipos de identificación, incluido el personal de otras organizaciones, para conformar el diseño de la primera fase de respuesta. El análisis debería examinar las comparaciones entre los lugares y los grupos vulnerables, y debería identificar las capacidades locales, los otros agentes y las prioridades de asistencia. No es útil cuantificar la información, por ejemplo, contando las respuestas para obtener porcentajes. El objetivo es identificar las principales conclusiones por sector, ubicación y por grupo vulnerable.

Se debería redactar un informe muy breve (enumerando diferentes puntos) en el que se reflejen las principales conclusiones obtenidas. Este informe debería compartirse con compañeros de otras organizaciones, con las comunidades en las que los datos fueron recopilados, el gobierno local y otros organismos que estén respondiendo a la emergencia. Las principales conclusiones deberían quedar expuestas en un Informe de Situación que el Secretariado General hará llegar a los miembros de la confederación.

### 2.3.4 Implementar una identificación sectorial en pormenorizada

Las identificaciones sectoriales pormenorizadas pueden ser necesarias para conformar el diseño de la estrategia para la respuesta inmediata, para la mejor comprensión de un sector o para hacer partir decisiones sobre fases o intervenciones posteriores.

Puede encontrarse una muestra de identificación pormenorizada de refugio en **Recursos para la identificación de necesidades**. Igualmente, al final de cada capítulo del Manual Esfera hay listas de control para la identificación. Estas deberían ser adaptadas según las propias necesidades informativas. Las identificaciones deberían estar orientadas a localizar los recursos disponibles y las soluciones

localmente apropiadas para abordar las necesidades prioritarias. Recoger solo información que sea de utilidad para la toma de decisiones, tales como criterios de focalización, estrategias de implementación, protección y formas de comunicarse con las comunidades y de establecer mecanismos de gestión de reclamaciones.

La identificación pormenorizada puede desarrollarse en paralelo a las actividades de respuesta inmediata a la emergencia y debería ser conducida por un equipo en el que haya expertos del sector y profesionales generalistas o trabajadores sociales. Los equipos de identificación deberían tener un equilibrio de género e incluir miembros que hablen el idioma local. Los miembros del equipo deberían poseer experiencia en el uso de métodos participativos tales como grupos focales, entrevistas a informantes clave, mapeo participativo, calendarios estacionales, etc.

Es importante pensar detenidamente sobre el lugar en el que se realiza la identificación y en cuántos pueblos. No tiene que ser extensa pero debería ser fiable en sus conclusiones. La selección de pueblos debería ser estratégica, para que quede reflejada la diversidad de la población destinataria y para llegar a las aéreas en las que las necesidades son mayores. La triangulación de las fuentes aumenta la validez de las conclusiones, por ejemplo, comparar las respuestas de dos o tres grupos o de dos o tres lugares puede determinar si una conclusión es fiable.

Las notas de orientación para la identificación de necesidades de CI, en **Recursos para la identificación de necesidades**, ofrecen consejos prácticos sobre cómo planificar y conducir las diferentes etapas de la identificación. El Manual Esfera y otras normas humanitarias (ver **Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas**) ofrecen listas de control al final de cada capítulo técnico, las cuales pueden adaptarse para identificaciones sectoriales pormenorizadas.

### 2.3.5 Análisis y documentación

Igual que con el análisis de las identificaciones iniciales y rápidas, la información de la identificación pormenorizada debería ser recabada y discutida por el equipo de identificación de forma diaria. Debería organizarse un

## 2 Qué hacer cuando ocurre un desastre

análisis conjunto de resultados con todos los miembros del equipo de identificación el día que todos regresen de la zona.

Debería redactarse un resumen de las conclusiones en el que se expongan los métodos empleados. Prestar atención a que el informe sea breve (usar puntos de enumeración) y fácil de usar para aquellos encargados del diseño y la implementación del programa. Resumir las principales conclusiones en el Informe de Situación y enviar este a CI para que lo haga llegar a la confederación. Cuando sea posible, habrá que compartir los resultados con las otras organizaciones, las comunidades en las que se han recogido los datos, el gobierno local y los organismos de NU.

### Enlaces a los recursos, organizados por categoría, a los que se hace referencia en esta sección:

-  Recursos para la comunicación
-  Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas
-  Recursos para la programación
-  Recursos para la identificación de necesidades

# 3 Cómo responder a la emergencia

## Resumen de medidas a tomar para responder a una emergencia a través de un mecanismo de respuesta de CI

- Lanzar un llamamiento (Respuesta Rápida, Llamamiento de Emergencia o Llamamiento para una Crisis Prolongada)
- Activar un Mecanismo de Apoyo de CI

La evaluación y el análisis conforman el diseño del programa de respuesta: debe haber un claro vínculo lógico entre los problemas hallados a través de la identificación y los objetivos del programa de respuesta. Una respuesta de emergencia debería basarse en las experiencias pasadas y las lecciones aprendidas pero nunca debería ser una repetición predecible

de lo que se ha hecho antes. La identificación revelará vulnerabilidades y capacidades específicas de cada situación, las cuales se deben tratar mediante un programa meticulosamente diseñado.

La Norma Esencial Humanitaria define esto como:

## Compromiso n°2. Las comunidades y las personas afectadas por la crisis tienen acceso a la asistencia humanitaria que necesitan en el momento preciso.

### Principales acciones:

- 2.1 Diseñar programas que aborden las limitaciones de modo que la actividad propuesta sea realista y segura para las comunidades.
- 2.2 Ofrecer respuesta humanitaria de manera oportuna, tomando decisiones y actuando sin retrasos innecesarios.
- 2.3 Comunicar cualquier tipo de necesidad que no se haya podido cubrir a aquellas organizaciones con un significativo mandato y con conocimientos técnicos, o insistir para que se afronten dichas necesidades.
- 2.4 Hacer uso de importantes normas técnicas y de buenas prácticas empleadas en el sector humanitario para planificar y evaluar los programas.
- 2.5 Supervisar las actividades, la producción y los resultados de las respuestas humanitarias con vistas a adaptar los programas y afrontar el rendimiento deficiente.

El mismo proceso participativo empleado para diseñar un proyecto de desarrollo debería poderse emplear en una emergencia, aunque en la práctica este es llevado a cabo rápidamente y de forma repetida. Las actividades de respuesta inicial para el alivio del sufrimiento más profundo deberían comenzar cuando todavía se estén realizando identificaciones.

Existen tres mecanismos de financiación de CI para la respuesta de emergencia: un Llamamiento de Respuesta Rápida (RR), un Llamamiento de Emergencia (EA) y un

Llamamiento para una Crisis Prolongada. Todos ellos son lanzados por el Secretariado General de CI a petición y en representación de la Caritas Nacional en el país afectado por el desastre. Estos ofrecen un canal para que las OM de CI expresen su solidaridad con la población afectada mediante apoyo financiero a la respuesta.

También existen otros mecanismos de financiación (p.ej.: proyectos bilaterales o multilaterales en los que una o múltiples OM de CI contribuyen a una respuesta de Caritas) de modo que la Caritas Nacional y CI pueden valorar

### 3 Cómo responder a la emergencia

diferentes opciones y decidir si un Llamamiento es el mejor modo de movilizar recursos en una determinada emergencia. Un Llamamiento solo se lanza si se cumplen estos cinco criterios:

- 1 Que la escala de los daños exceda la capacidad local para hacerles frente (según la identificación de necesidades).
- 2 Que existan deficiencias en las respuestas del gobierno y de otros agentes.
- 3 Que la Caritas Nacional tenga la capacidad de lanzar y gestionar un Llamamiento (según la evaluación de los EG de CI y las aportaciones de la Región y del Secretariado General).
- 4 Que el Llamamiento resulte más efectivo que un programa bilateral, como por ejemplo en el caso en que una OM de CI que colaborare directamente con una Diócesis afectada.
- 5 Que el Llamamiento movilice importantes recursos de la Confederación de CI.

Tanto estos criterios como un modelo de Árbol de Decisiones para aclarar si se lanza o no un Llamamiento, forman parte del Kit de Herramientas y están expuestos en el apartado **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**.

La Caritas Nacional debe saber que la responsabilidad última para la correcta implementación, seguimiento y emisión de informes sobre un Llamamiento recae sobre ella. Los **Mecanismos de apoyo de CI** (Coordinador de CI, ERST, STEP, SF, Grupos de Trabajo Sectoriales) están ahí para ayudar.

CI solicita que se realice una auditoría externa de todo tipo de Llamamiento.

El Llamamiento debería desarrollarse en referencia al valioso conjunto de conocimientos que existe, tanto dentro de la confederación de Caritas como en el conjunto del sistema humanitario (ver **Principios y protocolos de CI, Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas y Recursos para la programación**).

#### Documentos necesarios para un Llamamiento de Respuesta Rápida:

- Propuesta
- Marco Lógico
- Presupuesto

#### 3.1 El proceso de lanzar un Llamamiento de Respuesta Rápida (RR)

Cuando se desata un desastre, una OM de Caritas puede enviar un Llamamiento de Respuesta Rápida (RR) a CI en un plazo de 72 horas, para poder abordar las necesidades básicas inmediatas. La solicitud máxima de financiación no debería superar los 250.000€ y los fondos deben gastarse en un periodo de dos meses.

El Llamamiento de Respuesta Rápida permite a la OM solicitante obtener financiación para la respuesta inicial. Esto hace posible que se puedan solicitar cambios en las actividades propuestas una vez que haya sido realizada una identificación de necesidades más detallada. Los cambios propuestos deben ser presentados a CI, quien a su vez busca aprobación de las OM colaboradoras en un periodo de 48 horas. Un Llamamiento de Respuesta Rápida (RR) puede ser seguido por un Llamamiento de Emergencia (EA).

La OM de Caritas puede convertir un Llamamiento de Respuesta Rápida en un Llamamiento de Emergencia antes de que finalice el Proyecto de Respuesta Rápida si los fondos comprometidos superan el presupuesto o si se trata de una emergencia de nivel 3 (declaración que hace el Comité Permanente entre Organismos cuando la crisis requiere la movilización de todo el sistema). Esto se hace previa consulta al Secretariado General de CI y bajo la aprobación de las OM donantes. Las nuevas actividades propuestas deben responder a problemas encontrados durante el proceso de identificación de necesidades.

#### Documentos necesarios para un llamamiento de emergencia:

- Propuesta
- Marco Lógico
- Presupuesto
- Diagrama de Gantt

### 3.2 El proceso de lanzar un Llamamiento de Emergencia (EA)

El plazo para la implementación de un Llamamiento de Emergencia es de un máximo de 12 meses, con dos meses adicionales para la emisión de informes.

La Caritas Nacional debe asegurar que dispone de personal con la necesaria formación para la gestión, las finanzas y la programación, para poder cumplir sus responsabilidades tal y como se expone en el Llamamiento de Emergencia. Igual que con la Respuesta Rápida, los Mecanismos de Apoyo del Secretariado General de CI prestan ayuda a la Caritas Nacional proporcionándole personal con experiencia en la preparación de Llamamientos, la implementación de programas, el seguimiento de resultados y la emisión de informes a los donantes.

Si el Llamamiento no resulta completamente financiado, la Caritas Nacional es la responsable de revisar los objetivos inicialmente formulados, dado que dichos objetivos deberían adaptarse en base a la financiación que haya sido garantizada. Por ejemplo, si hay asegurada financiación para 5.000 hogares y el Llamamiento había previsto atender a 10.000, la Caritas Nacional tiene la responsabilidad de centrarse e informar sobre los 5.000 hogares para los que se tiene financiación asegurada. (La sección de Plan de Contingencia de la Propuesta debería planificar este tipo de modificación por adelantado)

Todos los Llamamientos de Emergencia deben tener una Evaluación Final, que será interna si el presupuesto está por debajo de los 250.000€, o externa si supera los 250.000€.

El desarrollo del EA es llevado a cabo por la Caritas Nacional o por los Mecanismos de Apoyo (ERST o SF), junto con la Caritas Nacional. Es aconsejable coordinarse con las OM de CI presentes en el país y compartir con ellas un borrador en una fase inicial. Preguntarles con qué cantidades están dispuestas a comprometerse para ayudar a diseñar el EA de acuerdo con los potenciales compromisos de financiación.

La Propuesta de EA, el Marco Lógico, el Diagrama de Gantt y el Presupuesto son presentados a CI y supervisados empleando la plantilla para la revisión de la Propuesta (**Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**). Cuanto más completos y bien elaborados estén, antes se lanzará el Llamamiento a la Confederación, y menos preguntas necesitarán hacer las Organizaciones Miembro financiadoras. CI verá si hay alguna prueba de que el programa propuesto:

- Aborda las necesidades encontradas a través de un apropiado y conveniente proceso de identificación de necesidades.
- Evita el solapamiento y la duplicación con otros programas de respuesta, a la vez que satisface las necesidades prioritarias.
- Ha sido diseñado y preparado de acuerdo con los estándares humanitarios internacionales.
- Posee los recursos humanos necesarios, o puede activarlos, para asegurar una gestión, una implementación, un seguimiento y una emisión de informes del programa que sean adecuados, profesionales y fiables.

Una vez que el Llamamiento de Emergencia haya sido preparado, corresponde al Secretariado General de CI lanzarlo, hacerlo llegar y promoverlo entre los miembros de la confederación.

### 3.3 El proceso de lanzar un Llamamiento para una Crisis Prolongada

Una crisis es prolongada cuando se mantiene durante un largo periodo de tiempo. El Llamamiento para Crisis

#### Documentos necesarios para un Llamamiento para una Crisis Prolongada:

- Propuesta
- Marco Lógico
- Presupuesto
- Diagrama de Gantt

Prolongada permite un plazo de respuesta de hasta tres años, con dos meses para la emisión de informes.

Es necesario realizar un meticuloso análisis y la respuesta debe abordar las causas profundas e intermedias del problema, según lo identificado en la identificación de necesidades. Deben incluirse estrategias de incidencia política y de comunicación para poder afrontar los aspectos estructurales de la crisis.

Cuando una OM de Caritas piensa que una determinada crisis podría requerir un Llamamiento para Crisis Prolongada, lo primero que hay que hacer es ponerse en contacto con el Departamento Humanitario del Secretariado General para discutir las diversas opciones. El lanzamiento de un Llamamiento para Crisis Prolongada no depende solo de la duración de la crisis. Otros factores que habría que considerar serían la inestabilidad de la situación, la capacidad de respuesta y el potencial apoyo de algunos donantes.

El Llamamiento para Crisis Prolongada permite a la OM que lo solicite generar financiación para una repuesta de tres años de duración. Las OM de CI pueden comprometerse a ofrecer financiación para todo el periodo que dure el programa o bien para cada año, previendo que recaudarán fondos y ofrecerán apoyo para los años sucesivos.

Todos los Llamamientos para Crisis Prolongada deben tener una Evaluación Final, que será interna si el presupuesto está por debajo de los 250.000€ al año, o externa si supera los 250.000€ al año. En casos excepcionales, CI puede solicitar una Evaluación Externa independientemente de los límites establecidos.

CI solicita una Auditoría externa de todos los tipos de Llamamiento.

#### 3.4 Plantilla de Propuesta para el Llamamiento

Hay una única plantilla de Propuesta para todos los tipos de Llamamiento. La plantilla de Propuesta está en el Kit de Herramientas, en el apartado **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. En la plantilla de Propuesta hay casillas de verificación y un resumen de las características principales de los tres tipos de Llamamiento: Respuesta Rápida, Llamamiento de Emergencia y Llamamiento para Crisis Prolongada. Se debe marcar una de las casillas para indicar qué tipo de Llamamiento se va a activar.

En la plantilla para la Propuesta se usan diferentes colores para señalar qué secciones deben completarse para cada tipo de Llamamiento. El texto en azul es para todos los Llamamientos y el texto en verde es para Llamamientos de Emergencia y Llamamientos para Crisis Prolongadas. Las secciones en verde no deben rellenarse para Llamamientos de Respuesta Rápida.

El Llamamiento de Respuesta Rápida solo requiere información fundamental: análisis del problema, respuesta propuesta, beneficiarios directos, supervisión, coordinación y capacidad de gestión de proyectos.

Dado que el marco temporal de la Respuesta Rápida es de dos meses, el plan de acción tiene que ser factible. En este mismo sentido los objetivos y el número de beneficiarios deberían basarse en un programa realista que tenga en cuenta la forma de adquisición, el transporte y otros posibles desafíos. Se debe adjuntar un Marco Lógico como anexo a la Propuesta.

El Llamamiento de Emergencia y los Llamamientos para Crisis Prolongadas requieren más información en la Propuesta (todas las secciones, tanto las azules como las verdes). Esto incluye secciones adicionales, como asuntos transversales, beneficiarios indirectos, incidencia política, escenarios de contingencia, supervisión, evaluación de la rendición de cuentas y el aprendizaje, sostenibilidad y estrategia de salida. Tratándose de un programa de tres años, el Llamamiento para

### 3 Cómo responder a la emergencia

Crisis Prolongada requiere un análisis más profundo del problema e intensificar la incidencia política y la estrategia de comunicación. Cada sección de la Propuesta tiene un límite de páginas y se anima a la redacción concisa.

En el Kit de Herramientas hay recursos que son de ayuda para la elaboración de la Propuesta, como por ejemplo orientaciones sobre la gestión de la seguridad así como las definiciones de beneficiario directo e indirecto.

El Llamamiento debería ser una solicitud realista de financiación. Este constituye una oportunidad para desarrollar una visión de lo que puede lograrse, basándose en un entendimiento de las necesidades, de las capacidades nacionales y de la confederación, así como de las intervenciones de otros agentes. Se debe tener precaución y no comunicar las metas y objetivos del Llamamiento al gobierno y a otras partes implicadas hasta que estos estén financiados, pues las metas y los objetivos serán revisados según la financiación prometida (ver en la plantilla de Propuesta de más abajo la sección de plan de contingencia).

Puede que la información no esté completa en el momento en el que se redacta un Llamamiento pero no es aconsejable retrasar la Propuesta. Por el contrario, en la Propuesta se pueden establecer las medidas que se tomarán para cubrir deficiencias de información específicas. También es posible permitir que haya flexibilidad en el plan de repuesta. Esto se puede hacer, por ejemplo, ofreciendo a los beneficiarios la posibilidad de escoger entre una variedad de paquetes o kits de respuesta, utilizando dinero en metálico o bonos. El Llamamiento debe promover y partir de la participación y la dignidad de los beneficiarios.

El programa debe basarse en lecciones aprendidas y debe estar fundamentado en pruebas de lo que ha funcionado en el pasado. Las Normas Mínimas (disponibles en **Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas**) son un recurso esencial, como lo son los documentos de orientación de CI y las precedentes evaluaciones finales de Caritas o de CI. Los grupos de trabajo técnicos organizados mediante el mecanismo de coordinación de grupos, pueden constituir un foro útil para hablar con expertos técnicos, discutir opciones y compartir ideas.

La plantilla de Propuesta para el Llamamiento de CI requiere información sobre la reducción del riesgo de desastres como asunto transversal. El Manual Esfera también trata la reducción del riesgo de desastres como un tema transversal y lo define así:

El concepto y la práctica de reducir el riesgo de desastres mediante esfuerzos sistemáticos dirigidos al análisis y la gestión de los factores causales de los desastres, lo que incluye la reducción del grado de exposición a las amenazas, la disminución de la vulnerabilidad de las personas y sus bienes, una gestión sensata de los suelos y del medioambiente, así como la mejora de la preparación para eventos adversos.

El Llamamiento de Emergencia y el Llamamiento para Crisis Prolongadas necesitan de una evaluación (Evaluación Externa si el presupuesto supera los 250.000€) por lo que el tiempo y los recursos que esta supone deben planificarse desde el principio, ya que los evaluadores externos pueden necesitar vehículos del proyecto, alojamiento, traductores y personal sobre el terreno como apoyo para su trabajo.

#### 3.5 Plantilla de Marco Lógico

El Marco Lógico es una declaración sistemática, concisa y coherente de todos los aspectos clave de un proyecto, y constituye un sistema para el seguimiento y la evaluación en el que poder comparar los resultados planeados y los reales. Una vez aceptado el resumen general del proyecto, poner este en el formato del Marco Lógico debería hacer que resalten todos aquellos problemas que pueda haber con la lógica subyacente. Las preguntas que se han de realizar son:

- ¿Qué debemos hacer para conseguir los cambios que deseamos ver? (lógica de la intervención)
- ¿Cómo mediremos el progreso hacia los objetivos? (indicadores objetivamente verificables y fuentes de verificación)

### 3 Cómo responder a la emergencia

- ¿Cuáles son los principales riesgos para el logro de los objetivos? (riesgos y asunciones)

La plantilla de Marco Lógico está en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES** (la misma plantilla es empleada para todos los tipos de Llamamiento) y se emplea un ejemplo de Marco Lógico de Oxfam para mostrar cómo hay que completarlo.

El objetivo general (impacto) del proyecto es lograr una situación de alto nivel, a la cual el proyecto contribuirá a llegar pero que no se logrará solo con el proyecto. El objetivo no se medirá y no necesita un indicador.

El objetivo específico (resultado) del proyecto es el cambio que se producirá y quiénes se beneficiarán.

Los resultados (el producto final) son las metas específicas y directas del proyecto. Estas ofrecerán las condiciones necesarias para alcanzar el objetivo específico. La lógica de la cadena, desde los resultados hasta el objetivo específico, debe ser clara.

En cuanto al objetivo/s y los resultados, la columna de Indicadores objetivamente verificables debería mostrar lo que será medido. Esfera puede ser una referencia de utilidad a la hora de definir indicadores. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos y pueden apuntar a ver cambios en el hogar de cada beneficiario o en un porcentaje; p.ej. 5000 familias destinatarias recibirán refugios provisionales, o el 80% de las familias construirá refugios provisionales según estándares técnicos. Los indicadores deberían ser específicos, medibles, realizables, realistas, y limitados temporalmente (SMART). La columna de Fuentes de verificación explica cómo se obtendrán los datos.

Las actividades son las medidas que hay que tomar para implementar y conseguir los resultados.

La columna de Riesgos e hipótesis es donde hay que definir las hipótesis importantes que se estén haciendo, las cuales tienen un efecto en la realización de los objetivos y resultados del proyecto. Las hipótesis están fuera del ámbito del

proyecto (la hipótesis de que, por ejemplo, el personal tendrá las adecuadas habilidades debería incorporarse en las actividades del proyecto y no ser tratada como una hipótesis). Las hipótesis deberían ser expresadas como una declaración de lo que, si todo va bien, se espera que pase; p.ej. la situación de seguridad permanecerá estable.

Por último, es importante comprobar la lógica del Marco Lógico. Esta es:

Si emprendemos las actividades Y las hipótesis resultan ciertas, ENTONCES crearemos los resultados (producto final).

Si emitimos los resultados Y las hipótesis resultan ciertas, ENTONCES lograremos el objetivo específico (resultado).

Si logramos el objetivo específico Y las hipótesis resultan ciertas, ENTONCES contribuiremos al objetivo general.

#### 3.6 Plantilla para el Diagrama de Gantt (cronograma de actividades)

La plantilla de diagrama de Gantt (cronograma de actividades), en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES** debe completarse junto con la Propuesta descriptiva y el Marco Lógico para el Llamamiento de Emergencia y el Llamamiento para Crisis Prolongada. Este es empleado para programar las actividades del proyecto, mostrando en qué mes o meses tendrán lugar y cuáles están teniendo lugar simultáneamente y cuáles en orden secuencial. Es necesaria una minuciosa planificación de la temporalización de las actividades y establecer cuáles deben empezar o finalizar para que empiecen o finalicen otras, para poder planificar los recursos para el proyecto. La estacionalidad, los festivales y otros eventos (como elecciones) deben ser tenidos en cuenta para que las actividades sean iniciadas a tiempo para poder completar el proyecto en el plazo establecido. En los momentos más activos del año, en los que tienen lugar muchas actividades simultáneamente, puede que se necesite de más personal para poder completar todo a tiempo. Recordar que es necesario comenzar con mucha antelación las actividades que requieran contratación de personal; por ejemplo, la

### 3 Cómo responder a la emergencia

planificación de la auditoría y la Evaluación Externa al final del Llamamiento deberían empezar en el noveno mes, aproximadamente.

#### 3.7 Plantilla de Presupuesto

Hay plantillas para Respuesta Rápida, Llamamiento de Emergencia y Llamamiento para Crisis Prolongada en el apartado **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES** del Kit de Herramientas.

Debería elaborarse un Presupuesto para la Caritas Nacional, para el ERST o el Socio Facilitador (si se ha planeado que haya uno) y, en el caso de un Llamamiento de Emergencia y de un Llamamiento para Crisis Prolongada, para la Diócesis. El Presupuesto debería basarse en estimaciones realistas del coste de los materiales, transporte, personal sobre el terreno, comunicación, seguimiento y evaluación. Este debería incluir los costes para un Técnico de Comunicación de CI, (en caso de que sea necesaria la presencia de una persona que trate con los medios); así como también se debería incluir el presupuesto adecuado para iniciativas de incidencia política, para la Evaluación en Tiempo Real y para la Auditoría.

El Presupuesto debe ser desarrollado de forma conjunta por el personal de programación de actividades y finanzas, de tal modo que el personal de finanzas debe llegar a comprender las actividades y los objetivos del proyecto, ya sea tomando parte en las discusiones sobre el diseño del programa o mediante una sesión informativa. Las decisiones relativas a cuánto personal, durante qué periodo de tiempo y en qué nivel salarial, o el precio y la calidad de los kits o materiales, o la frecuencia y la duración de la formación, son todas decisiones programáticas importantes cuyos costes deben ser calculados en las líneas presupuestarias. (En el apartado de Directrices para la Programación, en el Kit de Herramientas, hay un Informe Técnico de Oxfam en el que se muestran los estándares para la adquisición de cubiertas de plástico. Online se pueden encontrar estándares similares relativos a otros materiales).

La plantilla incluye múltiples hojas de cálculo y es más fácil empezar con los cálculos más detallados, como los Presupuestos de la Caritas diocesana y las hojas de la Caritas

Nacional, antes de vincular los totales al Presupuesto consolidado y sintetizado. Las hojas de Presupuesto del ERST, STEP y Socio Facilitador deberían ser completadas por la Caritas Nacional en estrecha colaboración con CI, para poder planificar detalladamente todos los costes relacionados con el alojamiento, el transporte y las comunicaciones. Las notas de orientación presupuestaria, en la última hoja de cálculo, ofrecen explicaciones sobre cada sección.

El Presupuesto de Llamamiento para Crisis Prolongada tiene columnas para los años 1, 2 y 3. Si a lo largo de los tres años cambia el contexto de la emergencia o el entorno de financiación, puede presentarse un Presupuesto revisado (ver el punto 4.2).

#### 3.8 Activar un Mecanismo de Apoyo encargado por CI

Los mecanismos de apoyo encargados por CI, tal y como se exponen en la sección 1.3.1, existen para apoyar a la Caritas Nacional en la respuesta de emergencia:

- Coordinador de Emergencias de CI
- Equipo de Apoyo a la Respuesta de Emergencia (ERST)
- Socio(s) facilitador o acompañante
- Equipo de Solidaridad para la colaboración en Emergencias (STEP)
- Grupo de trabajo del país
- Foro del país
- Grupo de trabajo sectorial

**Un Coordinador de Emergencias de CI** ofrece acompañamiento oportuno dentro del país y ayuda a la Caritas Nacional a desempeñar sus funciones durante el periodo crítico de las primeras semanas de repuesta inicial a una emergencia mayor. El grupo de Coordinadores de Emergencia presentará una lista de 5–10 Coordinadores de la Confederación de CI experimentados en la repuesta a

### 3 Cómo responder a la emergencia

emergencias, los cuales serán preseleccionados y estarán listos para trasladarse a CI en caso de que se produzca una emergencia de alto nivel. El Coordinador de CI estará a disposición del ERST o del Socio Facilitador, si existe uno, o del Director de la Caritas Nacional.

Si se produce una emergencia a gran escala, el Departamento Humanitario del Secretariado General realizará una llamada al Director de la Caritas Nacional para discutir si es necesaria la presencia de un Coordinador de CI, un ERST, un Socio Facilitador o si la situación requiere la asistencia de un Grupo de Trabajo Sectorial. Si se necesita a un Coordinador de CI, el Departamento Humanitario solicita a los miembros del Grupo de Coordinadores que indiquen su disponibilidad para desplegarse en un plazo de 72 horas. El Departamento Humanitario supervisa a los miembros del personal trasladado mediante llamadas semanales y mediante una Evaluación del Desempeño, haciendo uso de los formularios contenidos en el Kit de Herramientas.

**El ERST y STEP** se lanzan a petición de la Caritas Nacional, son encargados por CI y se rigen por las Directrices de Emergencia. Los pasos en el proceso de activación de un Mecanismo de Apoyo encargado por CI son:

- La Caritas Nacional, otra OM de CI o un coordinador regional de CI solicita el Mecanismo de Apoyo.
- El Secretariado General de CI consulta con la jerarquía eclesiástica local y la Caritas Nacional.
- El Secretariado General de CI desarrolla sus Términos de Referencia y las descripciones de los puestos de trabajo de los miembros del equipo, con datos aportados por la Caritas Nacional, y publica los Términos de Referencia y las descripciones de los puestos de trabajo en Baobab.
- El Secretariado General de CI coordina la respuesta de las Organizaciones Miembro y nombra al líder del ERST/STEP y a los miembros del equipo mediante un proceso transparente.

- El Secretariado General activa el Mecanismo de Apoyo definiendo su encargo y haciendo llegar el encargo a todas las OM de la Confederación.
- El Secretariado de CI da instrucciones al líder del equipo y establece el sistema de revisión de la actuación.
- La Caritas Nacional establece un mecanismo de supervisión o coordinación para el equipo.
- La Caritas Nacional incluye los costes (viaje internacional, alojamiento, etc.) en el Presupuesto de Llamamiento de Emergencia (EA) y tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento de estos gastos y comunicarlos a CI.
- En principio, correrán a cargo de las OM de la confederación los costes relativos a salarios, seguros y beneficios del personal que ellos hayan enviado al ERST o STEP. En el caso de que a las OM no les sea posible cubrir estos costes, estos deben incluirse en el Presupuesto de Llamamiento de Emergencia.
- La Caritas Nacional y el líder del equipo ERST o STEP organizan conjuntamente la logística y las reuniones y definen las prioridades del ERST o STEP. El líder del equipo asigna las responsabilidades a los miembros del equipo.
- La Caritas Nacional gestiona el Llamamiento de Emergencia (EA) con la asistencia del Mecanismo de Apoyo.
- La Evaluación Externa del Llamamiento de Emergencia (EA) incluye preguntas acerca del Mecanismo de Apoyo, y estas están disponibles en **Mecanismos de apoyo de CI**.

En el caso de un **Socio Facilitador**, el proceso de activación es el mismo que el expuesto anteriormente para el ERST/STEP pero con un paso más:

- El Secretariado General invita a las OM a que expresen interés en asumir el papel de Socio Facilitador y establece

### 3 Cómo responder a la emergencia

un proceso transparente para la selección de una OM en consulta con la Caritas Nacional, las OM de la Región y todas aquellas interesadas, según los perfiles que se hayan definido en cuanto a capacidad y experiencia.

Para el apoyo técnico por parte de un **Grupo de Trabajo Sectorial**, la Caritas Nacional contacta con el Departamento Humanitario y con el responsable del Grupo de Trabajo para solicitarles asistencia, especificando si se necesita un apoyo dentro del país o a distancia, y definiendo las capacidades, la experiencia y los conocimientos necesarios así como el plazo y las fuentes de financiación. El responsable del Grupo de

Trabajo elegirá de forma oportuna al miembro del grupo que cumpla mejor los requisitos y trabajará con la Caritas Nacional y con la OM de CI para organizar un despliegue inmediato.

Se pueden encontrar ejemplos del encargo de un ERST/STEP y un Socio Facilitador, Términos de Referencia para un ERST, STEP, Socio Facilitador y Grupo de trabajo del País, Directrices para el foro del país, descripciones de los puestos de trabajo para los miembros del equipo STEP e impresos de evaluación de la actuación del ERST y STEP en **Mecanismos de apoyo de CI**.

#### Enlaces a los recursos, organizados por categoría, a los que se hace referencia en esta sección:

-  Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING  FR  ES
-  Principios y protocolos de CI
-  Mecanismos de apoyo de CI
-  Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas
-  Formularios y plantillas confederales para la adquisición de bienes
-  Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas
-  Recursos para la programación
-  Recursos para la protección

# 4 Cómo gestionar un llamamiento con Caritas Internationalis

## Resumen de medidas a tomar para gestionar un llamamiento con Caritas Internationalis

- **Enviar informaciones de última hora con regularidad**
  - Compromisos y contribuciones
  - Informes de Situación
  - Informes Trimestrales
- **Realizar revisiones**
  - Presupuesto y Propuesta
  - Ampliación sin costes
- **Gestionar los Mecanismos de Apoyo de CI (ERST/STEP)**
- **Establecer sólidos mecanismos de seguimiento**
- **Emplear el seguimiento por CI y OM de CI**
- **Coordinación**
  - Coordinación con las OM de CI
  - Mapeo de las intervenciones de Caritas
  - Coordinación con otros agentes humanitarios

Esta sección del manual ofrece orientación para el uso de las herramientas de CI que son necesarias para la gestión de una Respuesta Rápida (RR), de un Llamamiento de Emergencia (EA) o de un Llamamiento para Crisis Prolongada. No se trata de una guía de instrucciones sobre la gestión o la implementación del programa, aunque reconoce que un llamamiento requiere sólidos sistemas organizativos que estén en consonancia con las Normas de Gestión de CI, fidelidad a los principios y al Código de Conducta de CI (ver **Principios y protocolos de CI**), conformidad con las normas de Esfera y otras normas mínimas (ver **Código de Conducta y Normas Mínimas sectoriales**), un S&E consistente (ver **Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas**) y una buena administración de los recursos (ver los Manuales y Anexos de la confederación sobre **Adquisiciones/Almacenamiento/Logística**).

### 4.1 Información de última hora

Es responsabilidad de la Caritas Nacional comunicarse regularmente con CI para informar de los cambios que se produzcan en el contexto humanitario y del progreso de la

respuesta. La Caritas Nacionales, con la opción de recibir el apoyo de los **Mecanismos de apoyo de CI**, tiene la responsabilidad de tener preparado un sistema de S&E (ver **Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas**). Esto posibilitará la comunicación de información actualizada y útil al Secretariado General de CI y a las OM de la confederación.

#### 4.1.1 Compromisos y contribuciones

Las OM de CI responden a un Llamamiento mediante la realización de compromisos. Es importante que la promesa de aportar una contribución se envíe de forma temprana a la Caritas Nacional, para que esta pueda ofrecer una pronta asistencia. El plazo recomendado para las contribuciones es:

- Para un Respuesta Rápida, en un plazo de dos semanas desde que se lanza el Llamamiento
- Para un Llamamiento de Emergencia o un Llamamiento para Crisis Prolongada, en un plazo de cuatro semanas desde el lanzamiento del Llamamiento.

## 4 Cómo gestionar un llamamiento con Caritas Internationalis

Si una OM de CI cuenta con acceso a financiación adicional después de estos plazos, siempre es posible realizar nuevos compromisos y contribuciones.

Tal y como se expone en 3.1, un Llamamiento de Respuesta Rápida puede convertirse en un Llamamiento de Emergencia durante el periodo que dure el proyecto si dicho proyecto está bien financiado o si se trata de una emergencia de nivel 3, siempre que el plan responda a las conclusiones de la identificación de necesidades.

Es responsabilidad de la Caritas Nacional registrar los compromisos recibidos en la hoja de Contribuciones y gastos de la plantilla de informe económico (incluida en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**). En esta hoja, la Caritas Nacional registra el donante, la fecha y la cantidad recibida, en la divisa del donante, la divisa local y en euros. El valor de las donaciones en especie también debe registrarse. Esta hoja, que debe mantenerse actualizada, es una herramienta de gestión para realizar un seguimiento de la disponibilidad de los recursos para implementar un Llamamiento de Emergencia (EA) y es el resumen de los ingresos con los cuales se compararán y comunicarán los gastos de forma trimestral. Los compromisos y las contribuciones deberían compartirse regularmente con el Secretariado General de CI para su comprobación, y también con las OM de CI.

### 4.1.2 Asignación de fondos

La asignación de fondos se refiere a la práctica de contribuir a un Llamamiento, pero en este caso el donante solicita un informe específico en el que se determinen los emplazamientos y beneficiarios a los que se destinarán sus fondos. Esta práctica no es recomendable y la Caritas Local afectada tiene derecho a rechazarla, puesto que hace que aumenten la carga de trabajo que supone la emisión de informes y los requisitos de gestión financiera. Muchos donantes aceptan que su aportación contribuya a un Llamamiento mundial y que de igual manera, los informes relativos a toda la respuesta del Llamamiento constituyan en sí mismos una rendición de cuentas suficiente. Si la práctica de asignación de fondos es requerida, la Caritas Nacional debe leer el contrato del donante con detenimiento,

entendiendo las obligaciones contractuales y negociando las funciones y las responsabilidades con la respectiva OM de CI. La OM debe asegurar que haya suficientes recursos disponibles para cumplir los requisitos justificativos adicionales. Por ejemplo, puede encargar a un miembro del personal que escriba los informes para el donante o que trabaje con el Departamento Financiero de la Caritas Nacional para activar los sistemas que permitan cumplir con los requisitos del donante.

Si una Caritas Nacional acepta la Asignación de fondos, estos son algunos ejemplos de los pasos que puede que tenga que seguir para cumplir con los requisitos del donante:

- Asignar la aportación de un donante a un lugar específico, a un determinado número de beneficiarios y a un conjunto de actividades.
- Abrir una cuenta bancaria para la aportación.
- Designar un código de cuenta para todos los gastos relacionados con la aportación, de modo que se pueda realizar un seguimiento de los gastos hasta el nivel del beneficiario.
- Ofrecer los datos a la OM de CI para que esta los pueda reflejar en los informes al donante, teniendo en cuenta que los plazos de presentación de informes del donante pueden no coincidir con los plazos de presentación de informes del Llamamiento de CI.

### 4.1.3 Informes de Situación

Es importante que la Caritas Nacional envíe Informes de Situación regulares a CI para que estos se hagan llegar a las Organizaciones Miembro de la Confederación (la plantilla de Informe de Situación está en **Recursos para la comunicación**). La finalidad del Informe de Situación es informar a CI y a las OM de la Confederación en el momento adecuado, sobre los principales cambios que se produzcan en el contexto y la respuesta. En la fase inicial de la emergencia, los Informes de Situación probablemente serán diarios, después cada pocos días, y luego semanales o quincenales. Se recomienda que la Caritas Nacional acuerde la frecuencia

de los informes de situación con CI. La plantilla de Informe de Situación (presentada en 2.1.3), ofrece títulos de sección, como por ejemplo incidencia política, para recordar que se debe incluir información sobre las iniciativas de incidencia política locales que puedan ser reforzadas, si así se considera, por el Secretariado General o por las OM de CI. Los informes deberían ser breves, recomendándose el uso de puntos de enumeración o tablas de datos, cuando así convenga, para comunicar los hechos más importantes que se produzcan.

### 4.1.4 Medios de comunicación

En crisis de gran escala, el Departamento de Comunicación compartirá la información con los medios y con las OM de CI para generar una cobertura mediática de las crisis y de la respuesta de Caritas. Los estudios de casos son formas útiles de hacer sentir la historia a través de la experiencia y las palabras de una persona. En las fotografías, los audios y los videos se deberían escribir la fecha, el lugar y los nombres de las personas.

### 4.1.5 Informe Trimestral y Final

Hay una plantilla para el Informe de Llamamientos que debería emplearse para todos los tipos de Llamamiento. En ella se usa un código de colores para indicar qué secciones son necesarias para el Llamamiento de Respuesta Rápida y cuáles también los son para el Llamamiento de Emergencia y el Llamamiento para Crisis Prolongada. Esta plantilla se encuentra en el apartado **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES** del Kit de Herramientas.

Todos los Llamamientos requieren un Informe Final que debe presentarse en un periodo de dos meses a partir del fin de las actividades. En el Llamamiento de Emergencia y el Llamamiento para Crisis Prolongada es necesario presentar informes trimestrales dentro de las cuatro semanas posteriores al final de cada uno de los trimestres. Cuatro semanas después del final de cada año del Llamamiento para Crisis Prolongada debe emitirse un Informe Anual en el que se comuniquen las actividades y todos los logros del año en cuestión.

El informe debe ir acompañado del Marco Lógico de progreso, el cual está en una plantilla en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. Este sigue el progreso en comparación con los indicadores, basándose en el Marco Lógico aprobado (original o revisado).

Es necesario presentar un Informe Económico junto con el Informe Técnico Trimestral. La plantilla para el Llamamiento de Respuesta Rápida, el Llamamiento de Emergencia y el Llamamiento para Crisis Prolongada está en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. Hay diversas hojas que completar y lo mejor es empezar por los detalles y luego usar estos para rellenar el Informe Económico consolidado y el resumen de informe económico. Hay una hoja para cada diócesis, una para los costes de ERST/STEP y otra para los costes de la Caritas Nacional. Las hojas se pueden añadir o eliminar según las necesidades. Para todo esto es necesario que las cifras más recientes de Presupuesto aprobadas sean introducidas por partida presupuestaria así como por gasto, tanto en divisa local como en euros. Una vez que estas hayan sido completadas, el informe económico consolidado extrae los datos de estas hojas para crear totales, y el resumen de informe económico vuelve a extraer información del informe consolidado para crear el resumen. Se recomienda que se usen fórmulas para vincular las celdas con otras celdas pertinentes de otras hojas para evitar errores cuando se vuelvan a introducir números. A lo largo del proceso, el uso frecuente de las Notas de Orientación (disponible en la última hoja, o en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**) puede ayudar a obtener información de utilidad acerca de qué costes son admisibles (p.ej., los costes de evaluación son admisibles), qué constituye un activo y qué fuente será la referencia para la tasa de cambio. En las Notas de Orientación Financiera también se exponen los documentos adjuntos que deben acompañar al Informe Económico, tales como la lista de activos y de justificación de cambios.

### 4.2 Revisiones

#### 4.2.1 Revisiones de Presupuesto y Propuesta

Cuando se hayan realizado las contribuciones, si el total es inferior al total del Llamamiento, la Propuesta y el Presupuesto deben ser revisados y puestos en consonancia con la financiación prometida para el momento del primer informe trimestral. El escenario de contingencia desarrollado durante el diseño del proyecto e incluido en la Propuesta de Llamamiento de Emergencia debería conformar las decisiones que deban tomarse en esta etapa.

Puede que también sea necesario revisar el programa si se producen cambios en el contexto que requieran un cambio en la asistencia. Las necesidades de los beneficiarios deben reflejarse en las revisiones del Presupuesto (sin superar las contribuciones y los compromisos realizados, o las que pueden esperarse de forma realista) y los cambios deben estar basados en nuevas identificaciones. Si los objetivos o los indicadores cambian, la Propuesta y el Marco Lógico también deberían revisarse.

Es necesaria una revisión del Presupuesto si en los gastos hay una variación superior al 10% en comparación con el Presupuesto, en cualquiera de los capítulos presupuestarios (A1, A2 etc.). Es improbable que esto tenga un impacto en el diseño del proyecto y no será necesario que vaya acompañada de una Propuesta revisada.

En todos los casos, el procedimiento es el mismo. Las revisiones pueden hacerse en cualquier momento, sin embargo, el Presupuesto revisado debe ir acompañado por una nota explicativa que muestre la razón que hay detrás de los cambios, y es aconsejable presentarlos junto con los informes trimestrales. Las plantillas para la revisión de Presupuestos y para la nota explicativa están incluidas en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. Si los cambios propuestos son leves, puede utilizarse el Presupuesto ya existente, destacando los cambios con un color diferente. El Presupuesto revisado y la Nota Explicativa deberían enviarse a CI para ser publicados en Baobab. Los donantes disponen de 10 días naturales para realizar observaciones, tras los cuales se considera aprobado.

En caso de discusiones bilaterales con un donante, los cambios también se considerarán aprobados una vez que ambas partes lleguen a una conclusión. Los miembros deben informar sobre la última versión aprobada del Presupuesto.

#### 4.2.2 Ampliación sin costes

La Caritas Nacional o el Socio Facilitador pueden solicitar una ampliación sin costes, con un Presupuesto revisado. El valor total del Llamamiento (EA) no puede cambiar pero se puede enviar una solicitud a CI a través de Baobab para ampliar la duración del proyecto hasta un máximo de dos meses. Los costes de personal y de gestión deberán estar cubiertos durante el periodo de ampliación, por lo que una ampliación sin costes normalmente solo es posible cuando se ha gastado menos de lo previsto y siempre que esos fondos puedan cubrir todos los costes de gestión. Una ampliación sin costes debe presentarse, como muy tarde, dos semanas antes de la finalización del proyecto.

### 4.3 Gestión de recursos humanos

Las Normas de Gestión de CI (ver **Principios y protocolos de CI**) recuerdan lo expresado en *Deus Caritas Est*, 31, 2005, "Los individuos que se ocupan de las personas necesitadas deben ser primero profesionalmente competentes", y requieren que las Organizaciones Miembro tengan escrito un Manual de Recursos Humanos que apliquen de manera habitual, con el que estén familiarizados tanto la dirección, como el personal contratado, los voluntarios y el personal en prácticas. Las Normas de Gestión también requieren que las OM actúen según las leyes nacionales, como las leyes laborales, y que mantengan el Código Ético para las OM de CI y el Código de Conducta para el personal (ver **Principios y protocolos de CI**).

Este compromiso con la competencia profesional también es una norma de Esfera: La Norma esencial humanitaria número 6 dice: "las comunidades y las personas afectadas por la crisis reciben la asistencia que necesitan por parte de personal y voluntarios competentes y bien organizados", y continúa con el siguiente requisito: "Los trabajadores reciben apoyo para desempeñar su trabajo de manera efectiva y son tratados con justicia y equidad".

### 4.3.1 Gestión de los recursos humanos para un Coordinador de Emergencias de CI, un ERST, STEP, SF y para el despliegue de un Grupo de Trabajo Sectorial

El Secretariado General de CI es responsable de una contratación transparente y una gestión de la actuación del Coordinador de Emergencias de CI, del ERST, STEP y del Socio Facilitador. Durante el despliegue en la Caritas Nacional, el empleado sigue legalmente vinculado a la OM que lo ha enviado (por encargo de CI).

Los miembros del ERST y STEP desarrollan planes de trabajo individualizados basados en los TdR de CI aprobados para el ERST/STEP. La actuación de dichos miembros es revisada en base a dichos planes a la mitad y al final del periodo de actuación del ERST o STEP. El líder de dichos equipos realiza una revisión de la actuación con miembros del propio equipo. En este mismo sentido, CI lleva a cabo una revisión con el líder del equipo.

Los formularios de CI de evaluación de actuaciones (en **Mecanismos de apoyo de CI**) deberían emplearse para los Coordinadores de Emergencias de CI y para los miembros del ERST y STEP. El primer formulario sirve para recoger las observaciones de la Caritas Nacional y de al menos dos Organizaciones Miembro de Caritas presentes en el país, bien mediante discusiones verbales con el supervisor o bien de forma escrita, enviándolas al supervisor. Las Organizaciones Miembro, determinadas por el Secretariado General de CI, deberían ser organizaciones presentes en el país que no hayan enviado personal al mismo equipo de ERST o STEP y que estén activamente implicadas en el Llamamiento, mediante el apoyo técnico, la contribución financiera o la supervisión. El segundo formulario es para el supervisor y funciona como guía de discusión para la revisión de la actuación y como impreso en el que registrar las notas de la conversación. El supervisor debería escribir un informe de evaluación de la actuación en el que se documenten las observaciones realizadas por la Caritas Nacional y las Organizaciones Miembro del país, así como la conversación con los técnicos evaluados.

Las revisiones de la actuación no constituyen la única oportunidad para obtener observaciones y discusiones sobre la actuación de los miembros de los equipos de ERST y STEP. En este sentido se anima en todo momento a la Caritas Nacional a que mantenga abierto un canal para la comunicación con el Secretariado General, especialmente si existiera algún problema que hubiera que resolverlo antes posible. Los problemas derivados de las asignaciones deberían ser comunicados por el empleado enviado al Director Humanitario del Secretariado General de CI. El Director Humanitario tomará las medidas necesarias basándose en las observaciones ofrecidas y, si la naturaleza del asunto lo requiere, se pondrá en contacto con la OM que ha enviado al empleado. Todas las observaciones que se comuniquen se tratarán de forma confidencial.

Los asesores técnicos enviados desde el Grupo de Trabajo Sectorial se trasladan a la Caritas Nacional. Las observaciones realizadas por la Caritas Nacional y por el empleado allí enviado se comunicarán al Responsable del Grupo de Trabajo, que lleva a cabo una revisión de la actuación después de cada despliegue. El Departamento Humanitario del Secretariado General supervisa los grupos de trabajo sectoriales y realiza una revisión anual de la actuación del responsable.

Los Mecanismos de Apoyo de CI serán evaluados como parte de la evaluación del Llamamiento. Las preguntas para la evaluación del ERST/STEP/Socio Facilitador se encuentran en la sección de **Mecanismos de apoyo de CI** y deberían incluirse en los TdR para la Evaluación Externa.

### 4.3.2 Gestión de la seguridad para un ERST/STEP

El líder del equipo ERST/STEP es responsable de la seguridad del equipo, con el apoyo de CI y de la Caritas Nacional. CI tiene la responsabilidad de asegurarse de que el líder del equipo tiene la herramienta y las directrices para la evaluación de la seguridad en el terreno (ver **Recursos para la seguridad**), así como de que las haya leído, y haya analizado adecuadamente los riesgos, a la vez de que haya hechos planes de contingencia para enfrentarse a posibles eventualidades.

### 4.4 Mecanismos de seguimiento por CI y las OM de CI

#### 4.4.1 Sistemas de seguimiento

La Caritas Nacional es responsable del seguimiento y la evaluación, con el apoyo del ERST/STEP/SF, si estos son activados. Cuando se aprueba el Llamamiento, deben establecerse sistemas de seguimiento para poder seguir el progreso hacia los indicadores del proyecto. Es especialmente importante que se establezca rápidamente un sistema para seguir la distribución de los bienes o servicios, pues todo debe poder seguirse desde la adquisición hasta la distribución. Deben hacerse recuentos diarios de las distribuciones y se deben consolidar en cada lugar, al final de cada día, de cada semana y de cada mes. Un ligero seguimiento, esto es, algunas entrevistas o grupos focales, debería también emplearse para comprobar la satisfacción de los beneficiarios. Durante las visitas de seguimiento, la observación y las charlas informales pueden ayudar a ver si hay un cambio en el contexto que requiera un cambio en la respuesta. En la sección de **Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas** hay orientaciones y herramientas.

El personal también debería recibir orientación sobre la rendición de cuentas a los beneficiarios y la importancia de escuchar a los beneficiarios y de hacer uso de sus aportaciones para conformar la toma de decisiones del programa. También pueden establecerse canales para obtener y realizar observaciones y comentarios, tales como una línea directa de teléfono, cuadros de sugerencia y mecanismos de reclamaciones, proporcionando a las personas una variedad de formas de comunicar preguntas o asuntos sobre el proyecto. Los sistemas deben estar activados para registrar y responder a las observaciones a medida que se obtienen. Las reclamaciones sobre explotación y abuso sexual deben ser tratadas de forma separada y confidencial. La sección de **Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas** incluye la Guía suficientemente buena, en la cual se exponen principios y herramientas.

#### 4.4.2 Visitas de seguimiento de OM o de CI

Un gran Llamamiento puede conducir a una multitud de visitas de seguimiento de las Organizaciones Miembro y del Secretariado General de CI. El intercambio dinámico de información sobre las visitas planificadas puede aumentar la concienciación entre las OM de CI sobre las demandas que se les presentan a la Caritas Nacional, y puede promover oportunidades para la coordinación. Por ejemplo, los informes de situación pueden ser empleados para compartir las fechas y horas de las reuniones de coordinación y de las visitas a la zona, de modo que los miembros puedan planear asistir o unirse según proceda. Se promueve la transparencia en los objetivos y las conclusiones de las visitas de seguimiento, con la comunicación temprana y constructiva de las observaciones, de modo que haya oportunidades para el intercambio y el aprendizaje.

El Secretariado General de CI puede desempeñar un papel en la mediación y promoción de reuniones conjuntas o visitas de seguimiento. Las conmemoraciones suelen ser una época popular para las visitas, y se pide a las OM de CI que planifiquen las visitas con antelación y comuniquen pronto sus propósitos. Se aprecia el espíritu de cooperación en la confederación.

### 4.5 Coordinación

#### 4.5.1 Mecanismos de coordinación de CI

Se recomienda el Foro País como plataforma para la coordinación del apoyo y el intercambio de información entre los miembros del país. Este reúne a la Caritas Nacional y a las OM del país de forma regular (al menos trimestralmente) y está presidido por la Caritas Nacional o el Socio Facilitador.

El Grupo de trabajo País es otro mecanismo encargado por CI, el cual reúne a las OM de CI (tanto a las de fuera como a las de dentro del país), los coordinadores regionales y, tal y como es requerido, otras organizaciones que tengan una relación de trabajo con la Caritas Nacional. El grupo de trabajo debería reunirse de forma regular y emprender tareas para apoyar la respuesta a la crisis de la Caritas Nacional.

La Caritas Nacional tiene la responsabilidad de redactar las actas de las reuniones del Foro del país y de los Grupos de trabajo del país, y de compartirlas con el Secretariado General de CI, quien, a su vez, las difundirá en la red.

Los **Mecanismos de apoyo de CI** ERST, STEP y SF, desempeñan un fuerte papel en la coordinación. A menudo activado en grandes Llamamientos en el que participan múltiples Organizaciones Miembro, el Mecanismo de Apoyo es responsable de compartir de forma dinámica la información sobre la repuesta con todas las Organizaciones Miembro implicadas, promoviendo la transparencia y reuniendo a los miembros en torno a las normas con las que todas las Organizaciones Miembro están comprometidas.

### 4.5.2 Mapeo de las intervenciones de Caritas

La plantilla de Mapeo de la Respuesta de CI debería ser empleada para registrar los datos sobre la respuesta de la Confederación de Caritas, enumerando a todas las OM implicadas, su presencia en el país y su colaboración, las ubicaciones de sus programas, sectores, beneficiarios, monto en euros y plazo de implementación. Esta es una herramienta extremadamente valiosa que permite que la Caritas Nacional (y desde allí, el Secretariado General, las Regiones y la Confederación) esté siempre informada, proporcionándole un cuadro completo de la respuesta de la Confederación, que a menudo puede implicar a más OM y obtener más subvenciones que el Llamamiento de Emergencia. Se trata también de un paso importante para ser capaz de representar a Caritas como una confederación y no como una serie de múltiples miembros independientes. Se solicita a todas las Organizaciones Miembro que compartan la información necesaria de forma temprana y regular, para facilitarle la recopilación de esta información a la Caritas Nacional o al ERST/STEP/SI.

### 4.5.3 Coordinación con otros agentes humanitarios

Todas las OM de CI deben verse a sí mismas como parte de la amplia respuesta humanitaria y participar activamente en el sistema de coordinación nacional y de Naciones Unidas. El primer paso que deben dar todas las OM de Caritas es contribuir a la “3WMatrix” (por sus siglas en inglés), que es la

OCHA, agencia de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios, afirma: “La coordinación es vital en situaciones de emergencia. Una buena coordinación hace que haya menos deficiencias y solapamientos en la labor de las organizaciones humanitarias, lucha por una respuesta basada en las necesidades en lugar de en las capacidades y pretende asegurar un enfoque coherente y complementario, identificando formas de trabajar juntos para obtener mejores resultados colectivos”.

matriz de *Quién está haciendo Qué y Dónde*, coordinada normalmente por la OCHA. Si la respuesta de la confederación está mapeada con precisión (usando la plantilla de mapeo de la Respuesta de CI. Ver arriba), la confederación de Caritas puede representarse como una única respuesta en la matriz de las 3W. Sin embargo, lo más común es que cada OM de CI esté enumerada individualmente.

La Caritas Nacional, con el apoyo del ERST/STEP/SI y de todas las OM de CI en el país, debería participar en las reuniones de coordinación humanitaria. Estas pueden estar organizadas por el gobierno nacional o local, o por el sistema de grupos de Naciones Unidas. La coordinación es esencial para evitar la duplicación y asegurar que los más afectados – a menudo grupos marginados o los más alejados – estén atendidos. La coordinación también permite que haya una respuesta cuando una OM de Caritas no puede ofrecerla ella misma, pidiendo a otros que den una respuesta y proporcionándoles información. Es importante que el personal entienda cómo comunicar las necesidades de las personas (p.ej.: de protección o de bienes o materiales) a los otros proveedores.

El sistema de grupos consta de nueve grupos temáticos para la coordinación, tanto sobre el terreno como a nivel global, y cada grupo sobre el terreno está dirigido por un organismo de Naciones Unidas o un delegado de una ONG Internacional o de la FICR. Los nueve grupos y sus organismos son:

- Nutrición (UNICEF)

## 4 Cómo gestionar un llamamiento con Caritas Internationalis

- Salud (OMS)
- Agua/Saneamiento (UNICEF)
- Refugio de Emergencia (ACNUR/FICR)
- Coordinación/Gestión de campamentos (ACNUR/OIM)
- Protección (ACNUR/ACNUDH/UNICEF)
- Recuperación Temprana (PNUD)
- Logística (PMA)
- Telecomunicaciones de emergencia (OCAH/UNICEF/PMA)

Activar la participación en las importantes reuniones de los grupos a nivel nacional y local hace que otras partes que estén dando una respuesta tengan conocimiento de los planes y actividades de Caritas y que Caritas también pueda aprender de sus respuestas. Las reuniones constituyen una oportunidad para intercambiar información, aceptar las normas, compartir los desafíos y juntos buscar soluciones. Asistir a las reuniones de coordinación puede mejorar el conocimiento sobre si los más vulnerables pueden acceder a los servicios de forma segura y puede ayudar a identificar dónde es necesario hacer incidencia política para luchar por el derecho de las personas vulnerables al acceso seguro a los servicios. La participación activa de todas las OM de Caritas también aumenta la visibilidad y el perfil de Caritas como un importante agente humanitario.

### Enlaces a los recursos, organizados por categoría, a los que se hace referencia en esta sección:

-  Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos  FR  ES
-  Principios y protocolos de CI
-  Recursos para la programación
-  Mecanismos de apoyo de CI
-  Recursos para la comunicación
-  Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas
-  Formularios y plantillas confederales para la logística
-  Formularios y plantillas confederales para la adquisición de bienes
-  Formularios y plantillas confederales para el almacenamiento de bienes
-  Código de Conducta Humanitario y Normas Mínimas
-  Recursos para la protección
-  Recursos para la seguridad

# 5 Cómo cerrar un llamamiento

## Resumen de medidas a tomar para cerrar un llamamiento

- Hacer un borrador de Informe Técnico
- Hacer un borrador de Informe Económico
- Prepararse para una Auditoría
- Gestionar el saldo remanente del programa
- Prepararse para una Evaluación Interna o Externa
- Recopilación de lecciones aprendidas

### 5.1 Informe Final

Las plantillas para el informe de Llamamientos y la de Marco Lógico de progreso (en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**) deben emplearse para el Informe Final. El plazo de la presentación de informes para todos los tipos de Llamamiento es de dos meses desde que finalizan las actividades. El informe debe ser presentado al Secretariado General de CI, con una copia del informe de auditoría y una copia del informe de evaluación.

La plantilla para el informe refleja el formato de la Propuesta. La capacidad para informar de manera precisa acerca de, por ejemplo, el número de beneficiarios separados por sexo o por vulnerabilidad, requiere que se establezcan sistemas desde el principio del programa

### 5.2 Marco Lógico de Progreso

La plantilla de Marco Lógico del progreso es una versión adaptada del Marco Lógico. Esta es necesaria para todos los tipos de Llamamiento. En las primeras columnas se presentan los enunciados de los objetivos aprobados y los indicadores (empleando las versiones aprobadas más recientemente en el caso de las revisiones). La columna titulada "Progreso" es el lugar en el que se deben introducir los resultados confrontándolos con los indicadores. Se deben emplear enunciados concisos, indicando simplemente el número, el porcentaje o el resultado cualitativo logrado, y comparando esto con la meta a alcanzar. En el informe se ofrecerán las explicaciones de estos enunciados, los cuales se comprobarán

durante la evaluación. La columna titulada "Medios de verificación" debería completarse con la fuente de información correspondiente, como listas o informes de distribución, que constituyen la prueba del progreso conseguido.

### 5.3 Informe Económico

Las plantillas para Informe Económico están en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. Se utiliza la misma plantilla para los Informes Trimestrales y Finales. Se recomienda completar el Informe Económico Final en un plazo de dos semanas desde la finalización de la fase de implementación. El Informe Económico Final y los documentos justificativos serán auditados posteriormente. Los Informes Técnico y Económico finales, así como el Informe de Auditoría, deberán ser presentados a CI en un plazo de dos meses desde la finalización del programa.

Es importante realizar el informe de la última versión aprobada del Presupuesto, ya sea un Presupuesto revisado o una ampliación sin costes. Los gastos totales de estas hojas deben trasladarse al Informe Consolidado; si las hojas se vinculan cuidadosamente, se puede reducir el riesgo de error cuando se copian números de unas páginas a otras.

Las Notas de Orientación Financiera se exponen en una hoja de la plantilla del informe y también en formato pdf dentro del Kit de Herramientas, en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. Estas Notas de Orientación deberían leerse antes de comenzar a trabajar en el informe.

### 5.4 Cómo prepararse para una Auditoría

Todos los Llamamientos se someten a una Auditoría. La Auditoría se desarrolla sobre las bases del informe económico final. El informe de auditoría debe presentarse a CI junto con los informes económico y técnico.

Las notas de orientación para la auditoría se presentan en una hoja de la plantilla de informe económico; también hay un ejemplo de términos de referencia para una auditoría (ambos en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**). Es importante que la auditoría se planee antes de la finalización del programa puesto que desarrollar los términos de referencia, publicar el anuncio, y seleccionarla firma de auditoría llevan tiempo, al que hay que sumar el periodo que pasa entre la firma del contrato y el momento en el que se hace la auditoría. CI recomienda empezar la preparación de la auditoría en el noveno mes de implementación, como se muestra en el ejemplo del diagrama de Gantt (**Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**). Tanto las notas de orientación como los TdR para una auditoría financiera ofrecen criterios para la elegibilidad de la empresa de auditoría. Por otro lado el Secretariado General de CI puede ofrecer asistencia en la selección de una empresa de auditoría si fuera necesario. Los TdR tienen un anexo en el que se enumera la información financiera que Caritas tiene que preparar antes del inicio de una auditoría. Dedicar tiempo expresamente a organizar y comprobar los documentos que deben ser auditados facilitará el trabajo del auditor y ahorrará tiempo a la hora de contestar preguntas y agrupar la información durante la auditoría.

Se aconseja a la Caritas Nacional que comparta el borrador del informe de auditoría con el Departamento Humanitario del Secretariado General de CI antes de terminarlo, puesto que la experiencia ha demostrado que esto ahorra tiempo a la hora de resolver discrepancias entre el informe económico y el informe de auditoría cuando se procede a la conclusión del Llamamiento. El anexo de TdR explica cómo la participación del Secretariado General de CI antes de la finalización de la auditoría puede reducir tiempo y gastos posteriores.

Las Normas de Gestión de CI exponen los principales aspectos de un sistema de gestión financiera, así como el requisito de hacer una auditoría anual (NG 3.8). El cumplimiento de las NG fortalecerá los sistemas económicos de una OM de Caritas y la mantendrá en una buena posición cuando llegue el momento de la auditoría de un Llamamiento. De cada auditoría se pueden desprender recomendaciones sobre el modo de mejorar los sistemas de gestión financiera y es una buena práctica idear un plan de acción que asegure que se están aplicando las conclusiones.

### 5.5 Directrices sobre el uso de saldo remanente

Al final de un Llamamiento, en caso de haber saldo remanente, los miembros contribuidores deben aprobar el modo en el que este saldo puede emplearse. Las notas de orientación financiera en la plantilla de Informe Económico exponen tres opciones: trasladarlo a un Llamamiento de Emergencia nuevo o a uno ya existente, presentación de un nuevo programa relacionado con el Llamamiento original o, para cantidades inferiores a 5.000€, usarlo para implementar recomendaciones derivadas de la Evaluación Final o de la auditoría, o para bienes o actividades relativas a la respuesta de emergencia. La solicitud debe enviarse a CI, quien la distribuye a todas las OM, las cuales a su vez disponen de diez días naturales para responder directamente con asuntos o preguntas a la Caritas que realiza la implementación.

Si el saldo remanente es superior a 5.000€ y la Caritas informante presenta un nuevo programa relacionado con el Llamamiento de Emergencia, este último está sujeto a los mismos requisitos que un Llamamiento de Emergencia y este no debería superar los doce meses de implementación. La Propuesta de seguimiento es examinada y aprobada por el Secretariado General de CI. Los donantes disponen de diez días para responder con preferencias o alternativas, si no lo hacen la Caritas informante puede hacer uso de los fondos para la razón Propuesta. Debe presentarse un informe a CI al final del proyecto de seguimiento.

## 5 Cómo cerrar un llamamiento

Si el saldo remanente está por debajo de los 5.000€, este puede gastarse dentro o más allá del periodo del Llamamiento de Emergencia y el Secretariado General de CI solo solicitará actualizaciones sobre su uso, sin exigir informes oficiales.

### 5.6 Cómo prepararse para una Evaluación Final

Es obligatoria una Evaluación Interna para todos los Llamamientos de Emergencia y todos los Llamamientos para Crisis Prolongada con Presupuesto total inferior a 250.000€, y es obligatoria una Evaluación Externa para todos los Llamamientos de más de 250.000€. Se incluye una plantilla de los términos de referencia para una Evaluación Externa de un programa de Llamamiento de Emergencia en **Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos ING/FR/ES**. Esta puede ser adaptada para una Evaluación Interna.

Como con la auditoría, la planificación de una Evaluación Externa debe hacerse con bastante antelación. Se recomienda desarrollar los TdR y hacer el anuncio tres meses antes de que finalice el Llamamiento para que al final del proyecto ya haya un equipo que esté listo para empezar. De igual modo, los documentos del proyecto (Propuestas, informes intermedios, formularios de supervisión y datos, informe de ETR, etc.) deben estar a disposición del equipo de evaluación. El personal deberá estar disponible para entrevistas y se deben hacer planes para que el equipo pueda visitar las áreas del proyecto y hablar con los beneficiarios y las partes interesadas. Es una buena práctica solicitar un parte y una presentación oral de las conclusiones preliminares al personal del proyecto para poder incorporar el análisis, las observaciones y el aprendizaje en el informe de Evaluación Final.

La inversión en una Evaluación Final es una inversión en aprendizaje y deberían aprovecharse las oportunidades para fomentar el deseo de mejorar mediante la implicación participativa y transparente en el proceso de evaluación. Se puede animar al personal a reflexionar sobre lo que se ha logrado y de qué modo, lo que salió peor y por qué, y a compartir sus pensamientos abiertamente y de manera constructiva. El informe de Evaluación Final debería

compartirse con el personal del proyecto y con otros departamentos, del mismo modo que los programas futuros deberían remitirse a las recomendaciones para conformar el diseño y la implementación. Una buena práctica es redactar un plan de acción para implementar las recomendaciones provenientes de la Evaluación Final de modo que el aprendizaje esté integrado en la práctica diaria.

### 5.7 El proceso de cerrar un Llamamiento

Cuando el Secretariado General de CI recibe el Informe Final y el resto de documentos, tal y como se detalla anteriormente, estos son revisados, de modo que el Secretariado General de CI puede enviar preguntas y comentarios a la Caritas Nacional correspondiente para asegurar la calidad y la precisión del informe. La Caritas Nacional revisa el informe y otros documentos basándose en estos comentarios y luego los vuelve a enviar al Secretariado General de CI. Una vez terminado, el Secretariado General publica el Informe Final y todo el conjunto de documentos en Baobab para que todas las Organizaciones Miembro puedan tener acceso a los mismos, y para indicar que el Llamamiento ha concluido. Las Organizaciones Miembro deberían tener en cuenta este periodo de revisión a la hora de planear sus plazos de emisión de informes a los donantes.

### 5.8 Recomendaciones relativas al aprendizaje

La Confederación de Caritas posee una amplia experiencia en respuesta humanitaria y todos los Miembros de la Confederación deben perseguir activamente el aprender de programas pasados. Cada Llamamiento presenta oportunidades de aprendizaje, ya sea en términos de relevancia e idoneidad de la respuesta, de la estrategia de implementación, de los sistemas de gestión y toma de decisiones o de la supervisión y evaluación de la misma. Organizar actividades de aprendizaje (como evaluación en tiempo real. Ver orientaciones para la ETR en **Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas**) durante la respuesta promueve la reflexión sobre el progreso, fomenta la solución de problemas y facilita el aprendizaje transversal entre sectores. Del mismo modo, los informes de Evaluación Final y de auditoría deberían considerarse como

## 5 Cómo cerrar un llamamiento

un apoyo a las posibles mejoras. Estos informes deberían estar accesibles y se debería animar al personal a hacer uso de ellos en la labor que se esté desarrollando. El Secretariado General y las Regiones de CI, aprovecharán las oportunidades para promover el aprendizaje entre los programas y países, compartiendo buenas prácticas y orientando a los miembros hacia recursos útiles que puedan aplicarse a futuros Llamamientos.

**Enlaces a los recursos, organizados por categoría, a los que se hace referencia en esta sección:**

-  Llamamiento de CI: Plantillas principales y anexos  FR  ES
-  Recursos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas

[www.caritas.org](http://www.caritas.org)



Palazzo San Calisto  
V-00120  
Estado de la Ciudad del Vaticano  
+39 06 698 797 99

[ÍNDICE](#)



[◀ PÁGINA ANTERIOR](#)