



BREVE INFORME DE LA EVALUACIÓN

Experiencia y aprendizaje de las pruebas piloto de buenas prácticas en el análisis de mercado para respuestas humanitarias

Foto: Rinchin Gaekwad | Uganda



Descripción general

A través del proyecto *Improving the Uptake of Humanitarian Market Analysis (Mejoramiento de la aceptación del análisis de mercado para respuestas humanitarias)*, el IRC tuvo como objetivo ayudar a facilitar el uso sistemático de la información del mercado para la programación de la respuesta humanitaria en todos los sectores. Se hizo tratando de abordar algunas de las principales barreras para la aceptación de la información de mercado, particularmente, la percepción y la práctica de las evaluaciones del mercado como tareas que requieren mucho tiempo y recursos; una falta de control, dominio y liderazgo nacional respecto a las evaluaciones del mercado; atención inadecuada a los mercados en los contextos anteriores a la crisis, además de un conocimiento y capacidad limitados en el análisis de mercado entre los profesionales en el campo y más allá del sector de la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia. La base de esta iniciativa consistió en una serie de actividades que se realizaron en colaboración con CRS y Mercy Corps para identificar, hacer pruebas piloto y evaluar prácticas que pueden aumentar el uso sistemático del análisis del mercado y la aceptación de los datos resultantes. (La Tabla 1¹ presenta las preguntas más comunes relacionadas con el programa para las cuales se necesita información de mercado en contextos humanitarios).

Tabla 1: Preguntas de programación humanitaria más comunes que requieren información del mercado

Fase programática	Preguntas programáticas clave
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene el mercado la capacidad de prestar parte o toda la asistencia necesaria (por ejemplo, a través de una modalidad con base en efectivo)? • ¿Qué más podría determinar la idoneidad de la entrega de la respuesta a través del mercado? • ¿Qué tipo de apoyo podría aumentar la factibilidad y la idoneidad de una respuesta con base en el mercado?
Diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el valor adecuado para la transferencia de efectivo? (para CTP) • ¿Cuál es la frecuencia apropiada para entregar la transferencia de efectivo? (para CTP) • ¿Qué mecanismo de pago debería usarse para entregar efectivo a las personas afectadas por la crisis? (dinero móvil, efectivo en sobre, etc.) (para CTP)
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Debería cambiar el valor, la frecuencia o el mecanismo de pago de la transferencia de efectivo y cómo? (para CTP) • ¿Debería(n) cambiarse la(s) modalidad(es) de la asistencia existente y, de ser así, cómo? • ¿Qué tipo de apoyo podría aumentar la factibilidad y la idoneidad de una respuesta con base en el mercado?

¹ Reproducido de la publicación del IRC, [Revised Market Information Framework](#) (Marco de información de mercado revisado), (autor Emily Sloane), mayo de 2018.

A principios de 2017, se llevó a cabo un estudio para identificar ejemplos en los que el análisis del mercado humanitario había influido en la programación y para distinguir factores generales y prácticas específicas que apoyan la aceptación de la información del mercado a partir de estos ejemplos.² Luego, se seleccionaron varias de estas prácticas para realizar una prueba piloto en tres países: Uganda (organizado por Mercy Corps), Níger (organizado por IRC) y Nigeria (organizado por los CRS). Cada prueba piloto se enfocó en una práctica primaria, mientras que cada una de las pruebas piloto en Níger y Uganda incorporó también dos prácticas secundarias.

Las primeras prácticas que se pusieron a prueba fueron: **(1) la incorporación de indicadores no relacionados con los precios en las tareas de vigilancia de precios;** y **(2) el fomento de la colaboración entre los actores humanitarios y de desarrollo para reunir e interpretar la información de mercado.** Estas pruebas pilotos se llevaron a cabo en 2017 por un período de entre 3 y 6 meses en cada país. Cada prueba piloto se inició con una visita en persona de un miembro de un equipo consultor administrado por el IRC, quien introdujo las prácticas que se iban a someter a una prueba piloto y quien trabajó con el personal del país para desarrollar un plan de implementación detallado y herramientas de apoyo. Los consultores siguieron apoyando a los equipos del país de forma remota durante el resto de las pruebas piloto, a medida que se implementaban las prácticas. A fines de 2017 se realizó una visita de evaluación en cada ubicación de prueba piloto para evaluar hasta qué punto las prácticas habían contribuido a la aceptación de la información de mercado en la toma de decisiones programáticas, así como a la eficacia de las prácticas y bloqueadores y facilitadores de su aceptación.³

La información que se recopiló con respecto al mercado no había influenciado abiertamente ninguna de las programaciones del país piloto en el momento en que se realizó la evaluación, principalmente por dos razones: las prácticas se habían implementado más lentamente de lo concebido originalmente y las oportunidades específicas para utilizar la información en nuevas propuestas para el programa no se presentaron dentro de los plazos del plan piloto. A pesar de esto, ambas prácticas principales sometidas a la prueba piloto mostraron una promesa significativa para respaldar el uso de la información de mercado en la programación, en gran medida a través de su potencial para fomentar un entorno que permita que esto suceda.

² Los resultados de esta investigación se presentan en forma resumida en [Taking Market Analysis Beyond Theory: Practices that facilitate the use of market information in humanitarian programming](#) (Perspectiva del análisis de mercado más allá de la teoría: prácticas que facilitan el uso de la información de mercado en la programación de la respuesta humanitaria), (autor Emily Sloane), marzo de 2018; y completos en [Improving the Uptake of Humanitarian Market Analysis: Best Practice Report](#) (Mejoramiento de la aceptación del análisis de mercado humanitario: informe de las mejores prácticas), (autor Helene Juillard, Lili Mohiddin y Lauren Weiss), enero de 2018.

³ Para obtener el informe completo que se obtuvo de estas visitas de evaluación, consulte [“Improving the Uptake of Market Analysis: Final Evaluation of Piloted Best Practices”](#) (Mejoramiento de la aceptación del análisis del mercado: evaluación final de las mejores prácticas a título experimental) (autores Helene Juillard y Rinchin Gaekwad), mayo de 2018.

Este breve informe proporciona una descripción de las dos prácticas principales y cómo cada una de ellas fue sometida a una prueba piloto, junto con el aprendizaje clave y recomendaciones para replicar las prácticas en otros lugares. Después presenta reflexiones generales sobre el aprendizaje en las tres pruebas piloto. Este breve informe está dirigido a las partes humanitarias interesadas en asegurarse de que se tome en cuenta la información de mercado en la programación y, más ampliamente, a cualquier persona interesada en cómo promover la receptividad de cualquier tipo de información contextual entre los actores humanitarios en el campo.

Vigilancia del mercado más allá de la vigilancia de precios

Descripción de la práctica

La vigilancia típica del mercado implica la recopilación de datos relacionados con los precios de los bienes clave y a veces también de la disponibilidad. A través de esta práctica, otros indicadores no relacionados con el precio se integran en los sistemas de vigilancia del mercado para ayudar al equipo a tener una comprensión más completa de los mercados que prestan servicio en las áreas donde están activos, sobre los cambios que ocurren con el transcurso del tiempo y posiblemente, el motivo.

La vigilancia del mercado es en muchos sentidos un punto de entrada apropiado para abordar muchas de las barreras al análisis de mercado útil y coherente. Mientras que las evaluaciones de mercado tienden a ser bastante intensas en cuanto a recursos, la vigilancia del mercado es relativamente más moderada y, por lo tanto, representa una carga relativamente menor para los equipos de campo. Además, la vigilancia del mercado es muy común y es algo que muchos equipos de campo hacen como parte de sus actividades regulares; en este sentido, ya existe una aceptación considerable. Debido a que implica visitas recurrentes a los mercados locales y la interacción frecuente entre el personal de campo y los actores del mercado local, la vigilancia del mercado representa una clara oportunidad para desarrollar la percepción y el conocimiento de los mercados de los miembros del personal y los ayuda a desarrollar una comprensión más integral y actualizada de las tendencias del mercado que las evaluaciones del mercado (que esencialmente proporcionan una instantánea de las operaciones del mercado en un momento específico). Potencialmente, esta práctica podría:

- desarrollar la capacidad del personal para recopilar, interpretar y aplicar información del mercado sin soporte técnico externo;
- proporcionar una base para hacer ajustes más informados a los programas en curso;
- reducir o posiblemente eliminar la necesidad de realizar evaluaciones de mercado independientes en el futuro.

Esta fue la práctica principal explorada en las pruebas piloto en Níger y Nigeria, que se realizaron en la región de Diffa y en los estados de Yobe y Borno, respectivamente. En ambos contextos, las agencias organizadoras apoyaron activamente a los hogares vulnerables desplazados y de la comunidad local a través de programas extendidos⁴ que proporcionaban vales electrónicos para obtener artículos alimenticios. Ambas organizaciones ya habían estado recopilando datos de precios en las áreas del programa, aparentemente para asegurar que el valor de los vales que se distribuían fuese apropiado.

⁴ 12 meses de duración o más

Tal como lo concibió el equipo de consultores, llevar a cabo la práctica implicó los siguientes pasos clave:

1. Revisión y modificación de los procesos y herramientas de vigilancia del mercado existentes, incorporando indicadores seleccionados no relacionados con los precios
2. Vigilancia y análisis regular utilizando los formularios de recopilación de datos actualizados y herramientas de análisis
3. Cuando era adecuado, modificación de las actividades de los proyectos existentes y diseño de nuevos programas sobre la base del análisis de datos de vigilancia del mercado

El proceso de identificación de indicadores no relacionados con los precios es obviamente clave para esta práctica. Los equipos de Níger y Nigeria pasaron por un proceso similar para cumplir con esto durante el taller dirigido por el consultor (vea la Figura 1). A través de este proceso, el equipo de Níger identificó seis indicadores principales no relacionados con los precios y el equipo de Nigeria siete; una selección de estos se presenta en la Tabla 2.

Figura 1: Proceso de identificación de indicadores de vigilancia del mercado no relacionados con los precios⁵

Actividad 1: Sesión de aporte de ideas de indicadores potenciales que serían útiles en programas actuales y futuros. Los participantes (que trabajaron en dos grupos) desarrollaron una larga lista de 21 indicadores de vigilancia del mercado. La lista se compartió en la sesión plenaria y luego se redujo a 9 indicadores al pedirles a los participantes que votaran por los indicadores que consideraban más adecuados para sus programas.

Actividad 2: Identificación de criterios de jerarquización y puntajes asociados. En dos grupos, los participantes enumeraron 5 criterios que podrían utilizarse para priorizar los indicadores identificados mediante una tabla de jerarquización. En la sesión plenaria y después de una revisión de los criterios, se llegó a un consenso con respecto a los criterios seleccionados y sus respectivas ponderaciones, lo que dio como resultado lo siguiente:

1. *Aplicabilidad del indicador: qué tan fácil sería recopilar los datos: Puntuación ponderada: 4*
2. *Relevancia de los datos para la programación: a corto y largo plazo: Puntuación ponderada: 5*
3. *Capacidad interna: recursos y capacidad para analizar los datos recopilados: Puntuación ponderada: 3*

Actividad 3: Jerarquización de indicadores para desarrollar una lista corta. En dos grupos, se pidió a los participantes que realizaran un ejercicio de jerarquización con los indicadores seleccionados. Tenían que considerar el criterio y dar a cada uno de los indicadores un puntaje en base a la medida en que el indicador cumplía con el criterio.

⁵ Tomado del “Nigeria Trip Report” (Informe del viaje a Nigeria) (autor Lili Mohiddin), octubre de 2017. (inédito)

Tabla 2: Indicadores de vigilancia del mercado no relacionados con los precios identificados en Níger y Nigeria

	Indicador	Justificación para la selección
Níger	Origen de los alimentos básicos que se venden en el mercado (local, regional (dentro de Níger), importados)	Vigilancia de la vulnerabilidad de ciertas zonas geográficas en términos de producción agrícola
	Calidad de los bienes que venden los proveedores contratados	Vigilancia de contratos de proveedores (para garantizar que los proveedores suministren productos de la calidad estipulada)
	Costo de acceso a los mercados para los hogares beneficiarios	Vigilancia de la relevancia de las transferencias de efectivo y del valor de la asistencia brindada; triangulación de la vigilancia de precios
Nigeria	Arribo de suministros (camiones de reparto) cuando sea necesario	La confiabilidad de la cadena de suministro puede verse afectada por la situación de seguridad y puede influir en los precios
	Tipo y número de comerciantes (para servicios y productos de interés) en los mercados	Medida de la competencia en el mercado, los cambios en los tipos de comerciantes y las empresas emergentes: una reflexión sobre el entorno empresarial general y la factibilidad del efectivo
	Valor (volumen*precios) de las ventas anteriores y actuales por proveedores	Medida cuantitativa de los impactos secundarios de la programación basada en efectivo

Los indicadores identificados no relacionados con los precios se integraron en los sistemas de vigilancia existentes tanto en Níger como en Nigeria. La mayoría de las preguntas relacionadas con los indicadores se integraron en las encuestas de los proveedores, aunque las que requerían la participación de los beneficiarios se integraron en encuestas de vigilancia posteriores a la distribución. En Níger, se realizaron modificaciones adicionales a las actividades de vigilancia de precios del país, en donde el número de precios de mercancías a ser vigilados se redujo en aproximadamente dos tercios y los formularios de recopilación de datos pasaron a un nuevo sistema móvil de recopilación y manejo de datos (CommCare) destinado a apoyar la recopilación y el análisis de datos más eficientes. Una ronda de recopilación de datos con los nuevos indicadores se completó posteriormente en cada país. A pesar del retraso en el inicio de la prueba piloto en Nigeria, se completó una ronda de análisis de datos allí; pero no así en Níger.

Hallazgos clave

- Como se esperaba, **la integración de los indicadores no relacionados con los precios en los sistemas de vigilancia del mercado pareció contribuir a una mejor apreciación y comprensión de los datos relacionados con el mercado** entre el personal de los programas de los países participantes y al entusiasmo del personal de campo para realizar actividades de vigilancia del mercado.
- En Níger, el equipo consideró que **los datos del mercado** que estaban reuniendo **serían lo suficientemente sólidos como para proporcionar una idea de la capacidad del mercado para apoyar la programación de efectivo o vales en lugar de una evaluación de mercado separada e independiente** para propósitos futuros de desarrollo de propuestas. Ahora bien, esto no sucedió realmente durante el período de la prueba piloto.

- Los conjuntos de indicadores no relacionados con los precios seleccionados en los dos programas de los países y las percepciones sobre cómo podrían utilizarse los datos de la vigilancia del mercado eran completamente distintos, un hallazgo bastante significativo dada la aparente similitud entre los dos contextos. Esto implica que detalles relativamente secundarios sobre contextos programáticos y geopolíticos, junto con las perspectivas de los individuos involucrados en la identificación de indicadores no relacionados con los precios, sean factores impulsores detrás de los cuales los indicadores no relacionados con los precios se consideran lo más relevante en un contexto dado y que **probablemente no sea realista ni útil proponer que se vigile un conjunto estándar de indicadores de mercado no relacionado con los precios** en este momento.
- Aunque no estaba directamente relacionado con la integración de los indicadores no relacionados con los precios en los sistemas de vigilancia, **el proceso de revisión y modificación de los sistemas existentes de vigilancia del mercado tenía un enorme valor** propio. En Níger, el equipo apreció enormemente el sistema de vigilancia de precios simplificado y la plataforma mejorada para la recopilación y el análisis de datos móviles, ya que se consideró que era más eficiente y que le ahorró tiempo al personal. Dicho esto, **analizar e interpretar los datos** en la nueva plataforma **resultó ser más complicado de lo esperado**. Estos pasos se cubrieron rápidamente durante el taller inicial, y el equipo tuvo problemas para llevarlos a cabo en los meses siguientes con únicamente el soporte remoto.
- En ambas pruebas piloto, **los errores en la recopilación de datos y el análisis se vincularon con la ausencia de las partes interesadas clave en el taller inicial de introducción**. En Níger, las restricciones presupuestarias y de seguridad conllevaron a que los encuestadores encargados de recopilar datos del mercado no pudieran participar en el taller. Si bien parte de la información cubierta durante el taller les fue transmitida, parecían no entender completamente la razón ni las expectativas o la importancia de reunir los datos y, como resultado, el equipo reportó algunos problemas con la calidad de los datos. Mientras tanto, en Nigeria, el taller se llevó a cabo con una participación mínima del personal de Vigilancia y Evaluación, quienes más tarde se encargarían de analizar los datos reunidos. Esto condujo a algunos errores en el análisis y a demoras posteriores.
- En Níger, **las expectativas de los donantes con respecto a la frecuencia de la vigilancia del mercado demostraron ser extremadamente influyentes**, con el resultado de que la vigilancia no se llevó a cabo de la forma rutinaria necesaria para detectar tendencias significativas para documentar el diseño y la adaptación del programa.

- En Nigeria, el equipo de encuestas inicialmente encontró cierta resistencia por parte de los proveedores, quienes desconfiaban un tanto de la finalidad de los encuestadores y sentían que debían ser compensados por su tiempo. **La vigilancia del mercado por lo tanto se convirtió en un proceso de aprendizaje** tanto para el personal de campo como para los proveedores, con equipos de encuestas tomando medidas para reducir la carga de los encuestados (por ejemplo, variando qué proveedores eran entrevistados cada vez y manteniendo los cuestionarios lo más concisos posible), además de encontrar mejores formas de comunicar el valor potencial de la programación humanitaria a los mercados locales y a los proveedores individuales a fin de asegurar su aceptación del proceso de entrevista.

Recomendaciones para replicar esta práctica

- **La vigilancia "expandida" del mercado debería desprenderse de la vigilancia del mercado que los equipos ya están haciendo.** Por lo tanto, un primer paso clave en el proceso es revisar los sistemas y herramientas existentes de vigilancia del mercado y encontrar formas de abordar cualquier ineficiencia importante, como la recolección de precios para listas extremadamente largas de productos⁶ o métodos de recopilación de datos engorrosos o ilógicos. Tales ineficiencias deben reconocerse y abordarse antes de introducir nuevos indicadores no relacionados con los precios en los sistemas de vigilancia.
- **Los indicadores del mercado no relacionados con el precio se deben identificar cuidadosamente para cada contexto** con los aportes de los equipos del programa. Si bien no hay un conjunto fijo de indicadores para elegir, ciertos principios guía deberían ayudar a determinar qué indicadores son más relevantes para un contexto dado. Los indicadores individuales deberían capturar los factores que tienen mayor probabilidad de influir en los cambios de precios en ese contexto (para que los equipos puedan comprender más fácilmente por qué ocurren los cambios de precios, cuando estos se producen) o representar aspectos de los mercados que son improbables que se reflejen en los cambios de precios. Además, los equipos que desean utilizar un indicador específico deben ser capaces de explicar por qué es importante medirlo de manera regular y cómo la información resultante se puede utilizar para ayudar a influir en las decisiones de programación.
- Aunque esta práctica parece ayudar a desarrollar las capacidades de los equipos de campo en el análisis de mercado, **el soporte técnico de un individuo con experiencia en mercados continúa siendo bastante importante durante el proceso inicial de selección de indicadores y, fundamentalmente, durante el análisis inicial e interpretación de datos**, para asegurar que los equipos tengan las habilidades y la confianza necesarias para utilizar realmente los datos que se han recopilado.

⁶ La Sección 1.4 de la [MARKit guidance](#) (Directriz del MARKit) del CRS explica cómo reducir la cantidad de precios que se vigilan.

- Es importante **involucrar a las personas adecuadas en el proceso de selección de indicadores** para que haya una aceptación colectiva de la práctica de la vigilancia de mercado extendida junto con la comprensión compartida de qué datos se están recopilando y por qué. Las "personas adecuadas" incluyen a las personas responsables de la recopilación y el análisis de datos junto con los encargados de tomar decisiones sobre la programación actual y futura, como los gerentes y coordinadores de programas.
- Si bien las plataformas de recopilación y manejo de datos móviles tienen un enorme potencial para simplificar el proceso de vigilancia del mercado, el equipo debe sentirse cómodo cuando utiliza todos los aspectos de la tecnología para que este potencial se materialice. Con este fin, **los equipos que deseen adoptar plataformas de recopilación y manejo de datos deben asegurarse de que se presupueste el tiempo y los recursos adecuados para la capacitación y el soporte técnico continuo.**
- Los **sistemas y herramientas de vigilancia expandidos del mercado deben diseñarse para minimizar la carga sobre los proveedores y el personal.** Las encuestas deben ser lo más breves posible, y los equipos deben explorar otras formas para asegurar la aceptación de los proveedores, como por ejemplo variar qué proveedores son encuestados cada vez o realizar entrevistas durante los días y horas en que la actividad comercial está relativamente lenta. El personal de campo debe comunicar de manera transparente lo que está haciendo y por qué.
- **Los equipos de campo deben revisar sus indicadores y protocolos de vigilancia del mercado periódicamente** (quizás anualmente) **y modificarlos según sea necesario para asegurar su aplicabilidad continua.**
- **Los donantes deben enfatizar la importancia de la vigilancia regular del mercado y de una programación que responda al mercado**, y en su caso, exigir que los planes e informes de vigilancia del mercado se incluyan en las propuestas e informes programáticos. Además, deberían ofrecer a las organizaciones implementadoras la flexibilidad para adaptar la programación en medio del proyecto si las condiciones cambiantes del mercado así lo justifican.

Colaboración humanitaria y de desarrollo en el análisis del mercado

Descripción de la práctica

Las crisis a menudo ocurren en contextos donde hay actores del desarrollo presentes, en algunos casos donde han estado por muchos años. Históricamente, y por lo general, las respuestas a estas crisis han sido impulsadas por actores con un enfoque humanitario, normalmente con poca o ninguna asesoría de sus contrapartes enfocadas en el desarrollo. En la medida en que los actores humanitarios han buscado información de mercado para informar sus respuestas, a menudo recaban esta información a través de sus propias evaluaciones rápidas, que principalmente involucran la recopilación de datos directamente de proveedores en los mercados locales y se enfocan de manera limitada en la capacidad del mercado para entregar la asistencia que con urgencia se necesita. Algunas veces es posible realizar evaluaciones más profundas, pero pueden ser prohibitivas en términos de tiempo y costo, y tienden a ser un poco intimidantes para el personal que trabaja en el campo, quienes pueden tener conocimientos especializados y experiencia limitados respecto a análisis de mercado.

Mientras tanto, los actores enfocados en el desarrollo que ya están sobre el área cuando se producen crisis a menudo tienen un conocimiento profundo de los sistemas de mercado que podrían ayudar a brindar información para las respuestas de emergencia. Si se aprovecha, este conocimiento podría potencialmente:

- aumentar la calidad y la profundidad de la información disponible para los actores humanitarios.
- reducir la necesidad de que los profesionales humanitarios realicen encuestas detalladas a los proveedores.
- fortalecer las relaciones entre los dos grupos de actores, lo que incluso posiblemente conduciría a una programación de desarrollo que responda mejor a las necesidades de emergencia y a una programación humanitaria implementada de forma tal que no solo maximice los beneficios para el sistema de mercado local sino también fomente la recuperación y el desarrollo del mercado.

Esta práctica buscaba fomentar deliberadamente este tipo de colaboración entre los actores humanitarios y de desarrollo, específicamente mediante la creación de un foro a través del cual pudieran compartir el conocimiento y la información existentes y colectivamente planificar y realizar una evaluación para proporcionar información para una respuesta de emergencia.

Mercy Corps llevó a cabo esta práctica a título experimental en el norte de Uganda. Como actor con una larga presencia en esta región, que había estado relativamente estable durante aproximadamente una década, Mercy Corps se enfocó en la programación económica a más largo plazo, que involucrara el desarrollo de los sistemas de mercado laboral y agrícola. Varias otras ONG, junto con actores del gobierno y del sector privado, participaron en trabajos similares en la región. Mientras tanto, el agravamiento del conflicto en Sudán del Sur, el vecino del norte de Uganda, condujo a una afluencia masiva de refugiados de Sudán del Sur hacia el norte de Uganda, con la formación de un nuevo campamento dentro del área operativa de Mercy Corps. Mercy Corps, cuya experiencia global abarca tanto la programación de desarrollo a largo plazo como la de emergencia, estaba considerando lanzar una respuesta de emergencia para apoyar a los refugiados en este campamento, abordando potencialmente las inquietudes sobre las necesidades básicas, los medios de subsistencia y protección. Aunque varios otros actores humanitarios ya estaban ofreciendo apoyo en especie dentro del campamento, se habían realizado pocas evaluaciones, de cualquier tipo, hasta la fecha.

Tal como lo concibió el equipo de consultores, llevar a cabo la práctica implicó los siguientes pasos clave:

1. Taller consultivo para las partes interesadas de múltiples agencias y tipos de actores, con el objetivo de identificar actividades humanitarias potenciales mediante el uso de información del mercado de los programas de desarrollo de mercado y considerar las necesidades humanitarias
2. Creación de un Grupo de trabajo técnico sobre mercados, para incluir actores de desarrollo, del sector privado, humanitarios y gubernamentales
3. Análisis de mercado y respuesta realizado por miembros del Grupo de trabajo
4. Las agencias miembros utilizan los hallazgos del análisis de mercado para dar forma al diseño del programa enfocado en la respuesta de emergencia

Los primeros tres pasos del proceso se realizaron dentro del período del proyecto, y la evaluación del mercado tuvo lugar al momento de efectuar la evaluación piloto. Las preguntas guía que se utilizaron durante el taller de introducción inicial se presentan en la Figura 2, mientras que las selecciones de los términos de referencia (TOR) que se crearon para el Grupo de trabajo de desarrollo de mercado aparecen en la Figura 3.

Figura 2: Preguntas orientadoras para el taller consultivo para actores humanitarios y de desarrollo

1. ¿Qué programas de desarrollo de mercado existentes están implementando en el área los actores del sector privado, desarrollo y gobierno local?
2. ¿Qué programas de desarrollo de mercado está implementando Mercy Corps y qué información de mercado han generado estos programas?
3. ¿Cuáles son las necesidades probables de los hogares de refugiados y cuál es el posible impacto de los refugiados en el contexto local?
4. ¿De qué sistemas clave de mercado dependerán los refugiados y los hogares de la comunidad local para cubrir sus necesidades inmediatas y autosuficiencia?
5. Además de los programas de desarrollo de Mercy Corps, ¿qué otra información del mercado está disponible y es relevante para el contexto local?
6. En términos generales, ¿qué nos dice la información disponible sobre el contexto del mercado (en los mercados locales y de suministro) para estos sistemas de mercado clave?
7. ¿Qué nos dice esta información sobre cómo debe diseñarse un programa humanitario y las actividades que debe incluir? Es decir: ¿qué elementos de los hallazgos del análisis de mercado deberían tenerse en cuenta al diseñar las actividades del programa?
8. Considerando la información disponible relacionada con el contexto del mercado, ¿qué tipos de respuesta humanitaria son posibles?

Figura 3: Texto seleccionado de los términos de referencia (TOR) del grupo de trabajo de desarrollo de mercados

El grupo de trabajo es una plataforma para la colaboración entre los actores del sector privado, humanitarios y gestores del desarrollo del mercado. Este grupo se formó a partir de la base de que las acciones humanitarias se producen en los sistemas de mercado existentes y por lo general en un contexto donde los actores de desarrollo de mercado ya están presentes, por lo que es importante que los actores humanitarios comprendan la dinámica del mercado. Por lo tanto, esta colaboración busca mejorar la recopilación y el uso de información del mercado al diseñar respuestas humanitarias que no socaven el progreso realizado en las comunidades locales.

Objetivo general: Mejorar el uso de la información de análisis de mercado en la programación humanitaria (diseño y adaptación de programas) en x asentamiento

Objetivos específicos:

1. Mejorar la colaboración y la coordinación entre los actores del sector privado, humanitarios y profesionales de desarrollo del mercado mediante actividades de intercambio de información y de difusión
2. Armonizar y consolidar los enfoques de evaluación del mercado en todas las organizaciones miembros
3. Ofrecer directriz técnica sobre el análisis de mercado y la programación de respuestas

Hallazgos clave

- **La prueba piloto sí pareció desarrollar la capacidad y apreciación de los participantes en cuanto al valor del análisis de mercado, así como su sentido del valor de colaborar con diferentes tipos de actores** para entender los mercados y diseñar la programación basada en el mercado.
- **El mapeo detallado de las partes interesadas del sector privado, humanitario y de desarrollo antes de las reuniones de colaboración proporcionó información valiosa sobre qué actores incluir** en las reuniones preliminares. Como Mercy Corps conocía bien a los actores clave en el área de implementación, estaban bien posicionados para identificar rápidamente a los actores pertinentes.
- A pesar de que **involucrar a actores del sector privado en el análisis de mercado** no era la práctica principal que se estaba probando a título experimental, **demostró ser un elemento importante de la prueba piloto**. Los actores del sector privado y las agencias de implementación informaron reconocer nuevas oportunidades como parte de su nueva relación. Por ejemplo, algunos distribuidores de insumos agrícolas vieron oportunidades para suministrar bienes importantes que los refugiados necesitaban y no podían obtener en los mercados locales, mientras que las agencias que esperaban implementar programas de medios de subsistencia informaron que una mejor comprensión de los estándares del mercado podría ayudarlos a apoyar a los refugiados a producir más productos agrícolas comercialmente más viables.
- **Fomentar la colaboración entre los actores humanitarios y de desarrollo demostró ser una tarea importante, que requiere un líder dedicado** durante un período prolongado de tiempo. En muchos sentidos, estos dos grupos existen en diferentes campos de acción, con vocabularios, enfoques y perspectivas únicos; y fue un desafío constante involucrarlos a todos para que hablaran el mismo idioma. El líder de la prueba piloto de Mercy Corps, por ejemplo, pasó un tiempo considerable simplemente asegurándose que los diversos miembros del grupo de trabajo tuvieran una comprensión compartida del propósito y el alcance de la evaluación del mercado que el grupo realizaría.
- Si bien esta práctica independiente y probablemente habría sido un desafío realizarla en forma experimental, **la falta de oportunidades de financiamiento inmediato para nuevos trabajos de emergencia** sin duda **limitó el impulso de las agencias involucradas en hacer avanzar esta iniciativa**, lo que explica en parte por qué se requirieron tantos meses para establecer oficialmente el grupo de trabajo y ejecutar la evaluación del mercado.

Recomendaciones para replicar esta práctica

- **La colaboración efectiva entre los actores humanitarios y de desarrollo requiere un gran facilitador que entienda claramente el propósito y el valor de integrar estos grupos e idealmente que tenga conocimiento especializado y experiencia en ambos tipos de programación.** Si bien, técnicamente cualquier parte interesada podría encabezar la colaboración humanitaria y de desarrollo, **se alienta a las agencias que tengan conocimiento especializado y una programación activa en los sectores humanitarios y de desarrollo a desempeñar un papel de liderazgo**, ya que quizás estén en mejor posición para mantener la tarea en el camino correcto.
- **Las agencias** que impulsen esta práctica **deben realizar un mapeo detallado de las partes interesadas clave del sector privado, de desarrollo y humanitario** antes de convocar a los actores para así garantizar que las personas correctas estén presentes en la sala. El mapeo debería incluir agencias humanitarias líderes que están planificando o llevando a cabo una respuesta de emergencia, agencias de desarrollo líderes que probablemente entiendan bien los sistemas del mercado local, actores importantes del sector privado que representan sectores relevantes para los sectores de mayor necesidad humanitaria (en o cerca de la zona afectada por el desastre) y las agencias gubernamentales que probablemente tengan información de mercado que sea relevante para el/los sector(es) y las áreas geográficas de interés.
- Cuando sea apropiado, **las agencias que participan en la colaboración humanitaria y de desarrollo para el análisis del mercado deberían incluir a los actores del sector privado durante los puntos estratégicos del proceso**, incluyendo la consulta inicial y el análisis de la respuesta. La participación del sector privado puede proporcionar acceso a fuentes de información del mercado que las ONG pueden no conocer y perspectivas valiosas sobre qué tipos de respuesta pueden ser más efectivos, particularmente en lo que respecta a las actividades de apoyo al mercado. No obstante, **las agencias también deben deliberar el manejo de las expectativas de los actores del sector privado involucrados** en el proceso para que no sientan que están de alguna manera obligados a involucrar financieramente a estos actores como parte de sus eventuales intervenciones programáticas. Esta debería ser un asunto bastante simple de comunicación clara de objetivos y expectativas a lo largo del proceso y de limitar la participación del sector privado solo a momentos clave.

- **Las agencias líderes deben destinar recursos adecuados a esta actividad.** Esto implica principalmente la financiación del tiempo de un miembro del personal que puede proporcionar un liderazgo dedicado a la convocatoria de las partes interesadas, **en el entendido de que requerirá tiempo, esfuerzo y paciencia prolongados para realizar plenamente la práctica.** Además, es útil que la alta gerencia también apoye esta actividad y pueda ayudar a garantizar que se asigne suficiente tiempo para avanzar en el progreso. Las agencias también deberían estar preparadas para proporcionar algunos fondos o recursos en especie para la evaluación del mercado, si se pretende realizar una; sin embargo, esto puede ser una cantidad relativamente pequeña si otras agencias que están involucradas también son capaces de aportar recursos.
- **Para simplificar el proceso, puede ser útil reducir el número de actores que participan activamente en todos los pasos del proceso después de la consulta inicial,** quizás durante el transcurso de varias reuniones. Si bien al grupo completo se le podría mantener informado sobre el progreso general, la participación en las reuniones y evaluaciones reales podría limitarse a los actores que son clave para la colaboración, con base en las áreas de interés mutuo que surjan durante las discusiones.
- **Se requiere más trabajo para explorar y articular los beneficios para ambas partes de la colaboración humanitaria y de desarrollo para el análisis del mercado,** especialmente dado el considerable esfuerzo necesario para ponerlo en práctica. Además, **se alienta a las agencias a que exploren formas diferentes (y potencialmente más fáciles) de buscar este tipo de colaboración** ya que el enfoque adoptado en esta prueba piloto definitivamente no es la única forma de hacerlo.

Reflexiones generales sobre el proyecto

El estudio sobre buenas prácticas en el análisis de mercado humanitario que constituyó la base de estas pruebas piloto identifica cuatro factores necesarios para apoyar la aceptación de la información del mercado en el sector humanitario: **recursos** adecuados para reunir y analizar información; una comprensión de la importancia de la información, así como la **capacidad** para asegurarse de que influya en los procesos de toma de decisiones; la **calidad** de la información reunida; y la **diseminación** estratégica de la información reunida. En teoría, si estos cuatro elementos están presentes, debería ser bastante sencillo para los equipos humanitarios recopilar y utilizar la información del mercado. Los programas de los países que organizaron las pruebas piloto se seleccionaron en parte porque se pensó que contaban con los cuatro elementos.

Sin embargo, los equipos en Níger, Nigeria y Uganda trabajaron en contextos de emergencia caracterizados por una necesidad increíblemente alta, recursos limitados, demandas extremas y entornos estresantes, dinámicos e inseguros. Como tal, fue difícil para el personal de campo y sus gerentes encontrar el tiempo y el enfoque necesarios para adoptar las nuevas prácticas, incluso frente a recursos y apoyo dedicados. Las actividades piloto se implementaron, pero más lentamente de lo previsto y debido a esto no fueron capaces de esclarecer cuán efectivamente las dos principales prácticas probadas pueden contribuir al uso de la información del mercado en la programación.

Al mismo tiempo, incluso en estos contextos difíciles, ambas prácticas tuvieron éxito al generar una apreciación por la importancia de la información del mercado para la programación humanitaria y la capacidad del personal para comprender la información del mercado. De los cuatro factores clave que influyen en la aceptación de la información del mercado, la capacidad es esencial; la aceptación del análisis de mercado puede implicar que se destinen más tiempo y recursos para hacerlo y que los equipos saben cómo recopilar datos de calidad y hacer de esto una prioridad. **Las prácticas de las pruebas piloto son prometedoras no porque conducen a la aceptación de la información de mercado en la programación, sino porque ayudaron a fomentar un entorno en el que era más probable que esto sucediera.**

Además, ambas prácticas a título experimental tienen el potencial de ser institucionalizadas. En Níger y Nigeria, herramientas y enfoques adaptados ahora están integrados en las prácticas de vigilancia del mercado de los equipos, mientras que en Uganda, un nuevo grupo de trabajo de mercados se ubica dentro de la estructura oficial de coordinación de la ONG. Aunque las pruebas piloto se terminaron oficialmente, será interesante ver cómo las actividades puestas en marcha evolucionan con el tiempo.

El fundamento de ambas prácticas fue muy básico: a los actores humanitarios se les pidió que reflexionaran sobre *por qué* se necesitaba información de mercado para su programación y *qué* información de mercado era necesaria, y se les proporcionó orientación sobre cómo analizar esto.⁷ Este conocimiento básico pero a menudo difícil de adquirir reveló posteriormente todas las actividades que se realizaron durante las pruebas piloto. Fue crucial para mantener los procesos de recopilación de datos manejables durante la vigilancia del mercado y para mantener la planificación y la ejecución del análisis de mercado por buen camino durante la prueba piloto de análisis de mercado colaborativa. Idealmente, también ayudará al personal a interpretar la información del mercado que recopilan, en términos de la importancia para sus programas. Cualquier análisis de mercado efectivo, independientemente de la práctica que se utilice para llevarlo a cabo, debe basarse en este fundamento.

⁷ Incluyendo la publicación de IRC, [Revised Market Information Framework](#) (Marco de información de mercado revisado), (autor Emily Sloane), mayo 2018.

Reconocimientos

Este documento es resultado del proyecto *Mejoramiento de la aceptación del análisis de mercado humanitario*, un esfuerzo financiado por USAID/OFDA liderado por el IRC en asociación con Mercy Corps y los CRS. Fue escrito por Emily Sloane con base en un informe de evaluación elaborado por un equipo de consultores que incluía a Helene Juillard, Lili Mohiddin y Lauren Weiss, así como en los informes de viaje escritos por Helene Juillard y Lili Mohiddin después de cada una de las visitas de introducción de la prueba piloto⁸. El Informe completo de evaluación, *Improving the Uptake of Humanitarian Market Analysis Final Evaluation of Piloted Best Practices* (Mejoramiento de la aceptación del análisis de mercado humanitario: evaluación final de mejores prácticas de la prueba piloto) está disponible en <https://rescue.box.com/s/3uzeumwvc9b7muxoroac6jf0xt3bvvg0>.

Este documento fue posible gracias al generoso apoyo de los estadounidenses a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es responsabilidad del IRC y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Contacto

EMILY SLOANE

Asesora técnica de efectivo y mercados | Unidad de recuperación y desarrollo económico
emily.sloane@rescue.org



Acerca del IRC

El International Rescue Committee responde a las peores crisis humanitarias del mundo y ayuda a las personas cuyas vidas y medios de vida se destruyen por el conflicto y el desastre a sobrevivir, recuperarse y tomar el control de su futuro.

122 E 42nd Street
New York, NY 10168

www.rescue.org

⁸ Este incluye el “Niger Trip Report” (Informe del viaje a Níger) (autor Helene Juillard), junio de 2017. (inédito); “Uganda Trip Report” (Informe del viaje a Uganda) (autor Lili Mohiddin), junio de 2017. (inédito); “Nigeria Trip Report” (Informe del viaje a Nigeria) (autor Lili Mohiddin), octubre de 2017. (inédito)