

# Orientación sobre las funciones y responsabilidades de RAAM

## Objetivo

El objetivo de esta herramienta es ayudarle a:

1. Establecer su **equipo de planificación RAAM**, que dirigirá el proceso de Preparación y taller de uno o más métodos RAAM.
2. Asignar **funciones y responsabilidades para la implementación**.

Las funciones necesarias para el equipo de planificación y para la implementación de los métodos varían de un método a otro, y los capítulos y herramientas de cada método ofrecen detalles sobre las variaciones. Estas orientaciones ofrecen descripciones de las funciones que suelen ser comunes a todos los métodos, así como los perfiles del personal (incluidas las distintas competencias y aptitudes) que pueden encajar en tales funciones. Las funciones cubiertas en esta guía no incluyen todos los perfiles que pueden participar en el Taller. El taller puede incluir a muchas partes interesadas (según decida el equipo de planificación) que solo participan en el taller para aportar información e ideas para la planificación, pero no se involucran en el día a día de la planificación previa al taller ni en la implementación

posterior al taller.

Figura X: Diagrama del posible solapamiento entre el equipo de planificación del RAAM, los participantes en los talleres y las funciones de implementación

Si está planificando múltiples métodos, es probable que sea posible y más eficiente hacerlo con un solo equipo de planificación RAAM. Sin embargo, las funciones y responsabilidades de implementación deben asignarse de forma que sean óptimas para cada método, aunque eso signifique que distintos grupos trabajen en métodos diferentes.

Organizar las funciones y responsabilidades de forma eficaz *umenta la eficiencia del flujo de datos* entre equipos en entornos de acceso reducido, ayuda a *planificar las carencias/retrocesos* que puedan surgir y *a realizar el análisis RAAM a tiempo*.

## 1. Creación del equipo de planificación de RAAM

Como se detalla en la Introducción de las Herramientas, la creación de un equipo de planificación se produce después de identificar el método o métodos potenciales y obtener la aprobación de la dirección para proceder con RAAM.

**El equipo de planificación del RAAM incluye, como mínimo, un Líder de RAAM designado** (véanse los Perfiles más abajo) que coordinará las fases de Preparación y Talleres. Esta función se menciona en todas las orientaciones y herramientas del método y

es crucial para el desarrollo eficaz del RAAM. Un líder fuerte puede gestionar múltiples partes interesadas en un proceso, mantenerse en la tarea y pensar estratégicamente sobre cosas como la elección del método RAAM, la importancia de la información para el programa, el riesgo frente al beneficio, y más. La función de Líder de RAAM puede desempeñarse por distintos miembros del equipo en función de su disponibilidad e interés. Los anteriores Líderes de RAAM han sido directores de MEA de programas o países, responsables de análisis de crisis o directores de programas. En el caso de los programas más pequeños, es posible que un único Líder de RAAM pueda guiar a los programas durante la preparación y facilitar los talleres. Sin embargo, si hay un equipo más grande que coordinar y necesidades técnicas complejas, el Líder de RAAM deberá organizar un equipo de apoyo (véase los perfiles a continuación).

**La primera tarea del equipo de planificación de RAAM es leer en profundidad los capítulos de orientación del método o métodos identificados, dedicando tiempo a comprender todo el flujo de trabajo y a debatir las posibles adaptaciones necesarias.** Una vez que el equipo de planificación ha llegado a un entendimiento común del flujo o flujos de trabajo y está de acuerdo en que vale la pena seguir el método o métodos, puede proceder a iniciar los pasos de preparación. El Líder de RAAM es responsable de asignar tareas para la preparación y de consultar con el equipo cuando sea necesario para mantener el rumbo.

# Funciones del equipo de planificación del RAAM

Las responsabilidades de estas funciones deben desempeñarse por una o varias personas de la oficina del programa y, en caso necesario, pueden asumirse por personas ajenas al programa (por ejemplo, un analista de contexto). La selección de los miembros del equipo que desempeñarán estas funciones debe basarse en las competencias, las aptitudes, el interés y la disponibilidad para comprometerse a asumir responsabilidades adicionales. En el equipo RAAM lo importante es el conjunto de competencias y funciones de cada rol, no los títulos.

**Solo es obligatorio el Líder en el equipo de planificación.** Otras funciones pueden combinarse o eliminarse si no son necesarias.

Función	Perfil de la función	Responsabilidades principales
<b>Responsable de la toma de decisiones RAAM</b>	<i>Esta función apoya el desarrollo de los planes RAAM y aboga por ellos cuando es necesario. Requiere alguien con autoridad presupuestaria y decisoria en el programa.</i>	<p><b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con el Líder de RAAM para establecer el plan de trabajo e identificar/aprobar el presupuesto necesario y la LOE de los miembros del equipo</li> <li>Promover la participación de las partes interesadas internas y externas del programa en el RAAM y justificar su uso a nivel de programa (por ejemplo, ante los donantes)</li> </ul> <p><b>Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si es necesario, participe en algunas sesiones del taller para centrar al equipo y ayudar a conectarlo con las necesidades del programa.</li> </ul>
<b>Líder de RAAM</b>	<i>Esta función es la principal impulsora de las fases de preparación y taller. Deberá tratarse de una persona de alto nivel y/o liderazgo en el programa, MEL u otro departamento. No es necesario que tengan experiencia técnica en los métodos.</i>	<p><b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar para comprender los métodos RAAM y confirmar cuáles son los más adecuados para seguir adelante.</li> <li>Colaborar con las partes interesadas pertinentes para crear un equipo de planificación, asignar tareas y confirmar los grupos que participarán en los talleres y se mantendrán informados a lo largo del proceso.</li> <li>Trabajar con el responsable de la toma de decisiones para confirmar el presupuesto y los planes de trabajo, y repetir la información según sea necesario.</li> <li>Orientar al equipo de planificación a través de los pasos de preparación para cada método elegido.</li> </ul> <p><b>Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar a los participantes en el taller durante la fase de creación de talleres.</li> <li>Compartir los resultados de la fase de talleres con otras partes interesadas y confirmar que el plan de implementación está confirmado con los supervisores pertinentes.</li> </ul>

Función	Perfil de la función	Responsabilidades principales
<b>Coordinador de operaciones/ logística</b>	<i>Esta función apoya la preparación y, sobre todo, la organización del taller. También pueden aportar conocimientos contextuales durante el desarrollo del RAAM.</i>	<p><b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es necesario, asegurar el lugar para un taller y organizar los suministros, la tecnología, los refrigerios, etc. Trabajar para organizar cualquier viaje necesario para los participantes.</li> <li>• Otra posibilidad es trabajar con los organizadores de una reunión/taller del programa existente para integrar el RAAM en el orden del día y los planes logísticos.</li> <li>• Si procede, comente las fuentes de datos conocidas relativas a aspectos como la infraestructura de tránsito, los precios de los productos básicos, las políticas y normativas locales, etc.</li> <li>• Si procede, actualiza al equipo de planificación sobre los cambios de contexto que puedan afectar a la planificación.</li> </ul>
<b>Asesor de datos del programa</b>	<i>Esta función proporciona o busca información sobre el sistema de datos del programa y las fuentes de datos y apoya la planificación práctica del Taller. Para ello se necesita una persona con experiencia en la recopilación/gestión de datos de programas.</i>	<p><b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya la selección final del método por parte del Líder de RAAM.</li> <li>• Proporciona al Líder de RAAM un mapa de los canales y procesos de recopilación de datos existentes en el programa, las tecnologías utilizadas y las fuentes de datos conocidas, tanto internas como externas al programa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es necesario, busca información sobre otras fuentes internas de datos primarios (por ejemplo, datos de operaciones sobre precios)</li> </ul> </li> <li>• Revisa los métodos RAAM en busca de detalles sobre tecnología y capacidades analíticas que puedan coincidir con los recursos que ya dispone el equipo.</li> <li>• Comentarios sobre las lagunas existentes en el seguimiento y las oportunidades de mejora.</li> </ul> <p><b>Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en todas las sesiones del taller y es probable que se le asigne una función en la implementación.</li> <li>• Puede dirigir las sesiones que le asigne el Líder de RAAM.</li> </ul>

Función	Perfil de la función	Responsabilidades principales
<b>Asesor de contexto</b>	<i>Esta función proporciona información general sobre las tendencias del contexto y las fuentes de información que pueden ser relevantes, y ayuda a trabajar a través de cualquier paso de la evaluación. Esta función requiere una persona que desempeñe activamente una función de analista de contexto, por ejemplo en un equipo de Análisis de crisis o de seguridad.</i>	<p><b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya la selección final del método por parte del Líder de RAAM.</li> <li>• Proporciona antecedentes y aportaciones para cualquier evaluación de viabilidad, evaluación de riesgos/beneficios o comprobación de contexto específicos de un método, y puede dirigir estos pasos según le asigne el Líder de RAAM.</li> <li>• Si procede, pone al día al equipo de planificación sobre las tendencias o novedades del contexto que puedan afectar a la selección de métodos, las evaluaciones técnicas, etc.</li> </ul> <p><b>Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en todas las sesiones del taller y es probable que se le asigne una función en la implementación.</li> <li>• Puede dirigir las sesiones que le asigne el Líder de RAAM.</li> </ul>
<b>Experto en la materia</b>	<i>Esta función aporta conocimientos técnicos durante las fases de preparación y taller. Esta función requiere una persona con conocimientos específicos y profundos sobre (a) el sector del programa, por ejemplo, WASH, (b) el método RAAM, por ejemplo, la cartografía contextual, o (c) una disciplina académica o campo analítico, por ejemplo, la ciencia geoespacial</i>	<p><b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona o investiga respuestas en profundidad a cuestiones técnicas planteadas durante la revisión de las orientaciones sobre el método RAAM, las revisiones de documentos, etc.</li> <li>• Ayuda a asesorar al Líder de RAAM en la selección final del método.</li> <li>• Aporta información a cualquier evaluación de viabilidad, evaluación de riesgos/beneficios o comprobación de contexto específicos de un método, y puede dirigir estos pasos según le asigne el Líder de RAAM.</li> </ul> <p><b>Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en al menos algunas sesiones del taller y es probable que se le asigne una función en la implementación.</li> <li>• Puede dirigir las sesiones que le asigne el Líder de RAAM.</li> </ul>

## 2. Asignación de funciones y responsabilidades para la implementación

La asignación de funciones y responsabilidades para la implementación se lleva a cabo durante la fase de taller y se realiza de forma diferenciada para cada método. Las funciones pueden solaparse si se planifica más de un método. En muchos casos, los miembros del equipo de planificación también asumirán funciones en la implementación, pero no siempre es así. Al igual que en el caso del equipo de planificación, las funciones pueden combinarse en función de las necesidades.

Cada herramienta de orientación y matriz de métodos ofrece una estructura y una dirección para las funciones necesarias y las variaciones específicas de cada método. No obstante, existen perfiles generales que pueden ser útiles a la hora de asignar personas a las funciones. A menudo puede haber varias personas desempeñando una misma función, por ejemplo, varios analistas de datos y varios intérpretes.

## Funciones de implementación del RAAM

Función	Perfil de la función	Responsabilidades principales
<b>Responsable de la toma de decisiones RAAM</b>	<i>Esta función continúa su actividad de equipo de planificación recibiendo los programas RAAM y utilizándolos para tomar decisiones de gestión adaptativa. Esta función requiere a alguien con autoridad para tomar decisiones sobre el programa.</i>	<b>Implementación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y participar en los controles cuando sea necesario.</li> <li>• Apoyar en la resolución de cualquier problema durante la implementación.</li> <li>• Apoyar en la difusión de la información del RAAM a las partes interesadas apropiadas, en caso necesario.</li> <li>• Revisar los productos analíticos de la RAAM, utilizarlos en la toma de decisiones y aportar comentarios si procede.</li> <li>• Comparte la información sobre las adaptaciones del programa con el equipo de implementación y otras partes interesadas (socios, donantes, etc.)</li> </ul>
<b>Líder de RAAM</b>	<i>Esta función continúa su actuación como equipo de planificación supervisando la implementación y asegurándose de que las cosas siguen su curso. Esta función requiere una persona de alto nivel y/o de liderazgo en el programa, MEA u otro departamento.</i>	<b>Implementación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un seguimiento de la implementación diaria (por ejemplo, organizar reuniones de control) y prestar apoyo cuando sea necesario para hacer avanzar el plan, por ejemplo, trabajando para desbloquear los flujos de datos si hay algún problema de aprobación.</li> <li>• En caso necesario, ayudar a conseguir apoyo técnico, datos u otros recursos.</li> <li>• Proporcionar comentarios sobre los productos RAAM y apoyar la elaboración de informes para el responsable de la toma de decisiones, así como otras actividades de difusión de la información.</li> <li>• En caso necesario, incorporar a los nuevos miembros del equipo al plan de implementación y a sus responsabilidades.</li> <li>• Trabajar con el responsable de la toma de decisiones para introducir los cambios necesarios en el plan de implementación del método, incluido el ajuste de funciones si fuera necesario.</li> <li>• Realizar un seguimiento de los cambios y modificaciones introducidos en el programa sobre la base de las conclusiones del RAAM, según proceda.</li> </ul>

Función	Perfil de la función	Responsabilidades principales
<b>Intérprete de datos</b>	<p><i>Esta función dirige la interpretación de los productos analíticos de la RAAM, ayudando a contextualizar los hallazgos, evaluar críticamente la calidad y fiabilidad del producto y llegar a conclusiones y recomendaciones para la elaboración de informes. Esta función requiere un miembro del equipo que trabaje regularmente en el análisis de datos o contextos y tenga un profundo conocimiento de las necesidades estratégicas del programa.</i></p>	<p><b>Implementación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en colaboración con el equipo de implementación en el desarrollo de visualizaciones de datos, verificación de datos y validación de conclusiones, e iteración del proceso analítico para servir mejor a la interpretación.</li> <li>• Manténerse en contacto con el Líder de RAAM cuando sea necesario y facilitar información sobre los productos.</li> <li>• Interpretar las conclusiones compartidas a partir de los productos RAAM, consultando si es necesario a expertos en la materia, grupos de partes interesadas interdepartamentales u otros contactos informados.</li> <li>• Triangular las conclusiones cuando sea necesario.</li> <li>• Dirigir la redacción de informes sobre la interpretación y las recomendaciones de las conclusiones, y dirigir la puesta en común y la revisión de las conclusiones en reuniones como las reuniones trimestrales de revisión del programa.</li> <li>• Colaborar con el Líder de RAAM para comunicar las conclusiones al responsable de la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Analista de datos</b>	<p><i>Esta función dirige el procesamiento, la verificación y el análisis de los datos del RAAM, así como la iteración del sistema en respuesta a los comentarios recibidos. Esta función requiere un miembro del equipo que trabaje regularmente con sistemas de datos de programas/ departamentos y tenga sólidos conocimientos de estadística y análisis de datos.</i></p>	<p><b>Implementación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar las fuentes de datos y trabajar con los puntos de contacto de las fuentes de datos (internos y externos) según sea necesario para establecer protocolos de acceso a la fuente y protección de la información sensible.</li> <li>• En caso necesario, colaborar con los puntos de contacto de las fuentes de datos para adaptar las herramientas de recopilación de datos (por ejemplo, insertando preguntas en una encuesta).</li> <li>• Investigar técnicas cualitativas y cuantitativas según sea necesario para analizar adecuadamente los datos brutos y producir resultados para los objetivos e indicadores del método.</li> <li>• En caso necesario, verificar las fuentes de datos.</li> <li>• Colaborar con el Intérprete para visualizar eficazmente los resultados y adaptar el análisis según sea necesario.</li> <li>• Documentar el proceso de análisis, incluidos los detalles y las protecciones del almacenamiento de datos.</li> <li>• Participar en la elaboración de informes para el responsable de la toma de decisiones, según sea necesario, y en otras actividades de difusión de información, como reuniones con las principales partes interesadas.</li> </ul>



## Ejemplos de competencias clave

Las distintas funciones del equipo RAAM deben poseer competencias importantes (tanto técnicas como de gestión) para poder llevar a cabo con éxito las tareas necesarias. En el cuadro siguiente figuran ejemplos de esas competencias para funciones críticas.

Función	Competencias clave
<b>Responsable de la toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para identificar los puntos débiles del diseño, la planificación o la implementación de los programas y relacionarlos con la información necesaria para mejorarlos.</li> <li>• Capacidad para convocar eficazmente a las distintas partes interesadas y convencerlas de la necesidad de mejorar el sistema.</li> <li>• Capacidad para pensar de forma crítica sobre los datos y los análisis, y tomar decisiones basadas en la información disponible.</li> </ul>
<b>Líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para organizar al personal de funciones interdepartamentales (por ejemplo, programas, MEA, Seguridad), comprender los intereses y limitaciones de las distintas personas y delegar eficazmente planes de trabajo y tareas concretas.</li> <li>• Capacidad para reflexionar críticamente sobre las lagunas de seguimiento del programa y buscar nuevas fuentes de datos y agentes que puedan ayudar a colmarlas.</li> <li>• Capacidad para diseñar y facilitar actos participativos que involucren a grupos de personas en tareas y objetivos colectivos.</li> <li>• Al menos un conocimiento general de las tecnologías de datos del programa y de MEA, especialmente para la recopilación de datos, la distribución de vales electrónicos, el análisis cuantitativo/cualitativo y los SIG.</li> <li>• Al menos un conocimiento general de la configuración y el funcionamiento del sistema de datos MEA.</li> </ul>
<b>Intérprete de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para evaluar críticamente la calidad de los datos, los procesos analíticos y las opciones de visualización para detectar errores y su adecuación a la tarea.</li> <li>• Capacidad para situar los resultados en su contexto, evitar ver las cifras de forma aislada y considerar múltiples explicaciones de por qué puede aparecer un resultado.</li> <li>• Capacidad para traducir el lenguaje técnico a texto sencillo, articular claramente la incertidumbre y las limitaciones de los resultados de los análisis y evitar la sobreinterpretación de las tendencias.</li> <li>• Capacidad para coordinarse eficazmente con distintos departamentos e incluso con expertos externos para recabar aportaciones y dar más cuerpo a la interpretación.</li> <li>• Gran conocimiento práctico del funcionamiento de los sistemas de datos MEA.</li> </ul>
<b>Analista de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para investigar, desarrollar, probar y evaluar críticamente la pertinencia de diferentes técnicas estadísticas y analíticas para las necesidades de supervisión de programas.</li> <li>• Capacidad para iniciarse por sí mismo en la tecnología, accediendo a la formación y los tutoriales disponibles para familiarizarse rápidamente con las nuevas tecnologías.</li> <li>• Sólidos conocimientos prácticos de las tecnologías de datos de programas y MEA, especialmente para la recopilación de datos, la distribución de cupones electrónicos, el análisis cuantitativo/cualitativo y los SIG.</li> <li>• Capacidad para solucionar problemas técnicos, por ejemplo, utilizar los recursos en línea disponibles para buscar respuestas a un error de código.</li> </ul>

## Variaciones en la configuración de funciones

En el siguiente gráfico se ofrecen dos ejemplos de equipos que han utilizado anteriormente el conjunto de herramientas RAAM, en los que se muestra cómo las actividades, el tamaño, la financiación y la duración del programa se reflejan en el número de miembros del personal y las funciones. Estos dos ejemplos comparativos demuestran que programas más amplios no implican necesariamente más personas involucradas o más tiempo dedicado. Las diferentes estructuras de personal del RAAM se rigieron por las necesidades del equipo, el contexto y los recursos disponibles.

<b>Perfil del programa</b>	Subvención de 5 millones de dólares para un año	Programa complejo de 3 años y 30 millones de dólares
<b>Presupuesto para RAAM</b>	\$10,000	\$30, 000
<b>Tipo de actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda en efectivo a refugiados y desplazados internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia en efectivo y vales</li> <li>Ayuda alimentaria</li> <li>Higiene y saneamiento</li> </ul>
<b>Métodos RAAM seleccionados</b>	1) Seguimiento de rumores 2) Teledetección	1) Mapeo contextual 2) Triangulación
<b>Personal involucrado</b>	15 Personal involucrado en general  <b>Equipo de planificación de RAAM:</b> <u>Responsable de la toma de decisiones:</u> Director de Programas <u>Líder de RAAM:</u> Director de MEA <u>Analista de contexto:</u> Jefe de equipo de análisis de crisis <u>Intérprete de datos:</u> Analista de análisis de crisis <u>Analista de datos:</u> Analista de análisis de mercados	10 Staff Involved Overall  <b>Equipo RAAM:</b> <u>Responsable de la toma de decisiones:</u> Analista humanitario senior <u>Diseñador:</u> Jefe de equipo de análisis <u>Gestor RAAM:</u> Funcionario superior de MEA <u>Intérprete RAAM:</u> Analista humanitario principal (asumió dos funciones) <u>Procesador RAAM:</u> Jefe de equipo de análisis (asumió dos funciones)
<b>% LOE durante 3 meses de planificación e implementación del RAAM</b>	Responsable de la toma de decisiones: <b>2 %</b> Líder de RAAM: <b>10 %</b> Analista de contexto: <b>20 %</b> Intérprete de datos: <b>30 %</b> Analista de datos: <b>20 %</b>  <i>Otro personal Ad Hoc o según sea necesario</i>	Responsable de la toma de decisiones: <b>10 %</b> Líder de RAAM: <b>20 %</b> Analista de contexto: <b>5 %</b> Intérprete de datos: <b>20 %</b> Analista de datos: <b>20 %</b>  <i>Otro personal Ad Hoc o según sea necesario</i>