

Market Impact

Digital Solutions Ltd.



RESUMEN EJECUTIVO DEL INFORME DE EVALUACIÓN

HelpAge International

Fortalecimiento de capacidades humanitarias (HCS)

Programa (2021-2025)

Encargado por:	HelpAge International
Realizado por:	MarketImpact Digital Solutions Ltd.
Consultora principal:	Marie-Josée Hamel
Consultor adjunto y experto en evaluación:	Moayad Zarnaji
Fecha:	6 de marzo de 2026

Descargo de responsabilidad

- Esta evaluación ha sido realizada por MarketImpact Digital Solutions Ltd. como una evaluación externa independiente. Las opiniones expresadas en este informe son las de los evaluadores y se basan en la información compartida por el personal de HelpAge International o los miembros de su red.
- Todos los datos se recopilaron de forma remota. Las conclusiones se basan en pruebas trianguladas procedentes de la revisión de documentos, entrevistas con informantes clave y una encuesta en línea.

Acrónimos y abreviaturas

AAP	Responsabilidad ante la población afectada
AIHI	Intervención humanitaria inclusiva con respecto a la edad
CBO	Organización comunitaria / de base
CHS	Norma humanitaria básica
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE)
EPP	Plan de preparación para emergencias
EQ	Pregunta de evaluación
ERT	Equipo de respuesta ante emergencias
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos
HCS	Fortalecimiento de la capacidad humanitaria
HIS	Normas de inclusión humanitaria
HLG	Grupo de Aprendizaje Humanitario
HOPE	Programa de Operaciones Humanitarias para Emergencias
HR	Recursos Humanos
HRP	Plan de Respuesta Humanitaria
IRC	Comité Internacional de Rescate
KII	Entrevista a informantes clave
LPMF	Marco de medición del desempeño de la localización
MEAL	Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje
NEAR	Red para una respuesta humanitaria empoderada
ONG	Organización no gubernamental
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OP	Persona(s) mayor(es)
PLP	Programación dirigida por los socios
PSEA	Prevención de la explotación y el abuso sexuales
SADDD	Desagregación de datos por sexo, edad y discapacidad
SHAPE	Fortalecimiento de la acción humanitaria mediante la participación activa
ToC	Teoría de cambio
TdR	Términos de referencia
ToT	Formación de formadores
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
Unicef	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
PMA	Programa Mundial de Alimentos

Resumen

Objetivo y alcance de la evaluación

Esta evaluación independiente analiza la calidad, la eficacia y la pertinencia del programa de Fortalecimiento de Capacidades Humanitarias (HCS) de HelpAge International (2021-2025) en el cumplimiento de sus dos objetivos estratégicos: proporcionar un enfoque coherente para el fortalecimiento de capacidades humanitarias en toda la red de HelpAge y fortalecer a los miembros de la red para que desarrollen y apliquen respuestas humanitarias de calidad que incluyan a las personas mayores. La evaluación también genera recomendaciones prácticas para informar el diseño del próximo capítulo de la estrategia HCS.

El marco de evaluación integra los criterios del CAD de la OCDE (pertinencia, eficacia, coherencia y sostenibilidad), los principios de la Norma Humanitaria Básica (CHS) (inclusión y rendición de cuentas) y determinadas dimensiones del Marco de Medición del Desempeño de la Localización (LPMF) de la Red NEAR para evaluar las alianzas equitativas y el fortalecimiento de la capacidad liderado a nivel local. Todos los datos se recopilaron de forma remota mediante un análisis documental, 19 entrevistas a informantes clave (en inglés, español y árabe), una encuesta multilingüe en línea (48 encuestados), cuatro testimonios escritos (en inglés, español y ucraniano) y tres estudios de caso que abarcan Asia, África, Oriente Medio, América Latina y Europa del Este.

Resumen de los criterios de evaluación

Criterios de evaluación	Puntuación	
Coherencia	Alta	Las actividades de HCS se ajustaron bien a los objetivos estratégicos y los componentes del programa se complementaron entre sí de manera eficaz, con una metodología coherente pero flexible.
Pertinencia	Alta	El HCS abordó las deficiencias prioritarias en un grado alto o muy alto; el SHAPE, impulsado por la demanda, garantizó que las actividades se ajustaran a las necesidades de las organizaciones.
Impacto	Moderado Alto	Los socios informan de una mayor promoción, nuevas alianzas y contribuciones a las políticas nacionales; el impacto a largo plazo en la vida de las personas mayores es plausible, pero aún no se ha medido de forma sistemática. Los cambios en las políticas son evidentes, mientras que los cambios en las prácticas son menos sistemáticos.
Eficiencia	Moderada	El modelo de aprendizaje mixto y los requisitos de presentación de informes ligeros

Criterios de evaluación	Puntuación	
Eficacia		maximizaron el tiempo de los socios para la implementación; las limitaciones de personal tras la reestructuración y la entrega presencial limitada redujeron la eficiencia de la ejecución del programa.
	Alta	El 90 % de los participantes en SHAPE informaron de cambios organizativos; mejoras significativas en las políticas y los sistemas en materia de gobernanza, MEAL, inclusión y respuesta a emergencias.
Inclusión	Moderada	Mejoras significativas en la inclusión de las personas mayores con cambios concretos en las políticas. Las personas mayores no participaron de manera significativa en el diseño del programa HCS.
Rendición de cuentas	Moderada/ Alta	Mejora de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas; diversificación de los mecanismos de retroalimentación, adopción de las normas CHS y mejora del cumplimiento con los requisitos de los donantes. Los mecanismos de retroalimentación/quejas para las personas mayores mostraron una mejora moderada en la encuesta.
Sostenibilidad	Moderada	Es probable que los cambios en las políticas y los documentos estratégicos perduren, pero siguen existiendo riesgos significativos derivados de la rotación del personal, la incertidumbre de la financiación y la limitada traducción de las políticas a la práctica.
PLP/Localización	Alta	Asociaciones equitativas, relaciones de alta calidad y confianza mutua entre HelpAge y sus socios. El diseño impulsado por los socios cambió la dinámica de poder dentro del programa e influyó en la propia comprensión de los socios sobre cómo deben ser las asociaciones equitativas.

Conclusiones principales

Coherencia y alineación (EQ1, EQ3)

El programa HCS demostró una gran coherencia estratégica. Las actividades se ajustaron a la intención de la estrategia mediante una metodología coherente, pero flexible, basada en el marco SHAPE, complementada con cursos en línea, seminarios web, capacitaciones regionales, oferta de formación de formadores y coaching. Tanto el personal como los socios comprendieron de manera común los objetivos del programa. La integración de múltiples formatos de capacitación —con

SHAPE identificando las necesidades y vacíos, Kaya y las sesiones en línea en directo proporcionando el aprendizaje básico y los talleres regionales permitiendo la aplicación práctica— resultó ser una combinación especialmente eficaz. SHAPE fue calificado como el componente más impactante (79,2 % de los encuestados), seguido del aprendizaje en línea de Kaya (58,3 %) y los talleres regionales (50 %).

Relevancia y capacidad de respuesta (EQ4)

El programa fue muy relevante para las necesidades de los socios, en gran parte porque las prioridades de fortalecimiento de la capacidad fueron identificadas y asumidas por los propios socios a través de la autoevaluación de SHAPE. La calidad de la facilitación y la experiencia en terreno de las y los formadora/es fueron elogiadas de manera sistemática. Entre los retos se encontraban el contenido multilingüe limitado, las barreras horarias para los socios latinoamericanos (con algunas sesiones programadas a las 5:00 a. m.), los problemas de conectividad para el personal de primera línea fuera de las capitales y el volumen de actividades en relación con la carga de trabajo operativa de los socios.

PLP, localización y asociaciones equitativas (EQ2, EQ7, EQ12, EQ13)

Los socios informaron de una gran autonomía dentro del marco SHAPE y describieron su relación con HelpAge como equitativa, basada en la confianza y genuinamente dirigida por los socios. La toma de decisiones sobre las prioridades, la implementación y el gasto correspondía a los socios, mientras que HelpAge desempeñaba una función de apoyo y asesoramiento. El modelo de acompañamiento entre pares, en el que socios con experiencia asesoraban a organizaciones más nuevas de otros países, se reveló como un claro ejemplo de fortalecimiento de la capacidad de forma local y dirigida por los socios. Sin embargo, los socios tuvieron una influencia limitada en el diseño inicial de la estrategia del HCS, y la reestructuración de septiembre de 2025 redujo la disponibilidad de mentores y creó brechas de comunicación.

Inclusión y rendición de cuentas de las personas mayores (EQ6)

El HCS contribuyó de manera significativa a que los socios adoptaran políticas y prácticas más inclusivas: evaluaciones de necesidades, datos desglosados por edad, manuales de respuesta revisados y personal dedicado a la inclusión. Los socios también reforzaron los mecanismos de rendición de cuentas, diversificaron los canales de retroalimentación y adoptaron las normas del CHS. Los avances en materia de abogacía fueron notables, ya que los socios influyeron en los procesos de política nacional en Zimbabue, Venezuela y El Salvador. Sin embargo, las personas mayores no participaron de manera significativa en el diseño del programa HCS, y persiste una brecha entre la adopción de políticas y la práctica operativa plena.

Eficacia (EQ5, EQ8, EQ9)

El programa logró mejoras sustanciales en el desempeño organizativo en los tres ámbitos de SHAPE (gobernanza y liderazgo, influencia, y preparación y respuesta). Los socios elaboraron o revisaron planes estratégicos, manuales de recursos humanos y finanzas, planes de preparación para emergencias, marcos MEAL y políticas de protección. Varios socios establecieron nuevas alianzas (UNICEF, ACNUR, PMA, Start Network) y obtuvieron reconocimiento como actores humanitarios creíbles. El 74,4 % de los encuestados informó de una mejora en la capacidad de respuesta ante las crisis. La principal brecha identificada fue la falta de mecanismos sistemáticos para hacer un seguimiento de la retención de conocimientos y la traducción de las políticas a la práctica.

Sostenibilidad (EQ10)

Es probable que los cambios en las políticas y los documentos estratégicos perduren, y el modelo ToT ofrece una vía para la transferencia sostenida de conocimientos. Sin embargo, la incorporación de cambios más allá de la documentación sigue siendo un reto. Los socios expresaron su preocupación por la pérdida del apoyo consultivo de HelpAge, y la reestructuración exacerbó la inquietud sobre la continuidad. Los riesgos para la sostenibilidad incluyen la rotación de personal y la «captación» de personal capacitado, la pérdida de puestos financiados por SHAPE y el deterioro del panorama de la financiación mundial. El 90,7 % de los encuestados citó la sostenibilidad financiera como el área más difícil de reforzar.

Conclusión

La evaluación concluye que el programa HCS ha sido una inversión bien concebida, estratégicamente coherente y muy relevante en la capacidad de la red de HelpAge para llevar a cabo una acción humanitaria de calidad e inclusiva con las personas mayores. Su componente central SHAPE, su modelo de aprendizaje mixto, sus asociaciones basadas en la confianza y su nuevo enfoque de tutoría entre pares representan una auténtica buena práctica en el fortalecimiento de la capacidad impulsado por los socios, y se ajustan estrechamente a los principios de la agenda de localización del Gran Acuerdo (Grand Bargain), el NEAR LPMF y el CHS.

El programa ha dado resultados demostrables: los socios han adoptado políticas y sistemas más inclusivos, han reforzado las estructuras de gobernanza y preparación, han mejorado su posición en los mecanismos de coordinación nacionales y, en varios casos, han traducido estos avances en respuestas humanitarias más eficaces y sensibles a la edad. La calidad de la relación entre HelpAge y sus socios, caracterizada por la flexibilidad, el respeto mutuo y la autonomía genuina, destaca como un ejemplo de práctica de asociación equitativa en el sector.

Al mismo tiempo, la evaluación identifica un punto de transición crítico. Si bien el cambio a nivel de políticas está muy avanzado, la incorporación de estos cambios en la práctica operativa cotidiana sigue siendo incompleta para muchos socios. La sostenibilidad es la vulnerabilidad más significativa del programa: la rotación de personal, la fragilidad de la financiación, la pérdida de puestos financiados por SHAPE y la menor disponibilidad de acompañantes de HelpAge tras la reestructuración de HelpAge en septiembre de 2025 amenazan con erosionar los logros conseguidos con tanto esfuerzo. La limitada participación de las personas mayores en la gobernanza y el diseño del programa también representa un área en la que la práctica del programa aún no ha estado a la altura de sus ambiciones.

Por lo tanto, el próximo capítulo de la estrategia del HCS tiene un mandato claro: proteger y profundizar los logros alcanzados, al tiempo que se abordan las deficiencias estructurales que podrían socavarlos. Esto significa diseñar la estrategia conjuntamente con los socios, invertir en el acompañamiento de la implementación más allá del desarrollo de políticas, formalizar el intercambio entre pares como mecanismo central de localización, fortalecer la resiliencia financiera de los socios e institucionalizar la participación de las personas mayores como principio del programa y no solo como enfoque temático. Si se llevan a cabo estos cambios, el programa HCS estará bien posicionado para servir no solo como principal vehículo de HelpAge para el fortalecimiento de redes, sino también como modelo creíble y basado en pruebas para el

fortalecimiento de la capacidad humanitaria local e inclusiva con las personas mayores en el sector en general.

Recomendaciones clave

La evaluación dio lugar a 18 recomendaciones (8 estratégicas y 10 operativas) que servirán de base para el próximo capítulo de la estrategia del HCS. Se basan en datos de la evaluación, se ajustan a las normas del CAD/CHS/NEAR y se organizan a continuación por categorías temáticas.

#	Recomendación	Prioridad
Estrategia y diseño		
S1	Revisar la teoría de cambio de HCS para diferenciar las vías de capacidad individual y organizativa y articular la contribución a los resultados de la localización.	Alta
S2	Diseñar conjuntamente el próximo capítulo de la estrategia con los socios y los representantes de las personas mayores desde el principio, a través de un grupo asesor de socios con autoridad para tomar decisiones.	Alto
S3	Desarrollar un marco de sostenibilidad y transición con criterios de salida por fases, niveles de apoyo graduales, modelos de redes de pares y protocolos de reestructuración.	Alto
S8	Posicionar explícitamente a HCS dentro de la arquitectura de localización (Gran Acuerdo, NEAR LPMF, CHS) y articular la contribución distinta de HelpAge a la acción humanitaria dirigida localmente.	Medio
Modelo de fortalecimiento de capacidades y ejecución		
S4	Ampliar y formalizar el intercambio entre pares como componente fundamental con recursos específicos, criterios de emparejamiento estructurados y garantía de calidad.	Alto
S6	Desarrollar un componente específico de movilización de recursos y sostenibilidad financiera, que incluya capacitación y apoyo en el desarrollo de relaciones con donantes y estrategias de financiación diversificadas.	Alto
O1	Aumentar la proporción y la cobertura geográfica de las capacitaciones presenciales/regionales, que es la modalidad más eficaz para la transferencia de conocimientos y la creación de redes.	Alta
O4	Ampliar los plazos de participación en SHAPE o introducir una fase de acompañamiento en la implementación para apoyar la traducción de las políticas a la práctica.	Alto
O2	Ampliar el contenido multilingüe y apoyar la identificación de consultores locales en otros idiomas que el inglés, dando prioridad al español, el árabe y el francés.	Alto
O3	Nombrar coordinadores dedicados de SHAPE a nivel regional para reducir la proporción entre acompañantes y socios y garantizar un seguimiento coherente.	Alto
Inclusión y rendición de cuentas		
S5	Fortalecer la participación de las personas mayores en la gobernanza, el diseño y el seguimiento del HCS, pasando de la inclusión como tema central a la inclusión como principio del programa.	Alto
O9	Establecer objetivos de inclusión de género y discapacidad para las futuras cohortes del HCS, abordando el desequilibrio de género y la infrarrepresentación de las personas con discapacidad.	Medio
Aprendizaje, MEAL y gestión del conocimiento		

S7	Fortalecer el marco MEAL para hacer un seguimiento de los cambios en la capacidad a nivel organizativo, incluida la traducción de las políticas a la práctica, con indicadores proporcionados y diseñados conjuntamente.	Medio
O5	Introducir mecanismos estructurados de seguimiento posterior a la capacitación (sesiones de reflexión, comunidades de práctica, cascada interna) para abordar las lagunas en la retención de conocimientos.	Medio
O6	Establecer una plataforma de gestión del conocimiento interregional: intercambios temáticos trimestrales, un repositorio digital de mejores prácticas y una cumbre anual de aprendizaje.	Medio
O10	Desarrollar una herramienta de seguimiento de las políticas a la práctica con una escala de madurez y verificación sobre el terreno.	Medio
Accesibilidad y gestión de programas		
O7	Ajustar la programación de las sesiones en línea para garantizar la equidad entre las zonas horarias y ofrecer alternativas asincrónicas para los contextos con dificultades de conectividad.	Medio
O8	Fortalecer los protocolos de comunicación y transición posteriores a la reestructuración con avisos previos, matrices de contacto claras y procesos de traspaso estructurados.	Alta

El informe completo se puede consultar aquí: <https://www.helpage.org/resource/evaluation-report-humanitarian-capacity-strengthening-programme-2021-2025/>

