

Abril, 2020

# EL PODER DE LA ACCIÓN LOCAL

Aprendiendo y Explorando las  
Posibilidades del Liderazgo  
Humanitario Local



# CONTENIDO

Abreviaturas	2
<b>1. INTRODUCCIÓN Y UN LLAMADO A LA ACCIÓN PARA OXFAM</b>	<b>3</b>
<b>2. UN TRASLADO DEL PODER PARA TRANSFORMAR EL SISTEMA</b>	<b>7</b>
<b>3. LA IMPORTANCIA DE LOS ASOCIOS EQUITATIVOS</b>	<b>14</b>
<b>4. APOYO PARA EL «INTERCAMBIO» DE CAPACIDADES (NO EL «FORTALECIMIENTO»)</b>	<b>18</b>
<b>5. CERRANDO LA BRECHA DE FINANCIAMIENTO PARA POSIBILITAR EL LHL</b>	<b>25</b>
<b>6. ÁREAS EMERGENTES PARA OXFAM: UN ABORDAJE FEMINISTA PARA EL LHL</b>	<b>27</b>
<b>7. ÁREAS EMERGENTES PARA OXFAM: EL LHL EN MEDIO DE CONFLICTOS Y CONTEXTOS FRÁGILES</b>	<b>29</b>
<b>8. ÁREAS EMERGENTES PARA OXFAM: EL LHL Y EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA</b>	<b>31</b>
<b>9. CONCLUSIÓN</b>	<b>32</b>
Colaboradores/as	33
Notas	34

## Abreviaturas

ARV	Análisis de Vulnerabilidad y Riesgo
ECHO	Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
ELNHA	Programa de Empoderamiento de Actores Humanitarios Locales y Nacionales
HUCOCA	Análisis de Capacidades Humanitarios por Países
LHL	Liderazgo Humanitario Local
MEAL	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
MRE	Mecanismo de Respuesta a Emergencias
OC	Organización Comunitaria
ODM	Organización para los Derechos de las Mujeres
OIG	Organización con Interés en Género
ONG	Organización No-Gubernamental
ONGI	Organización No-Gubernamental Internacional
OSC	Organización de Sociedad Civil
RDC	República Democrática del Congo
RRD	Reducción de Riesgo de Desastres

Foto de portada: Integrantes de Abante Kababayen (Adelante Mujeres), una organización de mujeres y Joy Lumawood (al centro) muestran el equipo suministrado por CDP. Su compromiso con los derechos de las mujeres le ha merecido su confianza y amistad. © 2019 Oxfam América

# 1. INTRODUCCIÓN Y UN LLAMADO A LA ACCIÓN PARA OXFAM

«Oxfam debe cambiar y crecer. Tienes que incorporar a las comunidades locales y a las mujeres. No debes estar sentado en el mismo lugar [en la mesa] durante 30 años. Te acomodas mucho.»

Representante de una ONG local en el evento de aprendizaje sobre el Liderazgo Humanitario Local celebrado en Nairobi en febrero de 2019.

Durante la última década los ONGs nacionales e internacionales - incluyendo a Oxfam, han ganado cada vez más consciencia de la necesidad de poner al sistema humanitario de cabeza<sup>1</sup> al reconocer el rol que los actores humanitarios locales juegan en las respuestas. Los argumentos a favor de un enfoque de liderazgo humanitario local (LHL) son claros: los actores locales ya se encuentran en las áreas afectadas, conocen el contexto y por lo general gozan de mayor acceso. Este último elemento se ha vuelto aún más significativo en medio del brote de COVID-19.<sup>2</sup> Este abordaje también busca corregir los desequilibrios de poder y desafiar las estructuras patriarcales dentro del ecosistema humanitario global.<sup>3</sup>

Este movimiento colectivo hacia las respuestas humanitarias dirigidas a nivel local, asegurando que los actores locales (a nivel comunal, municipal y nacional) y las personas de las comunidades afectadas ejerzan un rol de liderazgo fuerte, está estrechamente vinculado a los esfuerzos por trasladar, compartir y/o soltar las formas establecidas de poder que gozan los actores humanitarios internacionales (cooperantes, ONGs y las Naciones Unidas). A nivel global, este movimiento se ha materializado en una diversa serie de compromisos que se traslapan entre sí, incluyendo la Carta por el Cambio (*Charter for Change*) y el Gran Pacto (*Grand Bargain*).<sup>4</sup>

La narrativa humanitaria en torno al «traslado de poder» se asocia tradicionalmente con el traslado de las capacidades técnicas y financieras y la toma de decisiones para el diseño y la implementación de proyectos de ayuda. Estos proyectos suelen estar en manos de unas cuantas ONGs y agencias de las NN.UU., y deben «trasladarse» de «acá» (lo global) hacia «allá» (lo local, más cerca de las personas afectadas).<sup>5</sup> No obstante, la conversación acerca del poder debe tomar una perspectiva mucho más amplia y diversa, que reconozca que operan diferentes formas de poder que interactúan entre sí en el sistema humanitario. Estas formas de poder van más allá del poder en lo financiero, lo técnico y la toma de decisiones que fluye desde el «cooperante» hacia la «persona afectada» (con muchos «intermediarios» en el camino). Incluyen: el poder del conocimiento local, el poder de las vivencias propias de las personas afectadas, el poder de las redes locales y el poder de los actores locales y comunitarios para perseguir sus propias metas a pesar de la falta de financiamiento y otros recursos.

Estas y otras formas de poder deben ser visualizadas, reconocidas y valoradas dentro del andamiaje complejo de los esfuerzos humanitarios colectivos desde el nivel local hasta lo global, en toda la gama de actores diversos (sociedad civil, gobiernos, sector privado, humanitarios y no-humanitarios). Trasladar el poder también implica permitir que las mujeres y otros grupos subrepresentados o excluidos (y los actores que los representen) estén al frente de la influencia y la toma de decisiones. Para ello, se debe abordar la desigualdad en las relaciones de poder y género dentro del sistema humanitario que deja de reconocer el valor de la pericia de las mujeres y sus organizaciones.

A pesar de ser promotor del LHL y firmante de los compromisos de las NN.UU. sobre LHL así como otras medidas, Oxfam reconoce que debe hacer mucho más para trasladar el poder de manera genuina hacia los actores locales, mediante una transformación de su pensamiento, su comportamiento y sus formas de trabajo. Oxfam también debe utilizar su poder de convocatoria y apalancamiento para influir en la transformación de todo el sistema humanitario global como tal.

En los últimos años, Oxfam y sus organizaciones socias han diseñado e implementado programas y respuestas humanitarias que enfatizan el traslado del poder y la toma de decisiones hacia los actores humanitarios locales. En este camino se ha desarrollado un acervo importante de perspectivas diversas y aprendizajes prácticos que pueden informar el trabajo de Oxfam y todo el sector en cuanto a las acciones necesarias para facilitar y expandir los enfoques de LHL.

## LIDERAZGO HUMANITARIO LOCAL VS. LA LOCALIZACIÓN

**La localización** se entiende como el «proceso mediante el cual una diversa gama de actores humanitarios intentan - cada quién de su propia manera - asegurar que los actores locales y nacionales participen de forma más activa en la planificación, entrega y rendición de cuentas sobre la acción humanitaria, siempre garantizando en última instancia que se puedan resolver las necesidades humanitarias de forma oportuna, efectiva y ética.»<sup>6</sup>

Oxfam entiende al **Liderazgo Humanitario Local (LHL)** como «actores humanitarios locales (ya sea sociedad civil, gobierno o ambos) al frente de la respuesta humanitaria, garantizando que la misma sea oportuna y pertinente y que cumpla con las necesidades de la población afectada.»<sup>7</sup>

El LHL hace referencia a un sistema humanitario transformado: un sistema colaborativo, incluyente, ágil y diverso, donde los procesos para tomar decisiones sobre la ayuda son más equitativos y cercanos a las personas afectadas. La «localización», entonces, es un paso en el proceso hacia la transformación pero no necesariamente un fin en sí mismo. El papel cambiante de los actores humanitarios internacionales como Oxfam es esencial para facilitar tanto la localización como el LHL. Esto incluye la creación de espacio - o la cesión del espacio - para los actores locales, así como los esfuerzos por ser mejores socios al compartir el poder de forma ética y equitativa.<sup>8</sup>

## Eventos de Aprendizaje sobre LHL

En febrero y marzo de 2019, Oxfam organizó Eventos de Aprendizaje en Kenia y México, con el apoyo del Centro de Conocimientos (hub) sobre Resiliencia y financiamiento de la Dirección General de Bélgica para la Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria (para el evento en Kenia). Este evento representó la primera vez en que una masa crítica de personal de Oxfam - y en el caso de Kenia también de copartes no-gubernamentales locales y nacionales - se reunieron para el aprendizaje compartido e intercambio de conocimientos en torno al LHL.

El primer Evento de Aprendizaje sobre LHL fue organizado por la Plataforma Regional de Oxfam para el Cuerno, Este y África Central en Nairobi, del 25-27 de febrero de 2019.<sup>9</sup> Las y los 46 participantes provenientes de diferentes partes del mundo incluyeron a personal de país de Oxfam, ONGs locales y nacionales, y el personal regional y global de Oxfam. El evento propuso facilitar un intercambio de aprendizajes sobre prácticas en LHL, incluyendo los éxitos y desafíos para la adaptación del enfoque LHL en diferentes contextos. A través de cinco sesiones en grupos de trabajo, las y los participantes abordaron los temas de: socios equitativos, el LHL en contextos frágiles y de conflicto, fortalecimiento de capacidades, la «creación de espacios» e influencia para la transformación de sistemas, y las soluciones de financiamiento para actores locales. El evento culminó con una discusión entre actores locales y Oxfam acerca de lo que cada actor necesita del otro para hacer del LHL una realidad, así como sus compromisos y apuestas para ser más ágiles y favorecer el LHL.

Se organizó un segundo evento sobre LHL en Latinoamérica y el Caribe (LAC), en Ciudad de México del 25-27 de marzo de 2019. Este encuentro atrajo a 17 participantes de 11 países de la región. Las y los participantes compartieron las experiencias de sus programas y comentaron sus visiones para un abordaje feminista al LHL y el liderazgo de las mujeres. Finalmente, las y los participantes identificaron los principales desafíos encontrados. Este evento produjo tres resultados principales: una conceptualización común del LHL en la región, que forma la base para una narrativa y visión compartida y adaptada al contexto regional; una hoja de ruta con los primeros pasos hacia la visión compartida; y un documento de aprendizaje que rescata los desafíos, éxitos, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones identificadas durante el taller.

En marzo de 2019, Oxfam sostuvo una reunión global sobre LHL en Estambul. Este encuentro se organizó para reunir a profesionales y el personal interesado en el tema para dialogar en torno a ideas emergentes, crear una hoja de ruta para el futuro y acordar una visión común para el LHL que respondiera a las voces y necesidades de los socios y otros actores, expresadas en los otros Eventos de Aprendizaje. La visión compartida se describe a continuación.

## LA VISIÓN COMPARTIDA DE OXFAM PARA EL LIDERAZGO HUMANITARIO LOCAL <sup>10</sup>

Oxfam anhela un sistema humanitario más colaborativo, incluyente, ágil y diverso, que rinda cuentas a aquellas personas y comunidades que busca apoyar. Promueve ecosistemas humanitarios saludables donde una amplia gama de actores locales, nacionales e internacionales reconocen y complementan sus fortalezas particulares en vez de intentar competir en un entorno dominado por actores internacionales poderosos. Los actores internacionales reconocen y fomentan el liderazgo de las personas afectadas. Juntos, diseñamos e implementamos soluciones, con la toma de decisiones lo más apegado posible a las personas afectadas. El sistema continúa priorizando la acción humanitaria ética y en cumplimiento de los estándares establecidos y fija metas altas para la rapidez y el alcance de las respuestas humanitarias. Los cambios que hemos promovido han impulsado una transformación: los actores locales y nacionales ahora llevan las riendas.

Para Oxfam, esta visión implicará minimizar la práctica de contratar a socios locales y nacionales para que implementen los programas que nosotros diseñamos. En su lugar, buscaremos fomentar, apoyar y facilitar los esfuerzos de los actores y redes locales en su trabajo para reformar los programas de gestión de desastres, incidir a favor del cambio y transitar hacia roles de mayor poder y responsabilidad. Siempre buscaremos mantener nuestra capacidad de operativizar respuestas rápidas a emergencias súbitas que superan las capacidades domésticas, pero dejaremos de sostener roles de liderazgo y operaciones en dichas intervenciones en cuanto los actores locales y nacionales conocedores y responsables los puedan asumir. Ayudar a las comunidades vulnerables a fortalecer sus capacidades para la preparación y respuesta ante emergencias y la reducción de riesgos no es una iniciativa puramente humanitaria. Exige un enfoque de Un Solo Oxfam en el que entrelazamos programas de desarrollo y ayuda humanitaria para que las comunidades logren reducir su vulnerabilidad tanto a la pobreza como los desastres.

## El objetivo de este documento

El Poder de la Acción Local resume las discusiones y los ejemplos intercambiados durante los Eventos de Aprendizaje y la reunión global, y busca unificar dichos elementos con la investigación y el pensamiento contemporáneo sobre LHL. El documento se estructura en cuatro áreas claves que fueron identificadas y priorizadas en consulta con el personal de Oxfam y sus copartes:

- Un traslado de poder para transformar el sistema
- La importancia de los socios equitativos
- Apoyo para el «intercambio» de capacidades, no el «fortalecimiento»
- Cerrando la brecha de financiamiento para posibilitar la acción humanitaria local

El documento también aborda tres áreas emergentes para Oxfam:

- Un abordaje feminista para el liderazgo humanitario local
- El liderazgo humanitario local en contextos frágiles y de conflicto
- El liderazgo humanitario local y la construcción de resiliencia

Aunque este documento se ha construido principalmente con base en algunas reflexiones sobre el trabajo de Oxfam, y por ello constituye un documento de aprendizaje para nosotros, esperamos que la información también sea relevante y útil para una amplia gama de partes interesadas. De estas reflexiones ha surgido el «llamado a la acción» para Oxfam, que esperamos también sea un punto de referencia para la comunidad humanitaria en general. Como lo plantea el presente documento, la necesidad de la acción y el liderazgo humanitario local está más presente que nunca.

## Un llamado a la acción para Oxfam<sup>11</sup>

El sistema humanitario, actualmente dominado por actores internacionales, debe cambiar. Debe evolucionar de forma deliberada hacia un sistema con más capacidad local, reconociendo así el poder de una diversidad de actores locales y nacionales que trabajan para promover y compartir sus fortalezas, voces y espacios, colocando a las personas afectadas por las crisis al centro de las respuestas humanitarias. Esta transformación es urgente para corregir un sistema humanitario desequilibrado, patriarcal y estirado hasta sus límites.<sup>12</sup> La acción humanitaria debe ser «tan local como sea posible y tan internacional como sea necesario»<sup>13</sup> para que las personas afectadas por las crisis reciban la mejor asistencia.

Inicialmente, **un cambio de mentalidad y cambios organizativos internos** ayudarían a Oxfam a convocar y facilitar diálogos en vez de ejecutar proyectos. Dichos cambios también le permitirían a Oxfam simplificar y mejorar sus sistemas internos, descentralizar el poder y convertirse en un mejor socio, dejando atrás la noción de que trabajar con actores locales supone de forma intrínseca mayor riesgo. Esta postura implica priorizar habilidades diferentes y posiblemente nuevos, adoptando un proceso de inducción específico para el personal y aprendiendo de las muchas experiencias exitosas de LHL hasta la fecha. También demanda que Oxfam reconozca el rol imprescindible de las organizaciones para los derechos de las mujeres (ODM) y las organizaciones con interés en el género (OIG), y utilice su poder de convocatoria, intermediación y facilitación para asegurar que dichas organizaciones se integren al ecosistema de la acción humanitaria local.

Oxfam debe **adoptar una cultura de socios equitativos y evitar un enfoque de subcontratación**. Debe valorar los socios con base en perspectivas diversas y aportes desde todas las partes con rendición de cuentas mutua, con mayor visibilidad del trabajo de todos, diversificando su partenariado.

Esto también significa enfatizar el «**intercambio de capacidades**» en vez del fortalecimiento de las mismas, haciendo hincapié en los conocimientos y las capacidades complementarias, emprendiendo en los socios un viaje estratégico y de largo plazo. Los diagnósticos de capacidades deben realizarse con base en el diálogo y los valores, diseñados y ejecutados de manera incluyente y bilateral. Las herramientas para apoyar este proceso deben armonizarse entre todos los afiliados de Oxfam<sup>14</sup> para reflejar mejor un enfoque de intercambio de capacidades.

**El financiamiento es clave para permitir los cambios fundamentales en el sistema.** Oxfam debe apoyar a los actores locales para acceder a fondos (de forma indirecta mediante intermediarios como Oxfam y directamente de cooperantes) y fortalecer sus sistemas administrativos y estabilidad institucional (adaptando los sistemas existentes donde sea posible, sin imponer nuevas herramientas). También debe apoyar **el financiamiento de largo plazo** para que los actores locales puedan construir planes estratégicos. Oxfam debe **asignar al menos 25% de su financiamiento humanitario a actores locales y nacionales.**<sup>15</sup>

Oxfam también debe mantener su capacidad de influencia y **abanderar el liderazgo humanitario local en su trabajo de incidencia** - tanto a nivel global como de país - en torno al *Grand Bargain*, la Carta por el Cambio y la agenda de localización. A ese fin, también hace falta evidencia y análisis contundentes».

En última instancia, Oxfam debe cumplir con sus compromisos con el LHL: debe incorporar los compromisos internacionales adquiridos como un mandato para la confederación entera, sensibilizando y rindiendo cuentas a todo nivel. Oxfam debe integrar sus compromisos con el LHL en todos los procesos de planificación estratégica, crear un plan para su cumplimiento y un mecanismo de monitoreo para la implementación de los mismos. Los compromisos de la Carta por el Cambio deben ser integrados plenamente en todas las políticas pertinentes de Oxfam, no solamente aquellas políticas específicas al sector humanitario.

### COMPROMISOS DE LOCALIZACIÓN PARA OXFAM

Carta por el Cambio (Charter4Change)

*Grand Bargain*

workstream 2 – Localización

workstream 6 – La

Revolución de la

Participación

Compromisos de las Normas Humanitarias Esenciales (CHS)

Principios del Partenariado

Compromisos de Oxfam con el Llamado a la Acción contra la Violencia de Género (VG)

Compromiso de Oxfam con la Participación Significativa de Refugiados, – El Foro Global de Refugiados y la Red Global Impulsada por Refugiados

## 2. UN TRASLADO DEL PODER PARA TRANSFORMAR EL SISTEMA

«Los sectores humanitarios formales pueden decidir que este es el momento de enfocarse en los que se están quedando atrás. Pueden dar un paso atrás y seguir la pauta marcada por las personas afectadas por las crisis y los actores locales, participando en el diseño de las intervenciones junto con ellos, amplificando el poder de sus voces y apoyando la expansión y realización de las decisiones que los actores locales tomen.»

IARAN, 'From Voices to Choices', 2018<sup>16</sup>



Se reconoce ampliamente que **transformar el sistema humanitario global implica una modificación en el balance de poder, así como cambios profundos en los valores, la cultura y el lenguaje del sistema de ayuda.** Los actores locales de diferentes partes del mundo hacen el llamado por un compromiso genuino con el LHL y aspiran hacia un sistema humanitario transformado que pueda responder de mejor manera a las necesidades, crisis y desafíos. También crece el impulso a nivel global en términos de las oportunidades políticas a favor del LHL, con varias iniciativas en curso a nivel global incluyendo el *Grand Bargain*, la Carta por el Cambio, las Nuevas Formas de Trabajo y reformas del sistema de las Naciones Unidas, entre otras. Las estructuras y políticas de gestión de desastres a nivel regional y nacional ofrecen nuevas oportunidades para avanzar hacia el LHL. A largo plazo, este movimiento implica un rol cada vez más pequeño para los actores internacionales.

### Compromisos con el LHL a nivel global

La agenda LHL exige un traslado consciente y deliberado de poder, recursos y responsabilidades hacia los actores locales.<sup>17</sup> Este traslado, a su vez, requiere esfuerzos de lo local hacia lo global para desarrollar **estrategias políticas e incidencia fuerte para reformar el sistema.**

Una cantidad de instituciones internacionales, incluyendo a Oxfam, se han suscrito a estas iniciativas globales y demuestran un compromiso público para la creación de más espacio para los actores locales. Estas instituciones ahora deben convertir este compromiso en acción y promover los **cambios necesarios a lo interno de sus organizaciones**, fomentando los socios equitativos y estratégicos, mejorando la transparencia de la transferencia de recursos hacia los actores locales y aumentando el perfil de los actores humanitarios locales en sus comunicaciones, en los medios y con los donantes.

## MEDICIÓN DE LOS AVANCES DE OXFAM HACIA EL GRAND BARGAIN: HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Oxfam realizó un estudio de línea base sobre el Grand Bargain<sup>18</sup> en 2018 y 2019 en seis países de Asia: Bangladés, China, India, Myanmar, Filipinas y Timor Oriental. El estudio se enfocó en los compromisos asumidos para mejorar la transparencia (workstream 1), el apoyo a actores humanitarios locales y nacionales (workstream 2), más programación de transferencia de efectivo (workstream 3), la reducción de la duplicación de esfuerzos (workstream 4) y mayor financiamiento para múltiples años (workstream 7). Los hallazgos y recomendaciones claves para Oxfam se resumen a continuación.

Recomendaciones generales:

- Organizar inducciones sobre el *Grand Bargain* en todas las oficinas de Oxfam.
- Desarrollar prioridades y medidas contextualizadas para avanzar hacia los compromisos del *Grand Bargain* en el país (junto con contrapartes).

Recomendaciones sobre Workstream 2 (localización):

- Realizar un Análisis de Capacidades Humanitarios por País (HUCOCA)<sup>19</sup> en todos los países para poder mapear organizaciones socias potenciales en las regiones vulnerables ante crisis.
- Explorar cómo responder ante desastres de gran magnitud (CAT-1 y CAT-2), trabajando con actores humanitarios locales y nacionales, incluyendo por medio del mapeo preparatorio de actores, acuerdos anticipados de asocio y simulaciones.
- Desarrollar políticas claras para la aplicación coherente de la recuperación de costos indirectos.
- Promover el intercambio y el aprendizaje entre países.

## Barreras al cambio

A pesar del consenso amplio sobre la necesidad de una reforma y los compromisos públicos para apoyar dicha reforma, permanece una variedad de obstáculos todavía. Estos obstáculos pueden ser procesales, financieros, regulatorios y/o culturales; incluyen la resistencia al cambio de parte de las ONGIs, la inercia y la burocracia dentro de las estructuras humanitarias y la poca flexibilidad de los mecanismos de cumplimiento y de financiación de los donantes. Estas barreras «impiden la interlocución constructiva y fructífera con actores humanitarios locales y nacionales».<sup>20</sup>

De hecho, la cosmovisión general del sector humanitario es un freno al cambio. Las personas afectadas por las crisis son consideradas como víctimas pasivas y/o simplemente beneficiarios/as de la asistencia. Los actores internacionales gozan de mayor confianza y menos escrutinio que los actores locales (consulte la Sección 7 sobre LHL en medio de conflictos y contextos frágiles); se le atribuye mucho más valor a la experiencia técnica y las prácticas administrativas «occidentales» que a la pericia local y comprensión del contexto.<sup>21</sup>

El fuerte desequilibrio de poder entre actores se deriva en gran medida de las desigualdades de financiamiento, coordinación y toma de decisiones. El sistema humanitario está altamente institucionalizado: se centra en las agencias de las Naciones Unidas, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y grandes confederaciones de ONGIs<sup>22</sup> que en su conjunto representan la gran mayoría del gasto humanitario y tienen mayor acceso a la cooperación humanitaria institucional. El financiamiento directo a servicios de emergencia locales y nacionales no sobrepasó el 3% en 2017,<sup>23</sup> quedándose muy corto de la meta global del Grand Bargain, que pide que el 25% del financiamiento humanitario se destine «tan directamente como sea posible» a respuesta desde actores locales y nacionales para el año 2020.<sup>24</sup>

El desequilibrio de poder refleja una falta de inclusión y diversidad en el sistema humanitario autorregulado, que también se caracteriza por su falta de perspectiva de género. Esta falta de perspectiva de género se debe en parte a las limitaciones del sistema de coordinación humanitaria: no existe un clúster de género y por ello los temas de género recaen en el clúster de protección, ignorando de esta manera cualquier experiencia y necesidad de las mujeres que no sea desde una posición de víctimas en las crisis.

Otros géneros y minorías sexuales también están subrepresentadas y enfrentan trato discriminatorio en la entrega de la ayuda humanitaria o se encuentran en desventaja por políticas no incluyentes. Adicionalmente, la representación desmedida de los hombres en la alta gerencia de las organizaciones humanitarias y la falta de fondos para apoyar la acción humanitaria responsiva al género y las organizaciones locales de mujeres y la diversidad sexual limitan los espacios para liderazgo humanitario inclusivo con equilibrio de género.<sup>25</sup>

## ¿Qué implica realmente «crear espacios para el LHL»?

La creación de espacios tiene que ver con la promoción de un entorno propicio para que los actores locales y nacionales tomen el liderazgo en las respuestas humanitarias, influyendo en las políticas y prácticas que rigen el sistema humanitario (ej.: las de los gobiernos nacionales, cooperantes y agencias de las Naciones Unidas) que actualmente limitan los roles de estos actores nacionales y locales.

Algunas de las áreas fundamentales que podrían contribuir a un cambio tangible y gradualmente ampliar o crear espacios para el LHL en los países se describen a continuación, con recomendaciones pertinentes para cada **atributo clave**.



Definiciones, características y preguntas a considerar



¿Qué hemos aprendido a partir de la práctica?

### 1. MANTENER UN ANÁLISIS AGUDO DEL CONTEXTO



Para poder incidir a favor de los cambios, es esencial **comprender cada contexto particular** y explorar cómo opera el sistema y cuáles son las características del LHL.

Lo que más importa es el contexto, y el énfasis y los hitos del éxito deben ser enfocados en los seres humanos (las personas afectadas).

Las experiencias recientes demuestran que hay varios **factores de atracción y expulsión**. Debemos identificar estos factores y aprovechar el potencial de los modelos de respuesta humanitaria impulsados localmente para enfrentarlos.



El proyecto de Empoderamiento de Actores Humanitarios Locales y Nacionales (ELHNA) en **Bangladés** y **Uganda** mostró que la evaluación de las capacidades existentes en el país y la comprensión del ecosistema humanitario son claves para desarrollar demandas políticas claras, construir una estrategia nacional de incidencia e identificar acciones específicas en diferentes niveles. Una vez que el proyecto identificara sus campeones y obstáculos, era posible explorar las vías para ampliar o crear espacios. Fue necesario encontrar las formas de incluir las voces de la sociedad civil dentro de la arquitectura del gobierno nacional para la gestión de desastres.<sup>26</sup>

### MOVILIZAR A ACTORES LOCALES Y NACIONALES



En los Eventos de Aprendizaje de Oxfam hubo un consenso amplio entre las y los participantes acerca del **bajo nivel de consciencia sobre el LHL**, situación que podría complicarse más por una «carencia fundamental de claridad en torno a los términos claves en el debate, incluyendo lo que realmente constituye lo “local” o lo “nacional”, cómo se evalúa la capacidad, quién lo evalúa y con qué propósito».<sup>27</sup>

El sector entero debe **promover la consciencia global y políticas sobre LHL** y los términos del debate. Los compromisos específicos contenidos en la Carta por el Cambio y el *Grand Bargain*, así como en otros principios globales, deben aclararse, simplificarse y comunicarse claramente.

Los actores locales y las alianzas y redes nacionales deben vincularse con actores internacionales (NN.UU. ONGIs y cooperación) para exigir una transformación del sistema a la luz de estos compromisos. Estos cambios incluyen empoderar a las organizaciones de mujeres sobre los compromisos para el liderazgo incluyente y la capacidad de toma de decisiones para cambiar los sistemas profundamente desequilibrados. Los actores locales deben **exigir la rendición de cuentas** de actores internacionales sobre sus compromisos en varios flujos de trabajo (ej.: montos de financiamiento, plazos varios años para el financiamiento, socios y partenariado, etc.).

La movilización de los actores locales y nacionales se asocia de forma directa con **mayor acceso a diferentes tipos de financiamiento**, socios financieros, fondos pool de las NN.UU., recuperación de costos indirectos, etc.



En **Puerto Rico**, por ejemplo, las reflexiones finales revelan que «no existe una comprensión firme de los compromisos de la Carta por el Cambio para los socios y el partenariado, y mucho menos en cuanto a los compromisos para el LHL y cómo la organización podrá conciliar y abordar los compromisos más desafiantes».<sup>28</sup>

En el proyecto ELHNA en **Bangladés y Uganda**, la mayoría del fortalecimiento de capacidades fue facilitado por medio del Fondo de Desarrollo de Capacidades Humanitarias. La evaluación de la primera fase describe un «instrumento eficaz y realmente impulsado a partir de las demandas por el fortalecimiento de capacidades, empoderando a actores locales a identificar y definir colectivamente sus propias necesidades como actores humanitarios».<sup>29</sup>

### 3. MAYOR REPRESENTACIÓN DE LOS ACTORES NACIONALES Y LOCALES EN LA COORDINACIÓN RESPUESTAS DE LAS RESPUESTAS



El sistema humanitario liderado por las Naciones Unidas (desde los clústeres globales hasta el nivel de los equipos humanitarios de país) no permite la representación accesible e incluyente de los actores locales. Existen varias barreras burocráticas, legales e idiomáticas para la participación de las ONGs nacionales y locales en las respuestas humanitarias, sin mencionar la insuficiente representación de las mujeres y las minorías sexuales.

Un cambio verdadero del sistema humanitaria también implicaría una **descentralización** de aquellos espacios donde se intercambia información y se toman decisiones, actualmente dominados por los actores humanitarios. La coordinación debe ser modelada y reformulada de parte de los actores en la primera línea del trabajo humanitario, mientras los principios humanitarios medulares (independencia, rendición de cuentas e imparcialidad) continúen impulsando la eficacia del sistema.



Se encuentran ejemplos positivos en que las contrapartes nacionales de Oxfam ganan espacios, vocería y capacidad de liderazgo dentro de los esquemas existentes de coordinación, con participación en los procesos de toma de decisiones y financiamiento.

En **Irak**, la organización nacional por la Rehabilitación, Educación y Salud Comunitaria (REACH) - organización socia de Oxfam - ha sido tomada en cuenta como parte del Equipo Humanitario de País desde 2017.<sup>30</sup>

### 4. MAYOR CAPACIDAD DE INFLUENCIA Y EMPODERAMIENTO DE LOS ACTORES NACIONALES Y LOCALES



Desarrollar las capacidades y empoderar a los actores locales y nacionales para que estos lideren la preparación y respuesta ante emergencias en sus propios contextos es un componente central del LHL. Adicionalmente, las ONGs **deben desarrollar las capacidades de sus copartes en el diseño y la implementación de las estrategias de incidencia**, y ayudar a superar las dificultades, resistencia o miedos que las organizaciones comunitarias tengan respecto al establecimiento de diálogos con gobiernos locales o nacionales.

**La formación de redes, alianzas y consorcios** para operar con mayor alcance también aumenta la capacidad de incidencia y abre la puerta a la coordinación, rendición de cuentas e inclusión de diferentes tipos de actores locales (organizaciones comunitarias, organizaciones de mujeres y de la diversidad sexual, organizaciones religiosas, medios de comunicación, instituciones de investigación y conocimiento, sector privado, etc.). La acción colectiva también permite el intercambio de conocimientos y aprendizaje y produce mayor empoderamiento y más oportunidades de participar en la toma de decisiones políticas y estratégicas, así como impulsar cambios en los sistemas humanitarios nacionales e internacionales. Esta fortaleza colectiva también debería ayudar a que actores locales y nacionales se **involucren y participen en los debates regionales y globales**, en plataformas multisectoriales y en procesos políticos globales pertinentes.



En **El Salvador**, la reciente aprobación de la Política Nacional de Protección Civil, Prevención de Riesgos y Mitigación de Desastres representó un avance en la capacidad de preparación y respuesta ante desastres. El proceso de construcción de la política involucró a representantes de las instituciones públicas, el sector privado, la sociedad civil, las universidades, las comunidades locales y el Sistema Nacional de Protección Civil, demostrando la importancia de los espacios integrados con la sociedad civil para los esfuerzos humanitarios nacionales.

En el marco del Proyecto de Empoderamiento de Actores Humanitarios Locales y Nacionales (ELNHA) en **Bangladés y Uganda**, se formularon planes de acción conjunta a nivel de distrito entre ONG locales, organizaciones comunitarias y gobiernos locales para abordar temas humanitarios locales. También participaron otros actores relevantes como los medios de comunicación. En las reuniones se definen las necesidades de fortalecimiento de capacidades y se planifican

prioridades e inversiones multidimensionales. Estas reuniones son un paso esencial en el proceso de construir redes y colaboración entre actores diversos, con el interés compartido de aprender cómo identificar, prevenir y enfrentar los efectos desastres en sus localidades.

Según la evaluación de la Fase 1: «ELNHA ha aportado otra dimensión a la localización, produciendo gobiernos locales con mayor confianza que con el tiempo han incorporado la planificación para emergencias como parte de sus presupuestos y han buscado influir en el gobierno nacional para que este asigne mayor financiamiento humanitario para el nivel local.»<sup>31</sup>

Esta iniciativa ha sido una parte importante del proyecto ELNHA, con la consolidación de la Alianza Nacional de Actores Humanitarios (NAHAB) y la creación de la Plataforma Humanitaria de Mujeres de **Bangladés** (BWHP) y la Plataforma Humanitaria de Organizaciones Locales y Nacionales (HPLNO) en **Uganda**.<sup>32</sup>

En **Puerto Rico** «creamos espacios para las copartes con sus gobiernos nacionales que no habrían tenido de otra forma, aseguramos que las y los tomadores de decisiones de los EE.UU. estuvieran tomando decisiones informadas por los actores locales. Apoyamos el desarrollo de las capacidades de las copartes en el área de incidencia, donde no tantos socios puertorriqueños tienen capacidad, e incidimos ante el gobierno de los EE.UU. acerca de la acción humanitaria local».<sup>33</sup>

## 5. ENFATIZAR EL ROL DEL GOBIERNO



Debemos valorar genuinamente el rol de los **actores nacionales y locales** y seguir retando a los actores internacionales (incluyendo Oxfam) a cambiar. Los gobiernos también son claves: de acuerdo con la Asamblea General de las Naciones Unidas, «cada Estado tiene la responsabilidad ante todo de cuidar de las víctimas de los desastres naturales y otras emergencias que se produzcan en su territorio. Por lo tanto, el Estado afectado tiene la función principal en la iniciación, organización, coordinación y ejecución de la asistencia humanitaria en su territorio».<sup>34</sup>

La voluntad y capacidad de los gobiernos - ya sea a nivel nacional o subnacional - de cumplir sus roles y responsabilidades en tiempos de crisis varía notoriamente. Hay muchas instancias en las que los gobiernos, como garantes de derechos, asignan solo una pequeña parte de sus recursos a la gestión de desastres. Los gobiernos implicados en conflictos podrían no tener la voluntad o capacidad de entregar ayuda de forma imparcial a todas las personas que la necesitan.



**Indonesia**, por ejemplo, ha afirmado sus propios estándares nacionales para la respuesta humanitaria desde el año 2017 y ha establecido reglas sobre cómo (y con quiénes) se debe establecer LHL de acuerdo con las necesidades evaluadas. También ha establecido un «Centro de Conocimientos Humanitarios» para demostrar cómo, en un entorno nacional propicio, las organizaciones y redes empoderadas pueden transformar la manera en que el sistema responde en casos de desastre (consulte el estudio de caso a continuación.)

## EN LA PRÁCTICA: TRASLADANDO EL PODER - EL CENTRO DE CONOCIMIENTOS HUMANITARIOS EN INDONESIA

El Centro de Conocimientos Humanitarios en Indonesia es una red de 25 organizaciones locales y nacionales que ha recibido apoyo de Oxfam. El Centro tiene una amplia gama de pericia temática y tres pilares centrales: socios, incidencia con base en evidencia, y la sostenibilidad y expansión de la red. El enfoque prioriza la gestión de conocimientos; el Centro aprovecha las redes sociales para compartir y transferir conocimientos y promover las actividades entre sus integrantes.<sup>35</sup> En el 2018, un año en que el país fue azotado por múltiples desastres, el Centro de Conocimientos unió a varias organizaciones locales y nacionales para responder al terremoto y tsunami de Sulawesi Central. Como socio, Oxfam tuvo que involucrarse y alinearse con la estrategia de respuesta en curso (mediante un acuerdo *standby*) y seguir los estándares establecidos por la red.



# Recomendaciones para un traslado de poder para transformar el sistema

## 1. Mantener un análisis agudo del contexto:

Comprender el contexto, los actores y las dinámicas sociales y políticas.

Planificar evaluaciones conjuntas y análisis de poder (incluyendo la perspectiva de género), asegurando que el análisis, diseño y la implementación de programas respondan a factores de género e inclusión.

## 2. Movilizar actores locales y nacionales:

Sensibilizar a todos los actores acerca de lo que LHL significa; democratizar/popularizar las políticas globales sobre LHL.

Ayudar a construir redes y colaboración entre diferentes actores (incluyendo los medios de comunicación, el sector privado y la academia).

Empoderar a organizaciones de mujeres y la diversidad sexual sobre los compromisos existentes para el liderazgo inclusivo para ayudar a cambiar sistemas profundamente desiguales.

Apoyar a los actores locales para exigir la rendición de cuentas de actores internacionales en sus compromisos para el LHL.

## 3. Mayor representación de los actores nacionales y locales en la coordinación de las respuestas:

Apoyar una presencia mayor y más diversa de actores nacionales y locales en los mecanismos de coordinación existentes.

Vincular y colaborar entre los diferentes niveles - local, nacional, regional y global - para producir cambios sostenibles.

Promover la descentralización de y mayor acceso a los mecanismos de toma de decisiones (por ejemplo, superando barreras de lenguaje y compartiendo información) para incluir a actores locales en las primeras líneas de la respuesta humanitaria.

## 4. Mayor capacidad de influencia y empoderamiento de los actores nacionales y locales:

Fortalecer las capacidades de actores nacionales y locales para diseñar e implementar estrategias de incidencia (a todo nivel: local, nacional, regional y global).

Promover trabajo en redes y creación de alianzas y consorcios para ampliar la escala de las operaciones como medio para potenciar la capacidad de influencia e inclusión.

Incidir con actores locales, nacionales e internacionales para un cambio en el sistema humanitario.

Asegurar los conocimientos locales colectivos y procesos de aprendizaje para empoderar a organizaciones nacionales y locales, y para aprender de y construir sobre la base de estos conocimientos locales.

Promover el involucramiento de actores locales y nacionales en los debates regionales y globales, en plataformas multisectoriales y en procesos políticos globales relevantes.

## 5. Enfaticar el rol de los gobiernos

Análisis y monitoreo regular del rol que juega el gobierno (a nivel nacional y local) en la facilitación y coordinación de la entrega de ayuda.

### 3. LA IMPORTANCIA DE LOS ASOCIOS EQUITATIVOS

Los marcos humanitarios de calidad ya no se tratan únicamente de la provisión de servicios de emergencia de calidad para las personas afectadas; también deben asegurar que los socios entablados para entregar dichos servicios se basen en principios y sean eficaces y pertinentes.

Los socios equitativos suceden cuando los diversos aportes, atributos y voces de todos los socios en una colaboración (sin importar su tamaño y poder financiero) son visualizados, respetados y escuchados, y aprovechados como fortalezas únicas en el esfuerzo colectivo por abordar problemas humanitarios complejos y desafiantes. La equidad es una característica central de los socios efectivos y con principios, que buscan generar impactos y transformación.<sup>36</sup>

En el andamiaje complejo de relaciones humanitarias (local-global, local-local, global-global), transacciones y colaboraciones tanto formales como informales, es crítico promover y valorar la equidad para corregir los desequilibrios arraigados de poder y empoderar los actores en la primera línea de las crisis humanitarias, incluyendo las poblaciones directamente e indirectamente afectadas.

Los socios equitativos son esenciales para el LHL fuerte, ya que por su naturaleza deben reconocer el valor de las capacidades y voces locales. De manera similar, este enfoque estimula las conversaciones abiertas, el mapeo y el intercambio de los recursos y las capacidades que diferentes actores pueden aportar en la búsqueda de objetivos comunes. Este tipo de intercambio revela las brechas importantes en capacidades, las dinámicas de poder que deben ser reconocidas y los pasos necesarios para que el sistema funcione para el liderazgo humanitario local.

Las discusiones sostenidas en los Eventos de Aprendizaje sobre LHL demostraron que empieza a surgir una cultura de socios equitativos en diferentes contextos humanitarios, incluyendo en Gaza, Líbano, Myanmar, Nepal, Kenia y Filipinas (algunos de estos contextos se abordan en estudios de caso breves a continuación). A pesar de estos ejemplos positivos, la práctica actual de «partenariado» de Oxfam no puede describirse como equitativo. Según los comentarios de una ONG coparte: «Parece claro que [por el momento] Oxfam lidera y las copartes debemos seguir.»

#### **Tres desafíos urgentes para socios equitativos y liderazgo humanitario local - y posibles soluciones -**

Un compromiso con los socios con principios - y particularmente con la práctica de socios equitativos - es clave para acelerar los cambios hacia el LHL. Los hallazgos presentados a continuación, de los Eventos de Aprendizaje sobre LHL e investigación en el sector sobre los desafíos para los socios equitativos y el LHL, enfatizan la importancia de incorporar el principio de la equidad en la acción humanitaria colaborativa.

##### **1. El poder financiero pesa más que otros tipos de poder**

El dinero (o el financiamiento) suele definir el tono, la calidad y las dinámicas de poder en general de los socios. Por ejemplo, si Oxfam es el actor que consistentemente aporta los fondos, este rol puede eclipsar otras formas de poder. Si Oxfam no reconoce (ante los donantes, por ejemplo) los aportes financieros y no-financieros de las copartes, entonces la relación en esencia es una tercerización, es decir, pedirle a la organización coparte que implemente un curso de acción predeterminado.

Soluciones posibles: Si Oxfam escucha sus socios actuales y potenciales, y comprende las diferentes formas de poder que ostentan y sus diferentes limitaciones, podrá trabajar con ellos para crear un socio más equitativo. Algunos ejemplos de cómo esta solución podría funcionar en la práctica:

Ejercicios de mapeo de poder y/o recursos realizados junto con los actores locales.

Promoción de rendición de cuentas mutua, por ejemplo mediante un mecanismo de «denuncia protegida» que busca promover la adherencia a los principios de partenariado.

Definición de cómo funcionaría la práctica de toma de decisiones en el asocio en función de los ciclos programáticos y de partenariado.

## EN LA PRÁCTICA: ASOCIOS EQUITATIVOS EN MYANMAR

«A veces tenemos que soltar y crear confianza, escuchar, cambiar nuestras formas de trabajo y comunicación, prestar atención, compartir el poder.»

Representante de Oxfam Myanmar

El Equipo Estratégico Conjunto (Joint Strategy Team, JST) es una red local fuerte en el Estado Kachin, Myanmar, que reúne a 10 organizaciones locales y nacionales. Sus integrantes aportan la mayor parte de la asistencia humanitaria en el Estado Kachin. El JST y Oxfam han piloteado el Mecanismo de Respuesta a Emergencias (ERM) como una forma de apoyar el LHL en Kachin. El ERM es un nuevo enfoque de financiamiento para permitir el desembolso oportuno de fondos a organizaciones comunitarias locales. Desde la óptica de los socios equitativos, la iniciativa del ERM ofrece una experiencia singular. El JST y Oxfam han utilizado un «asocio de diálogos» en sus contactos iniciales y continuos, lo que sentó las bases para una relación con buena gobernanza. El asocio se fundamenta en la práctica de conversaciones abiertas y reflexivas y se orienta por las necesidades para la colaboración, reconociendo en ese sentido las formas en que las diferentes partes se benefician del proceso.

Bajo este enfoque, Oxfam ha tenido que dar un paso hacia atrás para escuchar, esperar, y observar cómo decidan proceder las copartes. Esto implica poner en práctica el compromiso institucional de soltar la posición de «control» mientras mantiene sus compromisos con la programación segura. De hecho, hasta se comparte el financiamiento y cumplimiento del donante (ECHO).

## 2. Los proyectos de corto plazo suelen crear desafíos para los socios equitativos

Se cree ampliamente que los ciclos de proyecto y financiamiento de corto plazo en el ámbito humanitario impiden las relaciones continuas, estratégicas y equitativas de asocio con actores locales y nacionales; que la naturaleza de una intervención inmediata y de entrega implica que estos socios son una mera tercerización. Esta visión no permite el diseño y la creación compartida ni el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales para liderar la respuesta humanitaria. Esta perspectiva es una barrera al LHL que debe ser enfrentada y transformada. La arquitectura del sistema humanitario tampoco ha sido muy exitosa en la tarea de fortalecer las capacidades de actores locales para la preparación y respuesta a emergencias, ni en fomentar la colaboración duradera, saludable y sostenible.

**Soluciones posibles:** Una organización como Oxfam que trabaja en las respuestas humanitarias y los programas de desarrollo debe invertir en acuerdos combinados para trabajo humanitario y de desarrollo con socios locales. Estos acuerdos deben producirse independientemente de las intervenciones específicas a las emergencias y deben poder resistir los altos y bajos de los ciclos de financiamiento. Si se abordan los socios desde la perspectiva de la necesidad del partenariado («el argumento para el partenariado»), entonces estos socios pueden incorporar una amplia gama de experiencias. Algunos ejemplos de este enfoque en un sentido práctico:

Asumir un enfoque del asocio como un «camino» (u «hoja de ruta»), identificando los diferentes momentos (pasados y futuros) del ciclo del programa que se extienden más allá de los ciclos cortos de proyectos humanitarios.<sup>37</sup>

En contextos de crisis crónicas y recurrentes, considerar a los acuerdos marco de asocio como herramientas independientes pero adaptables a proyectos específicos que pueden ser revisadas y adecuadas según el contexto y las necesidades.

Ofrecer financiamiento para el fortalecimiento institucional a actores locales, priorizando la inversión en enfoques de socios participativos (incluyendo la revisión y adecuación de los arreglos existentes).

## EN LA PRÁCTICA: EL MODELO DE ASOCIOS ESTRATÉGICOS DE OXFAM EN LAS FILIPINAS

«En última instancia es una decisión que se toma: nuestra disposición de los recursos debe reflejar nuestra estrategia y nuestros compromisos, ya sea en tiempos de abundancia o en la escasez.»

Directora de País, Oxfam en Filipinas

Durante los últimos 10 años, Oxfam en Filipinas ha respondido a 18 emergencias: 5 mediante la implementación directa, 8 a la par de socios locales y 5 de las respuestas fueron lideradas por las copartes. En el año 2016, alineado con la Visión de Oxfam 2020, Oxfam en Filipinas emprendió una transición importante para priorizar el partenariado como el mecanismo principal para la entrega de los programas humanitarios. Esto implicó un compromiso a alejarnos de la práctica de subcontratación de copartes para la implementación, para dar pasos hacia la incorporación de los valores compartidos, la confianza, el aprendizaje mutuo y el desarrollo de capacidades como parte del partenariado.

El punto de partida para Oxfam en Filipinas es que los actores humanitarios locales tienen la capacidad - en términos de conocimientos, experiencia, redes y relaciones - para liderar la acción humanitaria. Usualmente lo que les falta son los recursos financieros. Todas las respuestas humanitarias de Oxfam ahora se realizan en colaboración con las copartes. Han surgido algunas mejores prácticas:

Oxfam en Filipinas ha apoyado el Consorcio de Respuesta Humanitaria (CRH) para establecer un Fondo de Respuesta Rápida para tener fondos a disposición para evaluaciones y respuestas rápidas. El CRH tiene el control total sobre la toma de decisiones sobre este fondo.

Oxfam en Filipinas apoya a otros socios humanitarios, como la Red Popular para la Reducción de Riesgo de Desastres, para sufragar sus costos institucionales para asegurar la preparación.

Cuando Oxfam en Filipinas hace recaudación para las respuestas humanitarias, de 80% a 90% del fondo va directamente hacia las copartes.

Se realiza la planificación de contingencias de forma conjunta con las copartes para identificar como cada parte puede aportar valor. Las copartes han identificado roles específicos para Oxfam en las comunicaciones, MEAL, movilización de recursos y salvaguardia contra la explotación y el abuso sexual.

Se desarrollan las evaluaciones situacionales y se redactan propuestas de forma conjunta con las copartes. En todas sus comunicaciones, Oxfam en Filipinas resalta el trabajo hecho por sus copartes. También ayuda a visibilizar y representar el trabajo de los actores locales ante el sistema de clústeres de las Naciones Unidas.

Oxfam en Filipinas busca aportar apoyo técnico en los campos en que las copartes han indicado que les faltan capacidades, como en WASH por ejemplo. A pesar de los presupuestos no restringidos limitados en el país, cada año se asignan fondos para cubrir los costos fijos de al menos una coparte humanitaria para su trabajo de incidencia, fortalecimiento de capacidades y coordinación. También se prioriza la movilización de recursos para LHL.

### 3. Dependencia de la subcontratación que obstaculiza el liderazgo humanitario local

La subcontratación por sí solo no equivale a un verdadero asocio. En la subcontratación, usualmente es el actor internacional que le pide a un actor local implementar actividades de proyecto predeterminadas bajo los términos establecidos por el actor internacional. Un verdadero asocio empodera a todas las partes involucradas: los procesos y las actividades se diseñan de forma colaborativa con base en la complementariedad de las diversas fortalezas de los diferentes actores.

En un sector tradicionalmente dominado por la acción humanitaria reactiva, la gestión del ciclo de programas y el cumplimiento ante donantes toma precedencia sobre todo lo demás. Para lograr el LHL, saber lo que se necesita (y por qué se necesita) para formar un verdadero asocio debe ser una parte central del abordaje de los programas humanitarios, en cada etapa del ciclo del programa y como parte del monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEAL). En otras palabras, la gestión de socios éticos y efectivos debe ir de la mano con la gestión del ciclo del programa. Las brechas de capacidades deben ser identificadas juntos y resueltas de acuerdo con las necesidades de los actores locales en vez de únicamente lo observado y priorizado por la ONGI en el asocio (consulte la Sección 4 sobre intercambio de capacidades).

**Soluciones posibles:** Para acelerar los esfuerzos sobre LHL, debemos limitar la subcontratación a lo que debe ser y aspirar a socios que sean colaborativos, éticos y con un énfasis en la equidad. Algunas formas de lograrlo serían:

Adoptar prácticas, definiciones y medidas de asocio para el LHL como parte de los estándares de calidad mínimos para programas humanitarios en los marcos organizativos y estrategias de emergencia - y rendir cuentas para el cumplimiento de estas normas -.

Mapeo colectivo de las capacidades y los recursos existentes, apoyando la planificación y acción conjunta para aprovechar estas capacidades de forma efectiva en una respuesta humanitaria colectiva.

Jugar un papel más fuerte de convocatoria e intermediación para permitir el intercambio de capacidades entre redes locales y ONGIs, ONGs locales y nacionales, y otros.

#### EN LA PRÁCTICA: APOYANDO EL LIDERAZGO HUMANITARIO LOCAL EN KENIA

Desde el año 2015, Oxfam en Kenia ha optado por utilizar diferentes modelos de apoyo para copartes locales, transformando su modelo de negocios tradicional. Como parte de su estrategia humanitaria, ha tomado el compromiso explícito de alejarse de la respuesta humanitaria directa y decidirse por apoyar al LHL. Algunos ejemplos particularmente eficaces de este abordaje incluyen:

Asistencia técnica al Gobierno del Condado de Turkana mediante un asocio definido y formalizado (un Memorándum de Entendimiento co-diseñado con roles y responsabilidades claras) y un mecanismo de financiamiento innovador para mejorar los resultados hídricos.

Apoyo al Enfoque de Desarrollo en Tierras Áridas (Arid Lands Development Focus, ALDEF) y la Asociación de Desarrollo del Sur de Wajir (Wajir South Development Association, WASDA) en una respuesta a inundación, dirigida completamente por las copartes en el Condado Río Tana.

Trabajo con actores y partes interesadas no-tradicionales en una respuesta al cólera. Estos grupos incluyen la colectiva de artistas Iniciativa Juvenil Mukuro (MYI) e Inuka Ni Sisi!, un movimiento social que impulsa el liderazgo transformador.<sup>39</sup>

Apoyo a la Plataforma Humanitaria de Tierras Áridas-Semiáridas (*Arid Semi-Arid Land*, ASAL), una red emergente de organizaciones locales, para fortalecer sus capacidades técnicas, organizativas y de coordinación.

## 4. APOYO PARA EL «INTERCAMBIO» DE CAPACIDADES (NO EL «FORTALECIMIENTO»)

Si la intención es trasladar o compartir el poder para mejorar el LHL, debemos reconocer y abordar la parte política del desarrollo de capacidades. Esta dinámica está bien documentada: incluso el concepto de fortalecimiento de capacidades ha sido criticado por sugerir un «déficit» o una «brecha», a menudo de índole técnica, que debe ser «llenada» por una entidad que retiene los conocimientos, la pericia, los recursos y/o el poder.<sup>40</sup> Un enfoque de fortalecimiento de capacidades tiende a permitirles a los actores internacionales a definir por qué, cómo, y cuáles capacidades se «fortalecen», y de esta manera logran retener su poder y privilegio.

El LHL ha sido sujeto a esta dinámica también, en que las organizaciones internacionales suelen priorizar la capacidad técnica de los actores locales o nacionales para que sean actores humanitarios «más eficaces» que puedan implementar proyectos o reemplazar/complementar las respuestas dirigidas por las organizaciones internacionales. Incluso donde existan socios fuertes, suele prevalecer un enfoque competitivo para el partenariado. Esto puede parecerse más a la subcontratación que a la verdadera complementariedad que busca proveer la mejor respuesta posible para las personas afectadas.

En los últimos años se ha enfocado en la construcción de capacidades institucionales para crear organizaciones fuertes y sostenibles. Acuerdos como la Carta por el Cambio reconocen la importancia de estos esfuerzos. El valor en que los actores locales y nacionales identifiquen sus propias brechas de capacidad e impulsan sus propios planes de desarrollo de capacidades también está bien documentado.<sup>41</sup> No obstante, ¿quién decide cuánta capacidad es «suficiente»? ¿Quién decide cuándo se ha logrado ese nivel de capacidad «suficiente»? Nuevamente, la respuesta es que muchas veces son actores como las ONGs internacionales y agencias de las Naciones Unidas. Idealmente, los actores locales (incluyendo los gobiernos de los países afectados) jugarían un papel central en la definición y determinación de cuáles capacidades hacen falta para jugar un papel efectivo, no solo en sus propias organizaciones y planes, sino en sus propios sistemas humanitarios.

Lo que se debe reconocer, especialmente en la práctica, es que las capacidades pueden (y deben) ser compartidas, incluso entre actores locales/nacionales e internacionales. Este abordaje coloca un enfoque más colaborativo - uno que refleja el compromiso con el aprendizaje mutuo y asocio efectivo - al centro de cualquier sistema. También implica que cualquier iniciativa o proceso de desarrollo de capacidades debe ser implementado de forma colectiva como un proceso multisectorial, en vez de solo seguir las «reglas» de partenariado entre un actor internacional y «su» coparte.

### Adoptar un enfoque de sistemas

«Fortalecer las capacidades de un solo actor, o fortalecer una sola relación, es insuficiente. El enfoque debe pasar a ver el sistema de forma integral: los actores, sus interrelaciones y los incentivos que los guían. Los mejores resultados surgen a partir de mejorar el desempeño de los actores individuales y la eficacia de sus interacciones.»

Laboratorio de Aprendizaje de USAID, diciembre de 2017<sup>42</sup>

Para transformar el sistema humanitario de un entorno dominado por los actores internacionales hacia un espacio dirigido localmente, debemos adoptar un enfoque de sistemas. Este enfoque considera a los actores humanitarios locales no como un grupo de instituciones aisladas, sino como actores interconectados entre sí que trabajan juntos hacia resultados compartidos en entornos complejos, a la vez influenciados por y respondiendo a un contexto externo en constante cambio. Un enfoque de sistemas implica reflexionar sobre las relaciones, las interconexiones y los entornos propicios y habilidades para incidir a favor del cambio.

Un enfoque tradicional de fortalecimiento de capacidades tiende a centrarse en las habilidades y capacidades técnicas (por ejemplo, WASH o albergues). En cambio, un enfoque de sistemas - y el LHL - enfatizan la importancia del liderazgo y las habilidades de incidencia, la capacidad de comprender y gestionar redes y potencian la participación y la búsqueda de la justicia de género.<sup>43</sup>

Hay un llamado fuerte a que los actores internacionales sean más intencionales en su apoyo a un sistema dirigido localmente. Esto incluye examinar cómo apartarse del centro y permitir el ingreso de los actores locales. Decidir cómo desarrollar las capacidades de los actores locales y nacionales exige una comprensión del sistema local. Los mismos actores locales y nacionales están en la mejor posición para tener esta claridad. Esta visión integral debe ser rescatada en el diseño del programa, impulsado idealmente desde o en asociación con los actores locales. Los actores locales mismos deben identificar de forma colectiva las capacidades existentes y deseadas del sistema y sus componentes, y comprometerse con los planes de acción acordados y los mecanismos de rendición de cuentas.

## Medición del impacto del intercambio de capacidades

Las capacidades solamente importan en la medida en que se aprovechan. En ese sentido, es importante medir el desempeño en vez de solamente evaluar la capacidad. En un enfoque de sistemas, esto incluye identificar y medir los atributos claves de un sistema funcional, como la durabilidad y adaptabilidad del mismo, además de medir las mejoras en desempeño de individuos, organizaciones (instituciones) y sistemas. Los ciclos permanentes de aprendizaje y retroalimentación nos permitirán entender y adaptar los programas según las necesidades en múltiples niveles.

## ¿Qué implica para Oxfam?

Para lograr el cambio sistémico, debemos reconocer nuestro rol en perpetuar las dinámicas de poder y dependencias inherentes en un enfoque de fortalecimiento de capacidades que termina reduciendo la eficacia e impacto de la respuesta humanitaria. Oxfam puede aprender de las experiencias propias y de otros actores de LHL, pero también del fortalecimiento de resiliencia y capacidades de manera más general, aplicando un enfoque de sistemas que se nutre de y fomenta el poder de los actores locales. La tabla a continuación resume los atributos claves de un enfoque de sistemas para el intercambio de capacidades para el LHL, además de algunas definiciones, características y preguntas claves. También incluye algunos ejemplos de buenas prácticas del trabajo de Oxfam (principalmente) que fueron compartidas en los Eventos de Aprendizaje o documentadas en evaluaciones/revisiones de Oxfam u otros materiales publicados. Después de la tabla se comparte una serie de recomendaciones para Oxfam que también surgieron de los Eventos de Aprendizaje y pueden adaptarse a diversos contextos.



Definiciones, características  
y preguntas a considerar

Ejemplos de Oxfam  
y otras buenas prácticas

## 1. ACTORES LOCALES AL CENTRO DE LA TOMA DE DECISIONES Y EL LIDERAZGO



Los actores locales deben estar posicionados para jugar un rol más prominente en la respuesta humanitaria; no siempre son representados efectivamente en los espacios de toma de decisiones. Aquí Oxfam puede jugar un papel de convocatoria, liderazgo y/o incidencia.

Los proyectos y programas de capacidades desde Oxfam no deben concentrarse únicamente en fortalecer la pericia técnica, sino también en desarrollar capacidades y oportunidades para liderar la acción humanitaria.

¿Oxfam continúa sosteniendo el poder al participar en la dirección compartida de las respuestas? ¿Esta codirección «frena» la autonomía y el liderazgo? ¿Oxfam crea espacios de forma intencional para que los actores locales alcancen su potencial?

¿De qué manera puede Oxfam apoyar a redes y consorcios, fomentar socios y colaboración entre actores locales y asumir un rol de mentor con organizaciones más pequeñas?

¿Cómo pasa Oxfam de las palabras hacia la acción y mayor colaboración?  
¿Cuál es el papel del aprendizaje mutuo?



**RDC** - Coordinación humanitaria local con 45 organizaciones locales desplegadas según sus áreas de intervención (ej.: protección, WASH, salud, etc.). Los actores locales en Oicha diseñaron juntos una intervención contra ébola que se percibió como un aporte a la prevención y/o aislamiento de los casos.

**Uganda** - ACNUR ahora tiene convocatorias para actores locales. El Programa Mundial de Alimentos, el Fondo Fiduciario de la UE para África (FFUE) y ECHO ahora buscan activamente los socios con actores locales. Los actores locales ahora tienen una plataforma a nivel de asentamiento y a nivel nacional; el comité de dirección del Marco de Respuesta Integral para los Refugiados (CRRF) ahora tiene representación de actores locales.

**Irak** - En el año 2018, solamente 14 ONGs nacionales recibieron apoyo del Fondo Humanitario para Irak (IHF). En el año 2019, el 17% de los fondos asignados fueron canalizados hacia ONGs nacionales mediante consorcios para fortalecer las capacidades de los actores nacionales. Las ONGs nacionales en promedio representan el tipo de participante más grande en los clústeres y tienen representantes en el Consejo Asesor del IHF y el Comité de Revisión Técnica.

**Nepal** - Planes de preparación y respuesta han sido creados a nivel de los distritos donde trabaja el programa Humanitario y de RRD con copartes según su área de pericia bajo el mecanismo de clústeres. En Katmandú y Rautahat, las copartes a nivel de distrito apoyan al Comité Distrital de Gestión de Desastres como la Agencia Líder de Apoyo en el Distrito (DLSA) a nombre de Oxfam. El DLSA es el comité líder a título de todas las agencias humanitarias que trabajan en el distrito.

**Burkina Faso** - Ahora hay un presupuesto dedicado para emergencias en casi todos los municipios, aunque varía según los recursos disponibles.

La metodología «**Tomando el Liderazgo**» se enfoca en ayudarles a los actores locales a comprender y sopesar mejor los riesgos y vulnerabilidades para la planificación de desastres, y participar

## 2. ENFATIZAR EL INTERCAMBIO DE CAPACIDADES EN VEZ DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES



Oxfam tiende a asignar (mucho) peso a la transferencia de habilidades y conocimientos técnicos, particularmente a actores particulares y organizaciones. Esta tendencia produce un enfoque continuo en la sustitución, las habilidades formales y las ventajas comparativas en vez de socios verdaderos y responsabilidades mutuas para una transformación del sistema.

Se suele ver a la «capacidad» como la necesidad de entender y cumplir con las formas de trabajo y los procedimientos de la ONGI (Oxfam).

Las evaluaciones deben identificar áreas de complementariedad y apalancamiento en vez de brechas, para facilitar el intercambio de capacidades y aprendizaje mutuo.

Oxfam debe buscar una forma de colaboración más equilibrada y fundamentada en la comunicación espontánea y abierta que permite el aprendizaje de doble vía.



**Burkina Faso** - Se realizan revisiones finales de los proyectos con las copartes para el enriquecimiento mutuo.

**Líbano** - Oxfam ha reconocido la importancia de la construcción de relaciones con las copartes como parte integral de cualquier plan de capacidades.

**Senegal** - Se ha adoptado y formalizado un enfoque de «asocios equilibrados» para ofrecer un plan de desarrollo institucional para las copartes; se formó un equipo especializado en socios y partenariado.

## 3. LA IMPORTANCIA DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



Los actores locales e internacionales a menudo compiten por los mismos recursos, con los mismos requisitos.

Los fondos de cooperación para la recuperación de costos indirectos no se trasladan a los actores locales.

Hay dificultades persistentes (y bien documentadas) de acceso a fondos para actores locales, una falta de confianza de parte de donantes debido a sus percepciones de riesgo, y alta rotación de personal exacerbado por la falta de financiamiento confiable y de largo plazo, baja remuneración y prestaciones limitadas.

Un énfasis recurrente en las supuestas divisiones entre actores de desarrollo y actores humanitarios es otro factor que ha contribuido a la reducción de la cooperación para el fortalecimiento institucional de parte de donantes y actores internacionales.



**Irak** - En el año fiscal 17-18, el 11% de los fondos humanitarios invertidos fueron transferidos a actores locales, comparados a apenas 6% en AF 16-17. El 20% de este financiamiento se asigna para cubrir gastos operativos/administrativos/fortalecimiento institucional.

**RDC** - Se han organizado visitas de aprendizaje con miembros de la plataforma de coordinación para conocer temas de comunicaciones, enfoques comunitarios y técnicas de incidencia, entre otros.

**Uganda** - Fuerte enfoque en el fortalecimiento institucional y el incremento de las oportunidades de financiamiento para copartes.

**Senegal** - Enfoque en el fortalecimiento de la autonomía de las copartes mediante el desarrollo de proyectos.

#### 4. ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA DE SISTEMAS



Los actores interconectados deben trabajar juntos hacia resultados compartidos en entornos complejos, a la vez influenciados por y respondiendo a un contexto cambiante.

Los actores locales comprenden y viven dentro de los sistemas locales, y por ende son los entes mejor colocados para decidir si y cómo «fortalecer» capacidades. Deben recibir apoyo para identificar de forma colectiva las capacidades, habilidades, riesgos y responsabilidades, y desarrollar planes de acción consecuentes.

Se debe reconocer la complejidad y la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad, considerando la influencia de los contextos cambiantes.

La interlocución e inversión desde el gobierno, incluyendo para la reducción de riesgo de desastres (RRD) y preparación, es crítico y sigue deficiente. ¿Cómo apoya Oxfam a los gobiernos para jugar este rol?

Oxfam (y el sector) se concentran de sobremanera en la planificación a corto plazo, los proyectos y la implementación de actividades y priorizan las capacidades individuales e institucionales en vez de sistémicas.

Oxfam también prioriza la medición de los insumos para capacidades y crecimiento en habilidades y conocimientos, en vez de evaluar el uso de estas capacidades y medir los cambios en la satisfacción, la confianza y el desempeño. Además, Oxfam no evalúa ni mide desde la perspectiva de sistemas, que implicaría tomar en cuenta el grado de colaboración, representación, participación multisectorial, gobernanza funcional y



**Chad** - Las copartes desarrollaron sus propios planes de fortalecimiento de capacidades después de un análisis de necesidades realizado por una red informal de actores locales.

**Burkina Faso** - Se realizó un análisis colectivo del contexto (desde ONGs y el gobierno), seguido por el desarrollo de un plan local de respuesta.

**Tanzania** - Las autoridades locales se están apropiando del concepto de preparación y mitigación ante desastres. La reactivación de los Comités de Gestión de Desastres ha mejorado la coordinación local y el desarrollo de planes de contingencia a nivel de distrito que reflejan las prioridades de las comunidades y los actores locales. Oxfam también ha fortalecido el intercambio de información sobre sistemas de alerta temprana, aprovechando tecnologías digitales que vinculan las instituciones de gobierno con las comunidades. Pilotajes de tecnologías adaptables y amigables al usuario para mejorar la resiliencia comunitaria han mejorado la coordinación local entre actores para la preparación, así como la identificación y uso de estrategias de afrontamiento.

**Vietnam** - El Gobierno de Vietnam estableció un socio formal para RRD con diferentes donantes y ONGs en el tema, tomando un rol protagonista en la coordinación e implementación de las acciones humanitarias. Oxfam se ha unido como integrante de este socio.

**India, Nepal y Pakistán** - Oxfam y sus copartes locales en cada país realizaron una autoevaluación conjunta de sus capacidades de entregar programas humanitarios y de RRD de forma eficaz y eficiente, y desarrollaron planes nacionales de acción.

**Global** - Oxfam ha empezado a adoptar un enfoque de sistemas en la evaluación y planificación, mediante el desarrollo del análisis FRESH (HUCOCA) que toma una perspectiva de «ecosistemas».

## 5. REFORZANDO LA CONECTIVIDAD, ADAPTACIÓN E INFLUENCIA



Es importante priorizar los elementos que fortalezcan la calidad de los programas, rendición de cuentas, incidencia con base en evidencia, género, protección, gestión y administración financiera, entre otros.

¿Cómo vincula Oxfam a los actores locales? ¿Cómo les ayuda a tener mayor incidencia y liderazgo (de forma individual y colectiva) en los espacios humanitarios?



**Burkina Faso** - Se ha formado un comité ad hoc liderado por una ONG local, que busca coordinar los actores locales para mejor anticipación y respuesta a los riesgos de desastres y fortalecer las capacidades de las municipalidades. La apuesta es que este comité eventualmente se vuelva una estructura más sostenible.

**Irak** - No hay un foro específico para la coordinación entre ONGs locales. No obstante, las ONGs participan en el Comité de Coordinación de ONGs de Irak, (NCCI), a la par de las ONGIs. El NCCI ofrece apoyo y fortalecimiento de capacidades para ONGs locales. Hay 169 ONGs integrantes, de las cuales 70 son ONGs nacionales.

**Uganda** - Creación y fortalecimiento de plataformas humanitarias nacionales y regionales para el intercambio de información, aprendizaje, gestión de conocimiento, coordinación y colaboración, y fortalecimiento de socios. La segunda fase del Proyecto ELNHA se centra en este fortalecimiento.

**Nepal** - Las copartes humanitarias han recibido capacitación sobre incidencia y ahora cuentan con estrategias de incidencia humanitaria. De manera similar, el plan de contingencia de Oxfam se ha vinculado con las copartes. Las copartes se han alineado con redes nacionales como la Plataforma Nacional de RDD, la Red de Preparación ante Desastres, ALTP y la Plataforma Comunitaria de Gestión de Riesgo de Desastres.

## 6. ENFOQUES INNOVADORES Y COLABORATIVOS: MÁS ALLÁ DE LA CAPACITACIÓN Y LOS TALLERES



Oxfam depende fuertemente de los talleres y las capacitaciones formales (tanto presenciales como virtuales) como parte de sus programas de desarrollo de capacidades, a pesar de la evidencia de que otros enfoques - como el acompañamiento - resultan más efectivos y duraderos.

¿Existen otras herramientas, técnicas y enfoques que Oxfam podría utilizar de forma más sistemática para desarrollar las capacidades de los actores y sistemas locales?

¿Cómo puede Oxfam ayudar a asegurar que los donantes comprendan el valor agregado y la eficacia de los «enfoques no-tradicionales» para la capacidad?

¿Qué se necesita para asegurar que las capacidades, habilidades y destrezas humanitarias puedan ser verificadas y operativizadas de forma efectiva?



**Burkina Faso** - La metodología de Evaluación de Vulnerabilidades y Riesgos permite que las ONGs locales capaciten a otros socios, incluso en otros municipios, para extender el alcance

**RDC** - Se han organizado visitas de aprendizaje a otros sitios con integrantes de la plataforma de coordinación y el personal de Oxfam.

**Irak** - Oxfam ha dado coaching y orientación a copartes y ha apoyado su participación en una misión del *Grand Bargain* a Bangladés. Oxfam también aportó financiamiento flexible para apoyar el fortalecimiento de capacidades institucionales de copartes locales.

**Líbano** - La estrategia de acompañamiento incluyó asignaciones temporales (*secondment*) de personal de copartes a la oficina de Oxfam, así como de personal de Oxfam hacia las copartes.

**Nepal** - Se realizan simulaciones de desastre y respuesta de forma periódica. Las copartes han logrado acceder al Sistema de Gestión de Información de Desastres, la identificación de riesgos y rutas de evacuación por GIS y la identificación de Espacios Abiertos Humanitarios.

**India, Nepal y Bangladés** - Oxfam y las copartes locales realizan simulaciones multipaís, involucrando a socios estratégicos y locales. Dos simulaciones binacionales en Nepal (2019) y Bangladés (2020) han propiciado la planificación conjunta de contingencias y la exploración de otras áreas de colaboración.

**Senegal** - Oxfam ha establecido relaciones de *coaching/mentoring* con copartes, enfatizando la confianza y facilitando el intercambio de información.

**Uganda** - Oxfam ha ofrecido traslados y asignaciones temporales (secondment) para el aprendizaje práctico y visitas de intercambio.

## 7. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN - ej.: inclusión de mujeres líderes y organizaciones por los derechos de las mujeres



Oxfam no prioriza de manera consistente el trabajo con organizaciones para los derechos de las mujeres (ODM) y organizaciones con interés en temas de género (OIG), a pesar del hecho que estos grupos suelen estar entre los primeros en responder a nivel local. Aun así, Oxfam no prioriza programas que podrían potenciar sus habilidades y capacidades humanitarias, fortalecer a estas organizaciones y movimientos y reconocer su rol esencial en el sistema humanitario.

Oxfam podría aprovechar mejor su poder de convocatoria para asegurar que las ODM/OIG sean parte de los sistemas de actores locales, y buscar deliberadamente a ODMs/OIGs para incluir las en programas de capacitación que fortalezcan el liderazgo local y reduzcan las desigualdades.



**Irak** - Ahora se trabaja con cinco ODMs para desarrollar capacidades humanitarias.

**Burkina Faso** - Durante el Análisis de Riesgos y Vulnerabilidades se han creado espacios para que las mujeres compartan sus experiencias de liderazgo.

## 8. MAXIMIZAR EL USO DE LA TECNOLOGÍA APROPIADA



Hay pocos ejemplos en Oxfam del apoyo y/o uso de la tecnología apropiada como parte de sus programas de capacidad. Dada la importancia y beneficios potenciales en cadena de la tecnología apropiada, este debe ser un campo para considerarlo en el futuro, incluyendo la evaluación de las soluciones e interés en la tecnología apropiada, así como el apoyo a su adopción y uso.



**Indonesia** - Se ha desarrollado una plataforma digital con acceso igualitario para asegurar la transferencia de conocimientos.

## Recomendaciones para el intercambio (no el fortalecimiento) de capacidades

### 1. Facilitar recursos estables para organizaciones y movimientos locales:

Hacer un esfuerzo extra por asegurar que las copartes puedan acceder a recursos de forma más fácil y oportuna.

Identificar y apoyar las formas de terminar la dependencia financiera, incluyendo el apoyo a actores locales para que estos soliciten los fondos directamente.

Priorizar a las organizaciones y movimientos por los derechos de las mujeres como actores humanitarios.

### 2. Asegurar que los enfoques de fortalecimiento de capacidades sean impulsados por los actores locales. No debemos limitarnos al fortalecimiento de las capacidades técnicas, sino también debemos abordar las capacidades que sustentan a las organizaciones y los sistemas fuertes:

Fortalecer las capacidades institucionales para la recaudación de fondos, trabajo en redes e incidencia.

Apoyar a las ONGs para poder cumplir mejor con los requerimientos de los donantes.

Involucrarnos en procesos participativos con actores locales que ayuden a reforzar la apropiación del programa o la respuesta.

**3. Incluir de forma sistemática las herramientas y técnicas innovadoras y colaborativas para los programas de capacidad. Evitemos recurrir únicamente a talleres y capacitaciones formales:**

Adoptar un modelo de coaching para la gestión financiera, formulación de propuestas y habilidades blandas (ej.: poder de negociación, toma de decisiones).

Al diseñar intervenciones de fortalecimiento de capacidades, reconocer que los actores deben «aprender haciendo».

**4. Mostrar apoyo más decidido para la colaboración, el trabajo en red, y el liderazgo colectivo y la toma de decisiones de parte de los actores locales:**

Enfatizar la importancia de la colaboración por encima de la competitividad.

Maximizar el rol de «convocatoria» para Oxfam para unir a diferentes actores en vez de colocar a Oxfam en el centro.

Instalar sistemas o metodologías que garanticen que todas las partes interesadas sean escuchadas en la toma de decisiones.

Explorar las estrategias para aumentar el involucramiento de los gobiernos locales.

**5. Jugar un papel más fuerte de influencia ante donantes y dentro del sector para reforzar la estabilidad y visibilidad de los actores locales:**

Mediante la incidencia respaldada por evidencia, abogar internamente y con donantes por el respeto a los compromisos de la Carta por el Cambio y visibilizar a los actores locales en las comunicaciones e informes hacia donantes.

Animar a los actores internacionales, donantes y gobiernos a priorizar y confiar en los actores locales.

Abogar a favor de una asignación de recursos más estable/estratégica hacia los actores locales.

Incidir para que los donantes flexibilicen sus políticas de cumplimiento para socios locales.

**6. Priorizar abordajes de MEAL que reflejen el enfoque de sistemas y potencien la eficacia y el impacto:**

Hacer monitoreo regular y evaluación de avances y desempeño, aún frente a las complejidades. Medir cuán efectivamente se aprovechó la capacidad (es decir, el desempeño), y no solo si/cómo se «fortaleció» la capacidad.

Desarrollar e implementar marcos de aprendizaje comunes y aportar hacia una comprensión colectiva de cómo localizar la ayuda humanitaria.

## 5. CERRANDO LA BRECHA DE FINANCIAMIENTO PARA POSIBILITAR EL LHL

A pesar de los compromisos internacionales de canalizar el 25% del financiamiento de las formas más directas posibles a los actores locales para el año 2020, (Grand Bargain, Carta por el Cambio), en la práctica el sistema humanitario formal simplemente no ha cumplido. En el año 2018, el financiamiento directo a los actores humanitarios locales y nacionales se estimó en apenas 3.1%.<sup>44</sup> Los avances desde la firma de los compromisos globales sobre la localización han sido lentos y no han provocado las transformaciones deseadas; todavía hay un largo camino por recorrer para financiar a la acción humanitaria local con los recursos necesarios.

El factor financiamiento no se trata solamente de la cantidad. No se puede dejar de lado la calidad del financiamiento. Los obstáculos al LHL, citados en repetidas ocasiones por los actores locales y profesionales de las ONGIs - incluyendo Oxfam y sus copartes - van desde la insuficiente inversión para cubrir los costos de operación de los actores locales y nacionales, hasta la ausencia de financiamiento multianual y de largo plazo, y la falta de capacidades entre los actores locales para competir (y garantizar el cumplimiento) por el acceso a los fondos.

Las percepciones de riesgo financiero de los donantes también representan otro obstáculo significativo para el LHL. Los cooperantes institucionales y estatales suelen ponderar el riesgo de forma desmedida: riesgo de fraude, mala administración financiera, corrupción y desviación de fondos, falta de valor por dinero y otras consideraciones en temas legales y antiterrorismo. Estas posturas riñen con la agenda que busca compartir el poder, permitir que las organizaciones locales y nacionales accedan a más recursos financieros para impulsar sus esfuerzos humanitarios, y en última instancia asegurar ayuda oportuna, pertinente y de mayor calidad.

En este contexto de financiamiento, Oxfam y sus copartes están comprometidos con el intercambio permanente y la búsqueda conjunta de soluciones. Durante los Eventos de Aprendizaje sobre LHL en febrero de 2019, las copartes hicieron recomendaciones específicas para Oxfam, para mejorar las prácticas institucionales y de partenariado para cumplir con los compromisos de la Carta por el Cambio y el Grand Bargain. Estas recomendaciones incluyen compartir sus gastos administrativos, apoyar el financiamiento de largo plazo para la preparación, y hacer más para apoyar la búsqueda directa de fondos desde las copartes.

Vale la pena notar que los Eventos de Aprendizaje revelaron un fuerte sentido de solidaridad en este tema, instando al trabajo colectivo para financiar de forma adecuada la acción humanitaria local, así como una percepción compartida que los donantes representan un obstáculo crítico en el camino hacia el LHL. El caso de incidencia (es decir, hacia los donantes) para financiar adecuadamente al trabajo humanitario local es relevante para la Confederación Oxfam y en todo el sector. El liderazgo sénior de las ONGIs debe hacer más para abanderar el poder de la acción humanitaria colectiva local, anteponiendo esta acción local a las marcas de sus propias organizaciones. Solo así podrán surgir nuevos modelos de poder para la ayuda que sean más accesibles y equitativos para las organizaciones locales y nacionales al frente de las crisis humanitarias.

### EN LA PRÁCTICA: FINANCIAMIENTO DIRECTO DE LA FUNDACIÓN GATES EN CENTROAMÉRICA<sup>45</sup>

Durante más de 10 años, la Fundación Bill & Melinda Gates ha apoyado el trabajo de Oxfam en programas de respuesta a emergencias y RRD, incluyendo el «fortalecimiento de capacidades» de actores locales, nacionales y regionales en Centroamérica. Estas iniciativas incluyen el apoyo a la Concertación Regional de Gestión de Riesgos (CRGR), una organización regional entre cuatro países que busca potenciar las capacidades de las comunidades vulnerables para la preparación y respuesta a desastres.

Demostrando su compromiso con el LHL, la Fundación empezó a financiar directamente a la CRGR en el año 2012. El apoyo empezó con una subvención de \$1.6 millones, seguido por otra subvención de \$2.5 millones para la segunda fase y de \$2.3 millones para la tercera fase, todas enfocadas en el fortalecimiento de las redes de gestión de desastres a nivel local, nacional y regional, y la consolidación de la capacidad de la CRGR para entregar respuestas humanitarias de alta calidad y construir resiliencia en América Central.

La Fundación Bill & Melinda Gates también ha financiado a organizaciones nacionales en Centroamérica de forma directa, incluso para respuestas a emergencias.

## **Recomendaciones para cerrar la brecha de financiamiento para posibilitar el LHL**

Puesto que el poder financiero es una fuerza fundamental en la política humanitaria, es necesario unir fuerzas para desafiar los sistemas de financiamiento, los flujos de ayuda y las formas de trabajo actuales.

### **Para donantes:**

Mejorar la calidad y cantidad del financiamiento directo para las organizaciones locales/nacionales, incluyendo financiamiento multianual flexible.

Entender mejor todos los riesgos, no solamente los riesgos financieros y de cumplimiento. Equilibrar estos riesgos con otros que enfrentan las organizaciones locales/nacionales, incluyendo asumir riesgo con otras agencias.

Impulsar a las partes subvencionadas a asumir el LHL y las prácticas de socio equitativo en los procesos de formulación de presupuestos, monitoreo e informes. Simplificar y armonizar los requerimientos de informe y cumplimiento.

Eliminar barreras innecesarias en los procesos de financiamiento (ej.: permitir propuestas más cortas que puedan ser presentadas en su idioma local).

### **Para Oxfam:**

Hacer un esfuerzo deliberado por apoyar (y permitir) a las copartes a acceder de forma directa a fondos de donantes.

Apoyar el financiamiento de largo plazo: esto incluye financiamiento institucional y a programas, facilitando programación de calidad en la gama de preparación, respuesta y desarrollo, permitiendo retener personal fuerte y con experiencia.

Adoptar una política de gastos administrativos coherente con nuestros compromisos con el LHL.

Realizar auditorías regulares de las prácticas y políticas para LHL.

## 6. ÁREAS EMERGENTES PARA OXFAM: UN ABORDAJE FEMINISTA PARA EL LHL

La expansión y el reconocimiento del liderazgo de las mujeres en los espacios humanitarios locales es crucial para mejorar la eficacia de los esfuerzos humanitarios. Las mujeres y las niñas experimentan vulnerabilidades distintas en las emergencias, pero a menudo su liderazgo, conocimiento, habilidad y agencia no se reconoce ni se aprecia, y tampoco se aborda de forma adecuada sus necesidades específicas. Es esencial que las mujeres tengan un rol activo y decisivo en las respuestas humanitarias. En muchos casos son las primeras en responder y tienen el derecho fundamental de contribuir a las decisiones que afectan sus vidas. A ese fin, se necesita **un enfoque feminista para el LHL** para transformar el sistema humanitario en uno que sea más igualitario y promueva los derechos de las mujeres.<sup>46</sup>

Este enfoque:

**Desafía y busca cambiar las normas patriarcales** que han marginado a las mujeres, organizaciones de mujeres (ODM), organizaciones con interés en género (OIG) y los temas que les atañen en el sistema humanitario.

**Se centra en las mujeres, ODM y OIGs**, aboga por su inclusión y reconoce su liderazgo y pericia.

**Promueve un análisis interseccional**, reconociendo las múltiples formas de discriminación que enfrentan todas las mujeres con base en factores identitarios que cruzan con el género, como raza, clase, sexualidad, edad y discapacidad.

**Une el nexo acción humanitaria-desarrollo-consolidación de la paz**, para integrar mejor la apuesta estratégica y de largo plazo de justicia de género de las ODM y OIG dentro del modelo humanitario.

Como se mencionó, la transformación hacia el LHL en el sistema humanitario global requiere una transformación radical en nuestros supuestos - cómo pensamos y cómo actuamos - un verdadero cambio en la mentalidad y cultura organizacional. Un enfoque feminista al LHL ayuda a lograr la meta de rectificar las desigualdades de poder, con su apuesta por dismantelar las estructuras dañinas y descentralizar la jerarquía falsa que valora lo global por encima de lo nacional o lo local. La tabla a continuación resume las barreras para el liderazgo de las mujeres, ODM y OIG, así como las oportunidades y beneficios que se crean con el liderazgo de las mujeres en el sector.

<b>Barreras al liderazgo de las mujeres</b>	<b>Oportunidades/beneficios creados por el liderazgo de las mujeres</b>
<p><b>Presencia de normas de género dañinos:</b></p> <p>Cargar el peso del trabajo de cuidado no remunerado y las responsabilidades domésticas.</p> <p>Percepción de ser menos capaz a causa de su sexo.</p> <p>Enfrentar la violencia de género y el acoso sexual.</p>	<p><b>Fomenta la acción humanitaria más efectiva:</b></p> <p>Las ODM/OIG pueden aportar una mejor comprensión de las necesidades específicas de mujeres y niñas.</p> <p>Las lideresas suelen actuar como las primeras en responder en las emergencias en sus comunidades y para resolver las necesidades de las mujeres.</p>
<p><b>Desvinculación del sistema humanitario:</b></p> <p>Supuesto que las ODM/OIG no tienen la capacidad o pericia técnica para intervenir en las emergencias humanitarias.</p> <p>Percepción que las áreas principales de trabajo de las ODM/OIG son temas «blandos» y no prioritarios en las respuestas humanitarias.</p>	<p><b>Incorpora la transformación de género en la acción humanitaria, es decir, trabajo que:</b></p> <p>Es interseccional;</p> <p>Apoya los esfuerzos a favor de la igualdad de género;</p> <p>Incide a favor de los derechos de las mujeres;</p> <p>Construye movimientos para el cambio.</p>
<p><b>Brecha de financiamiento:</b></p> <p>Las ODM/OIG son excluidas de las oportunidades de financiamiento.</p> <p>Falta de oportunidades de asociar para las ODM/OIG.</p>	<p><b>Une el nexo acción humanitaria-desarrollo-consolidación de la paz, que implica:</b></p> <p>Enfoques integrales y de largo plazo que van más allá de la respuesta humanitaria inmediata.</p> <p>Sentar las bases para los esfuerzos sostenibles por la paz y la recuperación.</p>

La priorización de copartes locales y nacionales bajo el enfoque LHL se alinea con los modelos feministas que valoran el conocimiento del contexto y dependen de la inclusión de los grupos más excluidos. Una de las apuestas del LHL es fomentar los socios equitativos. El enfoque feminista nos exige considerar cuidadosamente cuáles socios priorizamos y si las mujeres, ODM y OIG son parte de esa discusión. Además, valorar las capacidades locales también requiere que nos preguntemos cuáles capacidades se valorizan (sección 4), y si incluyen las áreas donde trabajan las ODM/OIG. Estos campos incluyen la justicia de género, protección, y actividades de medios de vida, es decir, áreas que van más allá de solamente las habilidades técnicas que se necesitan bajo el enfoque tradicional de fortalecimiento de capacidades.

## **Recomendaciones para el uso del enfoque feminista para el LHL**

### **Asegurar los socios equitativos y el intercambio de capacidades:**

Priorizar la interlocución con ODMs y OIGs y aprovechar sus experiencias.

Asegurar que las ODM/OIG sean incluidas en los socios estratégicos (por ejemplo, socios que no se limitan a proyectos y se enfocan en fortalecer y promover a la organización local y transitar hacia las intervenciones humanitarias dirigidas por las organizaciones socias).

Invertir en fortalecer las capacidades de las mujeres lideresas y las ODM/OIG para ayudarles a superar cualquier barrera que enfrentan debido al contexto sociocultural.

### **Cerrar la brecha de financiamiento para las ODM/OIG:**

Priorizar enfoques de financiamiento más flexibles y de largo plazo que cubren algunos de los costos administrativos e indirectos de las ODM/OIG para apoyar su crecimiento y sostenibilidad.

Eliminar barreras innecesarias en los procesos de financiamiento (ej.: permitir propuestas más cortas que puedan ser presentadas en el idioma local).

Desarrollar cuotas y otros mecanismos para aumentar el financiamiento hacia las ODM/OIG.

Desagregar los flujos de financiamiento para determinar la cantidad de fondos que llega a las ODM/OIG.

Financiar directamente a las ODM/OIG nacionales y locales - o redes de organizaciones de mujeres - y priorizar inversiones que fortalezcan a las ODM/OIG como actores institucionales en vez de solo apoyar proyectos que las involucran.

Compromisos para financiar programas que aumenten el liderazgo de las mujeres en el sector humanitario y proyectos que incluyen actividades específicas para la promoción del liderazgo de las mujeres en general.

### **Enfrentar los desequilibrios de poder:**

Abanderar el trabajo humanitario de las ODM/OIG en espacios de incidencia y asegurar su participación significativa en estos espacios.

Desde su rol de convocatoria/intermediación/apoyo, Oxfam debe asegurar un entorno propicio que protege la seguridad y los derechos de las mujeres y las ODM/OIG, y que les ayuda a navegar en la arena humanitaria global.

## 7. ÁREAS EMERGENTES PARA OXFAM: EL LHL EN MEDIO DE CONFLICTOS Y CONTEXTOS FRÁGILES

Cada vez más, las crisis humanitarias se dan en contextos que ya enfrentan conflictos agudos o crisis extendidas, donde el espacio para operar es complejo y cargado de decisiones difíciles. En estos contextos el LHL es un tema controvertido, particularmente con respecto a la percepción de adherencia a las normas internacionales de calidad y los principios humanitarios que sustentan toda la acción humanitaria. A menudo se presume que las respuestas dirigidas localmente no tienen la neutralidad que tendría una respuesta dirigida por actores internacionales.<sup>47</sup>

Esta perspectiva a pesar del hecho que los actores locales suelen jugar un papel vital en la entrega de la ayuda humanitaria en los contextos donde las ONGs tienen poco acceso, y superan las divisiones sectarias y políticas al depender de su conocimiento del contexto local y emplear personal de la diversidad étnica. Esta acción conlleva un riesgo significativo para estos actores locales; este riesgo no siempre es reconocido o abordado por la comunidad humanitaria en general. Este apartado resume algunos de los debates entre Oxfam y copartes en torno a estos temas, y propone algunas soluciones para mejorar el LHL en los contextos frágiles y de conflicto, reconociendo que esta es un área que requiere mayor investigación.

### **Se debe enfrentar y minimizar el riesgo para los actores locales.**

Todos los actores humanitarios enfrentan riesgos en situaciones de conflicto. Las ONGs tienden a trabajar a nivel local - a pesar de la presencia, los conocimientos y la experiencia de los actores locales - en los lugares donde los riesgos a la seguridad son menores. Estas ONGs trabajan con los actores locales y trasladan los riesgos *solamente* cuando su propio acceso se ve limitado por problemas de seguridad. Con el desequilibrio de poder en el sector humanitario, los actores locales podrían sentir que deben aceptar estos riesgos si es que quieren seguir haciendo trabajo humanitario.

Los riesgos que enfrentan los actores locales deben ser vistos como una prioridad por los actores locales e internacionales y enfrentados de forma colaborativa. Este abordaje incluye compartir la responsabilidad de desarrollar e implementar un diagnóstico de riesgo y las estrategias de gestión del mismo, así como la inversión en las medidas necesarias de protección, evitando la sencilla aceptación ad hoc de niveles altos de riesgo. También debe reconocerse que el estatus de «extranjero» de los actores regionales e internacionales a veces les puede permitir jugar un papel de unificar y convocar en contextos de emergencia. Estos actores deben asumir más plenamente este rol.<sup>49</sup>

### **Las respuestas dirigidas localmente no necesariamente sacrifican los principios humanitarios.**

Los principios humanitarios se centran en la provisión imparcial de la ayuda con base en la necesidad.<sup>50</sup> No hay evidencia para afirmar que los actores locales y las respuestas humanitarias dirigidas localmente cumplen con estos principios en menor medida que los actores internacionales. Asociarse con múltiples grupos y organizaciones de diferentes áreas geográficas, etnias y perspectivas políticas puede ayudar a garantizar la neutralidad de la ayuda en contextos de conflicto.<sup>51</sup> En la República Democrática del Congo, las reflexiones de varias organizaciones humanitarias resaltaron la necesidad de un sistema humanitario más incluyente y un sentido colectivo de responsabilidad para enfrentar las necesidades humanitarias.<sup>52</sup>

### **La rendición de cuentas ante pares y la comunidad podría mitigar el riesgo del desvío de la ayuda**

El creciente enfoque (especialmente desde los donantes) sobre los desvíos de ayuda y cumplimiento contra riesgo contraviene los principios y prácticas del asocio equitativo y representa un obstáculo a la promoción del LHL.<sup>53</sup> En ese sentido, podría ser interesante explorar la posibilidad de mitigar el riesgo mediante mecanismos de rendición de cuentas entre pares y ante las comunidades en vez de optar por el «enfoque único de cumplimiento» que parecen preferir los donantes y actores internacionales, entre otros. Este enfoque también fortalecería la legitimidad de las organizaciones locales y nacionales que, bajo otro esquema, podrían temer exponerse a este riesgo.

## El cierre del espacio cívico en contextos de conflicto amenaza el LHL

La sociedad civil está restringida en casi todos los países donde trabajan las agencias de ayuda humanitaria, lo que dificulta su operación. Varios países han promulgado leyes que restringen de manera específica los cooperantes y actores de desarrollo y humanitarios.<sup>54</sup> Avanzar hacia el LHL requiere la existencia de una sociedad civil activa y protegida. Idealmente, un sistema humanitario dirigido localmente debe ser diverso e incluir la sociedad civil. Nuevamente, en algunos casos, el estatus de los actores humanitarios internacionales como relativos neutrales le ofrece la oportunidad de apoyar a los actores locales y nacionales para desafiar las restricciones al espacio cívico.<sup>55</sup>

## Recomendaciones para la promoción del LHL en conflictos y contextos frágiles

Las discusiones recientes<sup>56</sup> han resaltado una serie de necesidades:

**Descentralización de la toma de decisiones, incluso en temas de gastos.** La adaptación de los modelos implica confiar en las redes de actores locales y el personal internacional para tomar decisiones rápidas. Un buen análisis de contexto es clave para decidir el enfoque apropiado.

**Vinculación y apoyo a la coordinación entre actores locales, utilizando enfoques diversos y propios para la colaboración.** Esta práctica es esencial para crecer, mejorar el alcance y apoyar el espacio cívico, que suele verse perjudicado en un conflicto interno.

**Asocios flexibles.** Para poder gestionar los riesgos, es crítico poder adaptar los socios y sus planes de respuesta a la situación en evolución.

## 8. ÁREAS EMERGENTES PARA OXFAM: EL LHL Y EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA

A medida que aumentan los choques, el estrés y la incertidumbre debido al cambio climático, los conflictos y otros factores, el empoderamiento y la capacidad local son fundamentales para montar una respuesta efectiva a las necesidades y construir sociedades resilientes. Entre los diferentes argumentos a favor del LHL, los actores humanitarios están ampliamente de acuerdo que «ayuda a asegurar que la preparación y respuesta a emergencias y la recuperación sean pertinentes, permanentes y arraigados en la vida comunitaria local».<sup>57</sup> En ese entendido, el Marco de Resiliencia de Oxfam y su compromiso con el LHL son complementarios y se refuerzan entre sí.

Oxfam define a la resiliencia como «la capacidad de mujeres y hombres de ejercer sus derechos y mejorar su bienestar a pesar de los choques, el estrés y la incertidumbre».<sup>58</sup> Tiene que ver con potenciar la capacidad de gestionar los cambios de forma proactiva y positiva (incluyendo incertidumbre, riesgo, volatilidad, turbulencia, etc.)

de formas que contribuyan a «un mundo justo y sin pobreza». Para que la resiliencia sea exitosa, los actores nacionales y locales deben asumir y liderar el proceso.

En particular, el enfoque de resiliencia es importante para el LHL (y viceversa) porque:

Los resultados de resiliencia tienen que ver con la **capacidad**: fortaleciendo a los actores locales para preparar y entregar ayuda («capacidad de absorción»); comprendiendo el riesgo y la vulnerabilidad para adoptar de forma proactiva socios equilibrados, integrando las comunidades y autoridades locales con un énfasis en la recuperación («capacidad de adaptación»); y transformación del sistema para que sea más equilibrado, incluyente y eficaz («capacidad de transformación»).

Tal y como es el caso con el LHL, el enfoque de resiliencia **desafía al sistema** a construir un modelo más eficiente, eficaz, resiliente y con mayor justicia de género, para crear cambios fundamentales, duraderos y sostenibles en la arquitectura de la ayuda (Nuevas Formas de Trabajo, Agenda para la Humanidad, Grand Bargain) y reequilibrar las relaciones y los roles entre los diferentes actores.

**El liderazgo y empoderamiento de las mujeres** son esenciales para la construcción de resiliencia y el LHL.

El liderazgo local es parte integral de todos los **caminos de resiliencia**<sup>59</sup> que Oxfam ha definido, incluyendo:

«Colaborar con los actores clave para comprender los problemas y crear soluciones.»

«Construir una comprensión del contexto, que incluya los factores locales, nacionales globales del riesgo, la fragilidad y la vulnerabilidad.»

«Diseñar a largo plazo a través de una combinación secuenciada e integrada de bloques fundamentales y procesos de cambio social.»

«Aprendizaje iterativo y la gestión adaptativa continua de forma que nuestras intervenciones puedan ajustarse de manera oportuna y apropiada.»

La capacidad, el empoderamiento, los cambios de sistema y los abordajes de colaboración y adaptación son puntos que conectan el pensamiento de resiliencia y el LHL. Según lo expresado en el Marco de Resiliencia de Oxfam: «Enfrentaremos desafíos cada vez mayores en el futuro debido al cambio climático y los conflictos intransigentes. Si fuéramos a crear un sistema humanitario global hoy, creemos que se enfocaría en el liderazgo de los gobiernos nacionales que son respaldados por y rinden cuentas a la sociedad civil, y tendría al centro a las comunidades resilientes, con los actores internacionales atentos a ayudar cuando sea necesario.»<sup>60</sup>

## 9. CONCLUSIÓN

El liderazgo humanitario local proyecta un sistema humanitario transformado que sea equitativo, diverso, pertinente, y permite que las personas al centro de las crisis humanitarias lideren el trabajo de respuesta. Los enfoques de LHL aseguran que aquellos actores más afectados por una crisis humanitaria repentina o crónica - ya sean actores locales o nacionales, grupos de comunidades o individuos en la primera línea - tengan el apoyo para liderar la acción humanitaria.

Acelerar el LHL requiere esfuerzos colaborativos adicionales para transformar las estructuras y los incentivos existentes, y para crear un cambio único en el paradigma de poder: en su eje vertical para que los actores locales y nacionales (en vez de los actores internacionales) puedan liderar las respuestas humanitarias, y en su eje horizontal para apreciar la diversidad de los diferentes actores y aprovechar sus fortalezas mediante la creación conjunta.

En concordancia con lo discutido en El Poder de la Acción Local, el LHL se vincula directamente con varios aspectos del ecosistema humanitario: las dinámicas de poder (soltar y compartir el poder); los socios éticos, eficaces y equitativos; fortalecer e intercambiar las capacidades para la acción local; financiamiento adecuado (en términos de calidad y cantidad) para la acción humanitaria local; enfoques feministas; apoyo al liderazgo local en conflictos y contextos frágiles; y el reconocimiento de cómo el LHL y la resiliencia se refuerzan entre sí. Explorar estos temas con un abordaje reflexivo nos permite desafiar los supuestos y las limitaciones existentes dentro del sistema humanitario. Estas limitaciones incluyen nuestras propias prácticas, modelos, mentalidades y comportamientos. Adicionalmente, los aprendizajes recopilados en el presente documento nos impulsan a ampliar los enfoques innovadores e «inusuales» que ahora sabemos que son esenciales para producir mejores resultados.

Hoy en día, el LHL es fundamental para los programas humanitarios de Oxfam. Las perspectivas, experiencias y los conocimientos compartidos mediante los Intercambios de Aprendizaje sobre LHL, rescatados y explorados en este documento, representan un aporte significativo al nuevo Dossier Humanitario de Oxfam - *Top Tips for Partnerships and Local Humanitarian Leadership (LHL) in Oxfam Humanitarian Programming* - (publicación pendiente). Estas orientaciones abordan el qué debe suceder en los programas humanitarios de Oxfam y su partenariado para realmente permitir el LHL.

Una buena parte de los cambios transformadores que deseamos también tiene que ver con cómo podemos colaborar y trabajar de forma diferente - a lo interno y a lo externo - para hacer del LHL una realidad. El lanzamiento en febrero de 2020 de un enfoque multisectorial colaborativo en toda la Confederación Oxfam en una apuesta por acelerar los cambios y cumplir con los compromisos sobre el LHL es un experimento innovador. El enfoque propone explorar el LHL mediante cuatro componentes iniciales para el cambio: colaboración, indicadores claves de desempeño para LHL, aprendizaje e innovación en la movilización de recursos. El nuevo enfoque colaborativo al LHL se lanza con la consciencia colectiva de que, en momentos de cambio, desafíos e incertidumbre en el campo humanitario, el poder de la acción colaborativa diversa, incluyente y equitativa puede impulsar una transformación. En el espíritu del aprendizaje, la rendición de cuentas, la investigación crítica, el aprovechamiento de diversos recursos y la mediación para la colaboración y acción local, la esencia del nuevo enfoque de coordinación de LHL también es orientada por el camino de El Poder de la Acción Local. Ahora que los actores humanitarios en cada nivel y cada país se movilizan para abordar las implicaciones inmediatas y duraderas del brote de coronavirus, la necesidad de la acción y el liderazgo humanitario local es más evidente - y más urgente - que nunca.

## AUTORES

- Alain Kergoat, Oxfam Intermon
- Amy Gray, Oxfam América
- Lourdes Benavides de la Vega, Centro de Conocimientos de Oxfam sobre Resiliencia
- Mariana Merelo Lobo, Oxfam Internacional Michelle van den Berg, Oxfam Internacional
- Namalie Jayasinghe, Oxfam América
- Raman Kumar, Oxfam Internacional

## COLABORADORES/AS

- Dieudonné Ntanago, Oxfam (Burundi)
- Salvator Nzobonankira, Cruz Roja (Burundi)
- Marc Kabore, Oxfam (Burkina Faso)
- Alain Traore, *Association pour la Gestion de l'Environnement et le Développement* (AGED) (Burkina Faso)
- Pierre Koivogui, Oxfam (Chad)
- Kodbe Nang-andi Abdelkerim, *Organisation Humanitaire et de Développement* (OHD) (Chad)
- Jenny Gallego, Oxfam (Colombia)
- Yelena Berenguer, Oxfam (Cuba)
- Carlos Arenas, Oxfam (República Dominicana)
- Jean Serge Masemo, Oxfam (RDC)
- Richard Kirimba, *Construire la Paix par le Développement Economique et Social* COPI (DRC)
- Rodolfo Herrera, Oxfam (El Salvador)
- Mercedes Garcia, Oxfam (El Salvador)
- Angel Marcos, Oxfam (El Salvador)
- Ivan Aguilar, Oxfam (Guatemala)
- Eva Cameros, Oxfam (Guatemala)
- Jean Max Imbry, Oxfam (Haití)
- Carlos Rosales, Oxfam (Honduras)
- Keumala Dewi, *Yayasan Pusat Kajian dan Perlindungan Anak* (PKPA Foundation) (Indonesia)
- Sahar Ali, Oxfam (Irak)
- Ibtisam Rahmah Alla Tofiq, *Foundation of United for Relief and Sustainable Development* [Fundación Unidos para la Ayuda y el Desarrollo Sostenible, FUAD] (Irak)
- Ihsan Merie Hasan, *Sorough for Sustainable Development Foundation* [Fundación Sorouh para el Desarrollo Sostenible] (Irak)
- Abdirizak Kontoma, Oxfam (Kenia)
- Ahmed Ibrahim, *Arid Lands Development Focus* [Enfoque en Desarrollo de Tierras Áridas (ALDEF)] (Kenia)
- Mohamed Kuresh, *Arid Lands Development Focus* [Enfoque en Desarrollo de Tierras Áridas (ALDEF)] (Kenia)
- Darare Gonche, *Marsabit Indigenous Organisation Network* [Red Marsabit de Organizaciones Indígenas (MIO-NET)] (Kenia)
- Osman Dahir, *Wajir South Development Association* [Asociación de Desarrollo de Wajir del Sur (WASDA)] (Kenia)
- Farah Karam, Oxfam (Líbano)
- Hussein Shouman, *NABAD Association for Development* [Asociación para el Desarrollo] (Líbano)
- Alexandra Hyver, Oxfam (México)
- Tania Escamilla, Oxfam (México)
- Fiona Roberts, Oxfam (México)
- Oo Win Naing, Oxfam (Myanmar)
- Ja Nu, *Metta Development Foundation* [Fundación para el Desarrollo Metta] (Myanmar)
- Sumeru Tripathi, Oxfam (Nepal)
- Kailash Rijal, *Development Project Service Center* [Centro de Servicios a Proyectos de Desarrollo (DEPROSC)] (Nepal)
- Norlan Romero, Oxfam (Nicaragua)
- Wasseem Mushtaha, Oxfam (OPTI)

- Laura Gonzalez, Oxfam (Paraguay)
- Elizabeth Cano, Oxfam (Perú)
- Rhoda Avila, Oxfam (Filipinas)
- Esteban Masagca, *People's Disaster Reduction Network* [Red Popular de Reducción de Desastres (PDRRN)] (Filipinas)
- Alexandra Pirola, Oxfam (Senegal)
- Khardiatou Camara, *La Lumiere* (Senegal)
- Zoya Khagadou, Oxfam (Siria)
- Bonaventure Joseph, Oxfam (Tanzania)
- Projestus Bakenga, *Capacity Building Initiative For Poverty Alleviation* [Iniciativa de Fortalecimiento de Capacidades para Aliviar la Pobreza (CABUIPA)] (Tanzania)
- Fred Wandera, Oxfam (Uganda)
- Donna Juliet Eyokia, *Community Empowerment for Rural Development* [Empoderamiento Comunitario para el Desarrollo Rural (CEFORD)] (Uganda)
- Janice Ian Mantulac, Oxfam (América)
- Lara Seigneur, Oxfam (América)
- Kasey Ochiltree, Oxfam (América)
- Marion Cabanes, Oxfam (América)
- Tara Gingerich, Oxfam (América)
- Caroline Verney, Oxfam (Bélgica)
- Jessica Fullwood-Thomas, Oxfam (Gran Bretaña)
- Allan Moolman, Oxfam (Internacional)
- Anita Kattakuzhy, Oxfam (Internacional)
- Gloria García Parra, Oxfam (Internacional)
- Léa Doumenjou, Oxfam (Internacional)
- Philippe Clerc, Oxfam (Internacional)
- Pieter De Schepper, Oxfam (Internacional)
- Valentina Evangelisti, Oxfam (Internacional)

## Notas Finales

1. T.R. Gingerich y M.J. Cohen. (2015), *Turning the Humanitarian System on its Head: Saving lives and livelihoods by strengthening local capacity and shifting leadership to local actors*, Informe de Investigación de Oxfam. <https://www.oxfam.org/en/research/turninghumanitarian-system-its-head>.
2. Consulte: <https://www.pri.org/stories/2020-03-18/border-closures-travel-restrictions-limit-relief-organizations>
3. Consulte: ActionAid (2016), *On the Frontline: Catalysing Women's Leadership in Humanitarian Action*, p.12. <https://actionaid.org.au/wp-content/uploads/2018/08/On-the-Frontline-Catalysing-Womens-Leadership-in-Humanitarian-Action.pdf>
4. Para más información sobre la Carta por el Cambio, incluyendo los compromisos: <https://charter4change.org/> y sobre el *Grand Bargain*: <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
5. ODI Humanitarian Policy Group (HPG) (2016), *Time to Let Go: Remaking Humanitarian Action for the Modern Era* <https://www.odi.org/publications/10381-time-let-go-remaking-humanitarian-action-modern-era>
6. Oxfam Canadá, (2019), *A Feminist Approach to Localization: How Canada can Support the Leadership of Women's Rights Actors in Humanitarian Action*, p.3. <https://www.oxfam.ca/publication/a-feminist-approach-to-localization-how-canada-can-support-the-leadership-of-womens-rights-actors-in-humanitarian-action/>
7. OCDE (2017), *Localising the Response*, <http://www.oecd.org/development/humanitarian-donors/docs/Localisingtheresponse.pdf>  
  
Oxfam América (2020), *Women Leading Locally: Exploring women's leadership in humanitarian action in Bangladesh and South Sudan*. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/women-leading-locally-exploring-womens-leadership-in-humanitarian-action-in-ban-620937>
8. Ibid.
9. El Evento de Aprendizaje se celebró gracias al apoyo de la Cooperación Belga para el Desarrollo: ([https://diplomatie.belgium.be/en/policy/development\\_cooperation](https://diplomatie.belgium.be/en/policy/development_cooperation))
10. Visión compartida acordada en la reunión global sobre LHL en Estambul en marzo de 2019, incorporando la visión discutida y acordada con participantes en el evento de aprendizaje de Nairobi (consulte el Comunicado del Evento).
11. Esta sección es el resultado de un diálogo abierto y atrevido sostenido entre los actores locales y nacionales y el personal de Oxfam en el evento de aprendizaje sobre LHL de Nairobi en febrero de 2019, complementado por algunas citas.
12. Oxfam Canadá, 2019. *A Feminist Approach to Localization*, op. cit.; T.R. Gingerich y M.J. Cohen (2015), *Turning the Humanitarian System on its Head*, op. cit.
13. Hace referencia al llamado del secretario general en la Cumbre Humanitaria Mundial que la acción humanitaria debe ser «tan local como sea posible, tan internacional como sea necesaria».
14. Oxfam es una confederación internacional de 20 ONGs.
15. Los compromisos del *Gran Pacto*: <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
16. IARAN (2018), *From Voices to Choices: Expanding crisis-affected people's influence over aid decisions: An outlook to 2040*, p.7. <https://www.iaran.org/voices-to-choices>
17. Llamado del Secretario General en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016. En ODI (2018), *As local as possible, as international as necessary: understanding capacity and complementarity in humanitarian action, HPG Working Paper*. <https://www.odi.org/publications/11238-local-possible-international-necessary-understanding-capacity-and-complementarity-humanitarian>
18. El estudio es parte de un esfuerzo por traducir los compromisos globales en avances y aprendizajes particulares a cada país. Busca establecer una línea base para medir avances contra cinco de los compromisos del Grand Bargain entre seis países de Asia (Bangladés, China, India, Myanmar, Filipinas y Timor Oriental), para identificar y comparar logros y desafíos de los países y ofrecer una perspectiva de cómo Oxfam podría apoyar mejor estos

compromisos cada país.' En la Plataforma Regional de Oxfam en Asia (2018), *The Grand Bargain in Asia*, preparado por Sudhanshu S. Singh y Lydia Tanner.

La metodología HUCOCA es parte de un «proceso orientado a promover y apoyar el liderazgo de los actores humanitarios locales mediante el fortalecimiento de sus capacidades como actores humanitarios con principios». La metodología combina el análisis de organizaciones y países, la interacción entre diferentes partes interesadas, el análisis de poder y las fuerzas en efecto

19. Se basa en la metodología estándar organizacional de HUCAM adaptado para uso a nivel de país. En: F. Almansa (2019), HUCOCA Humanitarian Country Capacity Analysis Methodology, revised version, <http://www.fernandoalmansa.com/Publicaciones/publicacion8.pdf>
20. King's College London (2017), Humanitarian Policy Group at ODI and Feinstein International Center *Planning from the Future: Is the Humanitarian System fit for Purpose?*, p.5. <https://www.odi.org/publications/10694-planning-future-humanitarian-system-fit-purpose>
21. IARAN (2018), op. cit., p.6.
22. Action Aid (2017), *Promoting localised, women-led approaches to humanitarian responses*, Briefing Note, p.3. <https://www.actionaid.se/media/83124/humanitarian-responses-localisation-1june2017.pdf>
23. Development Initiatives (2018), *Direct Funding to Local and National Responders Shows Slow Progress*. <https://devinit.org/publications/direct-funding-to-local-and-national-responders-shows-slow-progress/>
24. Los compromisos del Gran Pacto. <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
25. ActionAid (2016), *On the Frontline*, op. cit., p.12.
26. Oxfam Novib (2019), *Final Evaluation of the Empowering Local and National Humanitarian Actors (ELNHA) project*, Reporte Consolidado.
27. ODI (2018) op. cit.  
ODI (2018), op. cit.
28. Oxfam US (2018), *Operationalization of Partnership and Local Humanitarian Leadership Commitments in Oxfam's Response to Hurricane Maria in Puerto Rico*, Internal Report, p.45. (uso interno solamente, disponible a solicitud)
29. Oxfam Novib (2019), op. cit. p.(v).
30. Presentación del equipo de Irak en el Evento de Aprendizaje sobre LHL celebrado en Nairobi, marzo de 2018.
31. Oxfam Novib (2019), op. cit. p.(v).
32. Oxfam Novib (2019), op. cit. p.(v).
33. Oxfam US (2018), op. cit. p.44.
34. UN General Assembly, Strengthening of the coordination of humanitarian emergency assistance of the United Nations 46/182 - Resolution A/ RES/46/182 78th Plenary meeting, 19 December 1991. [http://oas.org/dil/Res\\_46-182\\_UN\\_eng.pdf](http://oas.org/dil/Res_46-182_UN_eng.pdf)
35. Presentación del Centro de Conocimientos Humanitarios (Jejaring Mitra Kemanusiaan) durante el Evento de Aprendizaje sobre LHL celebrado en Nairobi, marzo de 2018.
36. Para ver los diferentes principios de partenariado (asocio) consulte: Global Humanitarian Platform (2007) *Principles of Partnerships*. <https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Principles%20of%20Partnership%20English.pdf>; Oxfam (2012) *Working Together: Oxfam's Partnership Principles*. [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/story/oxfam-partnership-principles\\_1\\_0.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/story/oxfam-partnership-principles_1_0.pdf); Partnership Brokers Association (2019) *Brokering Better Partnerships*. <https://partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2019/09/Brokering-Better-Partnerships-Handbook.pdf>
37. En Gaza, por ejemplo, Oxfam asumió una postura consciente de compartir «más poder y más recursos con socios locales» al emprender un viaje de asocio y fortalecimiento de capacidades, incluyendo: una hoja de ruta sobre recursos, desarrollo de capacidades y planes conjuntos de preparación, culminando en una respuesta humanitaria dirigida por los socios.

38. Consulte <https://blogs.oxfam.org/en/blogs/14-04-24-2020-secretariat-moving/index.html> and <https://oxfamblogs.org/wp2p/watching-oxfam-turn-into-an-interdependent-networked-system/> para más información sobre la Visión Oxfam 2020.
39. Consulte: [https://www.youtube.com/timedtext\\_video?ref=player&v=MZAGvx1Nx-RU&ar=1581506091019&o=U](https://www.youtube.com/timedtext_video?ref=player&v=MZAGvx1Nx-RU&ar=1581506091019&o=U)
40. Consulte <https://dspace.library.uvic.ca:8443/bitstream/handle/1828/7069/Chapter%201.pdf?sequence=6&isAllowed=y>, [http://www.effectiveservices.org/downloads/Capacity\\_Building\\_What\\_the\\_Literature\\_tells\\_us\\_v1\\_4.11.13.pdf](http://www.effectiveservices.org/downloads/Capacity_Building_What_the_Literature_tells_us_v1_4.11.13.pdf) or <https://www.cgdev.org/blog/memo-aid-world-drop-capacity-building>
41. Consulte [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/rr-turning-humanitarian-system-local-capacity-270715-en.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/rr-turning-humanitarian-system-local-capacity-270715-en.pdf)
42. Capacity 2.0, USAID Learning Lab (December 2017). <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>
43. Existen varios ejemplos: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GIP01916-OPM-Strengthening-institutions-Proof4-web.pdf>, <https://www.iran.org/blog/localization>, [https://www.pactworld.org/sites/default/files/WhitePaper%20on%20Capacity%20Development\\_Pact.pdf](https://www.pactworld.org/sites/default/files/WhitePaper%20on%20Capacity%20Development_Pact.pdf)
44. Development Initiatives (2019), *Global Humanitarian Assistance Report 2019*, p.64. <http://devinit.org/wp-content/uploads/2019/09/GHA-report-2019.pdf>
45. T.R. Gingerich y M.J. Cohen. (2015), *Turning the Humanitarian System on its Head*, Oxfam Research Report, op. cit., p.42.
46. La información para esta sección está basada en: Oxfam Canada (2019), *A Feminist Approach to Localization*, op. cit., p.3. y Oxfam America (2020) *Women Leading Locally*, op. cit.
47. T.R. Gingerich y M.J. Cohen. (2015), *Turning the Humanitarian System on its Head*, Oxfam Research Report, op. cit., p.22.
48. Oxfam (2016), *Righting the wrong Strengthening local humanitarian leadership to save lives and strengthen communities*. [https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Oxfam\\_Righting\\_the\\_Wrong.pdf](https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Oxfam_Righting_the_Wrong.pdf),
49. Oxfam Policy Compendium for Global Advocacy on Local Humanitarian Leadership (Draft).
50. Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief. <http://www.ifrc.org/Docs/idrl/l259EN.pdf>
51. Oxfam Policy Compendium for Global Advocacy on Local Humanitarian Leadership (Draft).
52. ODI HPN (2016), *The collective responsibility of humanitarian in complex crises*. <https://odihpn.org/blog/the-collective-responsibility-of-humanitarians-in-complex-crises/>
53. Interaction & Humanitarian Outcomes March 2019: *NGOs & Risk: Managing uncertainty in local-international partnerships*. *Global report*, Washington D.C. & London. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/ngos-risk2-partnerships> GMI February 2020: *No Shared Risk – No Partnership*. <https://www.gmentor.org/equitable-partnership>
54. ICNL (July 2014) *A Mapping of Existing Initiatives to Address Legal Constraints on Foreign Funding of Civil Society*. <https://www.icnl.org/post/report/mapping-initiatives-to-address-legal-constraints-on-foreign-funding>
55. Oxfam Policy Compendium for Global Advocacy on Local Humanitarian Leadership (Draft).
56. Comunicado del Evento de Aprendizaje sobre LHL celebrado en Nairobi, marzo de 2018.
57. ICVA (2018), *Localization examined: An ICVA Briefing Paper*, p.3.
58. Oxfam (2013), *No Accident: Resilience and the Inequality of Risk*, Briefing Paper. [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/bp172-no-accident-resilience-inequality-of-risk-210513-en\\_1\\_0.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/bp172-no-accident-resilience-inequality-of-risk-210513-en_1_0.pdf), p.6.
59. Oxfam (2016), *The Future is a Choice: The Oxfam Framework and Guidance for Resilient Development*. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/the-future-is-a-choice-the-oxfam-framework-and-guidance-for-resilient-developme-604990>
60. Oxfam (2016), op. cit., p.15.

Oxfam es una organización global que trabaja por erradicar la injusticia de la pobreza. Ayudamos a las personas a construir un futuro mejor para ellas mismas, exigir que los poderosos rindan cuentas y salvar vidas en los desastres. Nuestra misión es enfrentar las causas de raíz de la pobreza y crear soluciones duraderas. Acompáñenos: [oxfamamerica.org](https://oxfamamerica.org).

© 2020 Oxfam America Inc. Todos los derechos reservados. «OXFAM» es una marca registrada de Oxfam America Inc., y el logotipo de Oxfam es una marca registrada de Stichting Oxfam International. No se permite el uso de las marcas registradas sin el consentimiento de los titulares de las mismas.

