

Número 84 - mayo 2021

**Network
Paper**

Respuesta ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad

Experiencia y aprendizaje prácticos

Justin Corbett, Nils Carstensen y
Simone Di Vicenz



Acerca de los autores

Este documento ha sido elaborado por Justin Corbett, Nils Carstensen y Simone Di Vicenz como parte de un proyecto colectivo con base en el trabajo de la creciente comunidad de trabajadores de la iniciativa Local2Global Protection (L2GP), centrados en las respuestas comunitarias y ciudadanas a las crisis. Los autores son profesionales de la asistencia y documentalistas con una importante experiencia práctica en numerosos países y en crisis alrededor del mundo. Los tres son fuerzas determinantes dentro de L2GP. Desde 2009, L2GP ha trabajado para documentar y promover las perspectivas locales y las respuestas ante las crisis. Este trabajo ha inspirado la evolución del enfoque de respuesta ante las crisis liderado por los supervivientes y la comunidad en estrecha colaboración con una multitud de actores locales, nacionales e internacionales. L2GP está auspiciado por DanChurchAid, ACT Church of Sweden y Christian Aid, pero funciona como un colectivo independiente y de código abierto. Para saber más, por favor visite www.local2global.info

Humanitarian Practice Network (HPN)

ODI
203 Blackfriars Road
Londres SE1 8NJ
Reino Unido

Tel: +44 (0)20 7922 0330
Fax: +44 (0)20 7922 0399
Correo electrónico: hpn@odi.org.uk
Página web: www.odihpn.org

Acerca de HPN

Humanitarian Practice Network (Red de Prácticas Humanitarias) en el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI, por sus siglas en inglés) es un foro independiente en el que trabajadores de campo, gestores y encargados de las políticas en el sector humanitario comparten información, análisis y experiencias. Los puntos de vista y las opiniones expresadas en las publicaciones de la HPN no reflejan necesariamente los del Humanitarian Policy Group o del ODI.

Esta obra se presenta bajo licencia de CC BY-NC-ND 4.0.

Foto de portada: Miembros del grupo de protección en el pueblo de Raboud, Cisjordania, Palestina.
Créditos: Nils Carstensen/L2GP

Agradecimientos

Los autores están profundamente en deuda con los miembros de la comunidad, los profesionales de la asistencia y las organizaciones que han compartido con nosotros sus ideas y experiencias en el proceso de elaboración de este documento. Agradecimientos especiales: Regina Nanette Antequisa, Sayar Salai Aye, Lotlot Cezar, Henrik Fröjmark, Mai Jarrar, Darare Gonche, Sophie Grundin, Shahnaz Jubran, Dr. Abdalla Kodi, Nagwa Musa Konda, Mandeep Mudhar, Rayan Nimir, Renefe Mosot-Padilla, Luna Saadeh, Ahmad Sourani y Sayar Thaw Tar, junto a otros tantos colegas de la YMCA de Jerusalén Este, MAAN Development Centre, Culture and Free Thought Association en TPO; ECOWEB, ASDSW, PDRRN, PHILRADS, CODE-NGO en Filipinas; IREMO, PACIDA y CIFA en Kenia; KODI, NRRDO, Ayam Centre, Youth Forum, Women Wings, Framework for Conflict Transformation the Two Areas and Agents of Change partners en Sudan; KMSS, Ta'ang Student Youth Union, KBC, Kyaung Htar Mikhin, Paung Ku, CBS, GLAD y DEAR en Birmania; GADEL, KORAL, ATEPASE, ACDED, SCH, SJM en Haití; los K'ires de Meket y el equipo MDP en Etiopía; AJCAD en Malí; NPYCP en República Democrática del Congo; Asociación Uru in la República Centroafricana; Christian Aid, DanChurchAid, ACT Church of Sweden, Diakonie Katastrophe Hilfe, ACT Alliance, PeaceDirect, Saferworld, SOS Sahel, Kings College London and HPG.

Por último, un gran agradecimiento a Wendy Fenton y a Matthew Foley por su apoyo constante, sus comentarios críticos, su paciencia y su perspicaz edición.

Respuesta ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad: experiencia y aprendizaje prácticos

Contenido

Introducción	5
Capítulo 1 Apoyar la respuesta ante la crisis dirigida por la comunidad y los ciudadanos: una visión general de la práctica básica	10
Capítulo 2 Aprender mediante la práctica: la experiencia, hasta la fecha, de la respuesta ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad	25
Capítulo 3 Principios rectores nacidos de la práctica	63
Capítulo 4 Abordar los cambios institucionales y organizacionales para apoyar la respuesta a las crisis liderada por la comunidad	69
Capítulo 5 Conclusión	77
Anexo 1 Resumen de la experiencia práctica y de las actividades que han conformado e influido en el desarrollo de la respuesta a la crisis impulsada por los sobrevivientes y la comunidad, 1996–2021	81

Introducción

Si le das una vara a alguien, significa que le has dado poder. El empoderamiento significa dejarles tomar decisiones, darles recursos. ¿Por qué nos aferramos al poder? ¡Suéltalo! ¡Permite que lo usen!¹

Durante la presentación de su libro *La ayuda al borde del caos* en 2013, Ben Ramalingam² comparó los sistemas de ayuda existentes con "una serie de relojes de cuerda":

Actuamos como si pudiéramos predecir y, a menudo, gestionar con exactitud el comportamiento de los sistemas que nos rodean, dividiéndolos en partes manejables y trabajando en piezas individuales. El papel de los gestores y líderes de la ayuda es diseñar y construir el cambio mediante un análisis reduccionista, a través de la predicción, la planificación y el control. Estos supuestos sustentan gran parte de lo que el sistema de ayuda formal intenta hacer, especialmente la "gran ayuda".³

Ramalingam continuó explicando que "la frustración con este modelo está a flor de piel, ya sea con los donantes, las ONG, las agencias de la ONU o los gobiernos nacionales. Todo el mundo intenta forzar la realidad para que se ajuste a los requisitos de este modelo, con un coste personal y profesional a menudo elevado. Ante los fracasos, parece que este modelo se aplica cada vez con más fuerza".⁴

En los debates que tuvieron lugar antes, durante y después de la Cumbre Humanitaria Mundial (CHM) de 2016 se reconoció que el sistema humanitario tal y como lo conocemos no está preparado para hacer frente a las tareas y los retos actuales, y mucho menos a los retos del futuro. El Gran Pacto asociado produjo 10 líneas de trabajo temáticas y 51 compromisos para abordar algunas de las deficiencias reconocidas del sistema humanitario existente. Entre ellos se encuentran los compromisos sobre transparencia, localización, dinero en efectivo, participación y el llamado "nexo" entre desarrollo, acción humanitaria y construcción de la paz.

Algunas líneas de trabajo específicas, así como un gran número de investigaciones, conferencias y otras iniciativas asociadas, han tratado de determinar la mejor manera de cumplir con estos compromisos. No obstante, la mayoría de los observadores y las partes interesadas coinciden en que los avances y cambios reales en materia de localización y participación han sido modestos.⁵

5 Véase, por ejemplo, Metcalfe-Hough *et ál.* (2020) *Informe independiente anual del Gran Pacto*: p. 52 y p. 76 (<https://odi.org/en/publications/grand-bargain-annual-independent-report-2020>) y L2GP (2020) "Localización en números: corrientes de financiación humanitarias y liderazgo en Irak, Jordania, Líbano, Nigeria, TPO, Somalia, Sudán, Sudán del Sur y Ucrania" (www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/localisation-in-numbers).

Este artículo de la red introduce y explica los conocimientos y la experiencia existentes con una nueva forma de trabajar en los programas humanitarios. Por ahora, llamamos a este enfoque “respuesta ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad” o “sclr” (por sus siglas en inglés), ya que busca permitir que los actores encargados de la ayuda externa se conecten, apoyen y fortalezcan las respuestas ante la crisis identificadas, diseñadas, implementadas y supervisadas por los grupos de autoayuda existentes o nuevos entre las poblaciones afectadas por la crisis. El cuadro 1 define lo que se entiende por respuestas dirigidas por los supervivientes y las comunidades y lo sitúa en el creciente vocabulario en torno a la “localización”. Esta forma de trabajar evolucionó gracias a la experimentación y la experiencia en crisis en Myanmar, Kenia, Sudán, los territorios palestinos ocupados (TPO), Filipinas y Haití, así como a formas de trabajo similares en otros contextos, como Etiopía, Costa de Marfil, Sierra Leona y Liberia.

El aprendizaje y las experiencias en las que se basa este documento se reunieron en estrecha colaboración con cientos de grupos de autoayuda y una multitud de organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, nacionales e internacionales. La mayoría de las ONG implicadas forman parte de una comunidad de práctica⁶ informal coordinada a través de la iniciativa Local2Global Protection⁷ (L2GP). Aunque este documento intenta resumir esta vasta experiencia individual y colectiva, no podrá hacer justicia a la rica experiencia afianzada con activistas, participantes y organizaciones individuales. Para obtener ese nivel de conocimiento, así como orientación y capacitación detallada y los materiales de codiseño en los que se basan las actividades actuales de sclr, consulte el sitio web de L2GP,⁸ que ofrece un conjunto creciente de documentación de código abierto, recursos de capacitación e intercambio de conocimientos.

La sclr es muy anterior a la CHM y al Gran Pacto. Pero, al mismo tiempo, este enfoque puede ayudar a los actores humanitarios a cumplir, en la práctica, con los compromisos asumidos durante el Gran Pacto. La sclr no pretende *sustituir* los métodos de trabajo ya existentes ni es una solución que se pueda aplicar automáticamente en cualquier contexto. Su objetivo es, más bien, *complementar* los programas de ayuda existentes provenientes desde el exterior. Lo que es más importante es que la sclr, como una forma de trabajo, tiene que adaptarse a cada contexto específico y, debido a su naturaleza, seguirá *evolucionando* y *adaptándose* a medida que se vaya ganando experiencia y los contextos cambien.

A medida que esta forma de trabajar ha ido evolucionando, han surgido una serie de principios rectores que son objeto de continua práctica, investigación y reflexión. Estos incluyen resaltar la importancia de entender a los individuos y grupos afectados por la crisis como socorristas, y

6 Para más información, consulte la sección “Acerca de los autores” en la p. 2.

7 Desde 2009, L2GP ha trabajado para documentar y promover las perspectivas y las respuestas locales ante las principales crisis humanitarias. Este trabajo ha inspirado la evolución del enfoque de sclr en estrecha colaboración con una multitud de actores locales, nacionales e internacionales. L2GP está auspiciado por DanChurchAid, ACT Church of Sweden y Christian Aid, pero funciona como un colectivo independiente y de código abierto.

8 www.local2global.info.

reformular y cambiar los sistemas y prácticas de ayuda existentes para apoyar mejor las respuestas dirigidas a nivel local. Consulte el capítulo 3 para obtener más información sobre estos nuevos principios rectores.

Los enfoques propuestos aquí están lejos de ser perfectos, pero representan una interfaz viable entre un sistema de “Gran Ayuda” confinado (por razones que probablemente no que cambien pronto) dentro de las limitaciones de las hojas de Excel, los formatos predeterminados de propuestas e informes, los estrechos plazos, la “angustia por el cumplimiento”, los marcos de registro y las “teorías del cambio” y, por otro lado, el proceso vital y siempre cambiante de supervivencia, autoprotección y (esperemos) recuperación al que se enfrentan cada día las personas y comunidades afectadas por la crisis.

Ante la creciente documentación y el reconocimiento del activismo ciudadano, la ayuda mutua y la autoayuda en respuesta a las crisis relacionadas con los conflictos, el cambio climático o las pandemias como la de la COVID-19, crear un espacio para formas de trabajo verdaderamente dirigidas por los usuarios será esencial para que las organizaciones humanitarias sigan siendo relevantes para los retos actuales y futuros. Adoptar las formas de trabajo de sclr es un paso en esa dirección.

Ahora somos más fuertes y sentimos que tenemos voz. Ahora, las mujeres de otras comunidades acuden a nosotros para pedir nuestra experiencia y orientación sobre cómo expresar sus prioridades en sus comunidades (mujer del pueblo de Abu Alurqan, Cisjordania).⁹

9 Grunding y Saadeh (2018) *Aprendiendo de las respuestas a las resiliencia dirigidas por la comunidad en los territorios palestinos ocupados* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

Cuadro 1 Qué significa el nombre: terminología sobre las respuestas a las crisis lideradas localmente

Inevitablemente, el reciente interés por la localización se suma a la ya pesada carga de terminología y acrónimos del sector humanitario. Aunque (todavía) no existen definiciones absolutas ampliamente aceptadas, Imogen Wall y Kerren Hedlundⁱ consideran que “liderado localmente” es un término que engloba las respuestas realmente concebidas por los actores locales (es decir, aquellos que ya forman parte de la geografía política y socioeconómica local de la zona afectada). Esta definición distingue estas respuestas de otros tipos de localización en los que las agencias internacionales apoyan a los agentes locales para que lleven a cabo proyectos que siguen siendo impulsados desde el exterior (incluida la práctica de la subcontratación).ⁱⁱ

Dentro del amplio abanico de respuestas “dirigidas localmente”, ha sido necesario encontrar un término que distinga las que son dirigidas y gestionadas específicamente por los *sobrevivientes y las comunidades de las propias poblaciones* afectadas por la crisis, es decir, en las que la localización se lleva hasta los que sufren la catástrofe. L2GP (y las ONG con las que trabaja) adoptaron, para ello, el acrónimo en inglés “sclr” (del inglés para “respuesta ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad”). El término pretende ser lo suficientemente amplio como para ser adoptado por cualquier organismo para referirse a los procesos que reconocen y tratan de fortalecer la autoayuda colectiva autónoma entre las personas que se enfrentan a las crisis.

Sin embargo, como parte del proceso inicial de codiseño en cada nuevo contexto, se anima a las ONG nacionales que adoptan el enfoque por primera vez a darle su propio nombre. Aunque muchos se han quedado con el término “sclr”, algunos han preferido “SCLA” (acrónimo en inglés para “apoyar la acción dirigida por los ciudadanos”); en parte, para evitar la naturaleza a veces condescendiente y “ajena” del término “comunidad”, constantemente utilizado, y, en parte, para dar un toque ligeramente más político al proceso de empoderamiento en cuestión. En los países francohablantes se ha adoptado el acrónimo RMC (*soutenir les Réponses aux crises Menées par les Communautés/survivants*), mientras que también se utilizan equivalentes en árabe, borana, birmano, karen, shan, cebuano y tagalo. En aras de la simplicidad y para evitar confusiones con quienes ya están familiarizados con el acrónimo original, el término sclr se utilizará aquí como una descripción esencialmente genérica para cualquier enfoque que permita a las personas afectadas por la crisis tener un mayor control sobre las intervenciones destinadas a mejorar su supervivencia, recuperación y protección futura. Para enfatizar el punto, sclr se utiliza en minúsculas en todo el documento. No tiene implicaciones de marca ni de propiedad y cualquiera puede adaptarlo y renombrarlo como quiera.

Un último punto sobre la terminología: aunque las crisis en sí mismas (ya sean relacionadas con peligro o provocadas por el hombre) son claramente humanitarias, parece inexacto referirse también a las respuestas que surgen de la sclr como “humanitarias”. Una característica que define a las iniciativas dirigidas por personas es que trascienden las barreras sectoriales artificiales (entre la ayuda humanitaria, la protección, los medios de subsistencia, la prestación de servicios, el desarrollo, la consolidación de la paz, la salud mental y el resto) que el sector formal de la ayuda ha establecido en los últimos 50 años. En este sentido, los enfoques de la sclr operan automáticamente dentro del nexo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo y promueven iniciativas que quedarían fuera de la actual comprensión aislada de los programas “humanitarios”.

i Wall and Hedlund (2016) *Localización y respuestas ante la crisis dirigidas localmente: un análisis bibliográfico*. L2GP (www.local2global.info/research/localisation-and-locally-led-crisis-response)

ii Otros enfoques para apoyar las respuestas dirigidas por los sobrevivientes y la comunidad están en desarrollo por parte del proyecto Linking Preparedness, Response & Resilience (LPRR, del inglés para “vinculando la preparación, la respuesta y la resiliencia”), liderado por Christian Aid y presentado en la conferencia “Preparándose para el *shock*” en DEPP/START en marzo de 2018 en Ginebra (<https://disasterpreparedness.ngo/learning/preparing-shock-day-1-accountability-deficit-roi-impossible-dilemmas/>).

Capítulo 1 Apoyar la respuesta ante la crisis dirigida por la comunidad y los ciudadanos: una visión general de la práctica básica

Un gran número de pruebas (recogidas a lo largo de los últimos 10 años por varias fuentes¹⁰, entre ellas L2GP) pone de manifiesto la importancia de la autoayuda autónoma entre las poblaciones afectadas por las crisis humanitarias y de protección. El papel de las personas afectadas por las crisis como *primeros* (y *últimos*) socorristas está universalmente reconocido, aunque los profesionales de la ayuda lo ignoren con demasiada frecuencia. También se reconoce cada vez más la importancia de la autoayuda para fortalecer la dignidad, la recuperación psicosocial y la resiliencia. La multitud de iniciativas emprendidas por individuos y grupos de todo el mundo durante la crisis por la COVID-19 no ha hecho sino aumentar este creciente reconocimiento de la importancia de las respuestas autónomas a la crisis por parte de las personas afectadas.¹¹

Sin embargo, a pesar de esta aparente mayor concienciación y, a pesar de los continuos llamamientos a favor de enfoques más participativos y de "nexos" en la ayuda humanitaria,¹² apenas se han producido cambios en la forma en que se llevan a cabo las intervenciones humanitarias convencionales en la práctica. Las poblaciones afectadas por las crisis siguen siendo tratadas, en gran medida, como víctimas indefensas a las que nosotros, como "humanitarios" —ya sean nacionales o internacionales, ONG, Naciones Unidas (ONU) o gubernamentales—, debemos llegar con *nuestras* intervenciones, equipos, normas y protocolos si han de sobrevivir.

Hay varios motivos para esta inercia institucional, algunos de los cuales se exploran con mayor detalle en el capítulo 4. Uno de los principales impedimentos ha sido la falta de metodologías prácticas que permitan a las agencias apoyar las respuestas dirigidas por la comunidad a las crisis humanitarias sin socavar las expectativas respecto a la rapidez, la responsabilidad, la inclusión, los principios de "no hacer daño", la protección y, cada vez más, la "rentabilidad". La tendencia ha sido retrasar cualquier programa participativo y empujarlo hacia las fases posteriores de "rehabilitación y desarrollo" que se considera que tienen el tiempo y los entornos operativos que se consideran necesarios para permitir la acción comunitaria.

Teniendo esto en cuenta, L2GP ha centrado sus esfuerzos en apoyar a los profesionales para que desarrollen un medio sistemático de apoyo a las poblaciones afectadas por las crisis para que lideren sus propias respuestas a las catástrofes humanitarias. El enfoque es altamente adaptable y puede ser adoptado por los principales actores humanitarios en una amplia gama de contextos. El objetivo no es sustituir la programación humanitaria existente, sino introducir instrumentos, sistemas y conocimientos eficaces que puedan *complementar* las prácticas actuales y permitir un enfoque más amplio que maximice la posible sinergia entre la ayuda impulsada por el exterior y las respuestas dirigidas por la comunidad a las crisis humanitarias.

1.1 Visión general de una práctica emergente para apoyar las respuestas ante la crisis dirigidas por la comunidad

Sclr fue concebido como una forma de fortalecer el alcance, la escala y los impactos de la autoayuda colectiva autónoma entre las personas que se enfrentan a emergencias repentinas y prolongadas. Estaba destinado a ser utilizado junto con la programación de emergencia existente (y acceder a los mismos flujos de financiación humanitaria). La figura 1 muestra los componentes principales de sclr mientras que el cuadro 2 ofrece una explicación adicional de los componentes. Específicamente, sclr tiene como objetivo:

1. Mejorar la supervivencia y la recuperación inmediatas aumentando la capacidad de respuesta, la velocidad y la divulgación de la respuesta combinada general.
2. Fortalecer el sentido de dignidad, autoestima, conexión, cohesión social y bienestar más amplio de los sobrevivientes.
3. Iniciar procesos a largo plazo dirigidos por personas destinados a abordar las causas profundas de vulnerabilidad a las crisis.

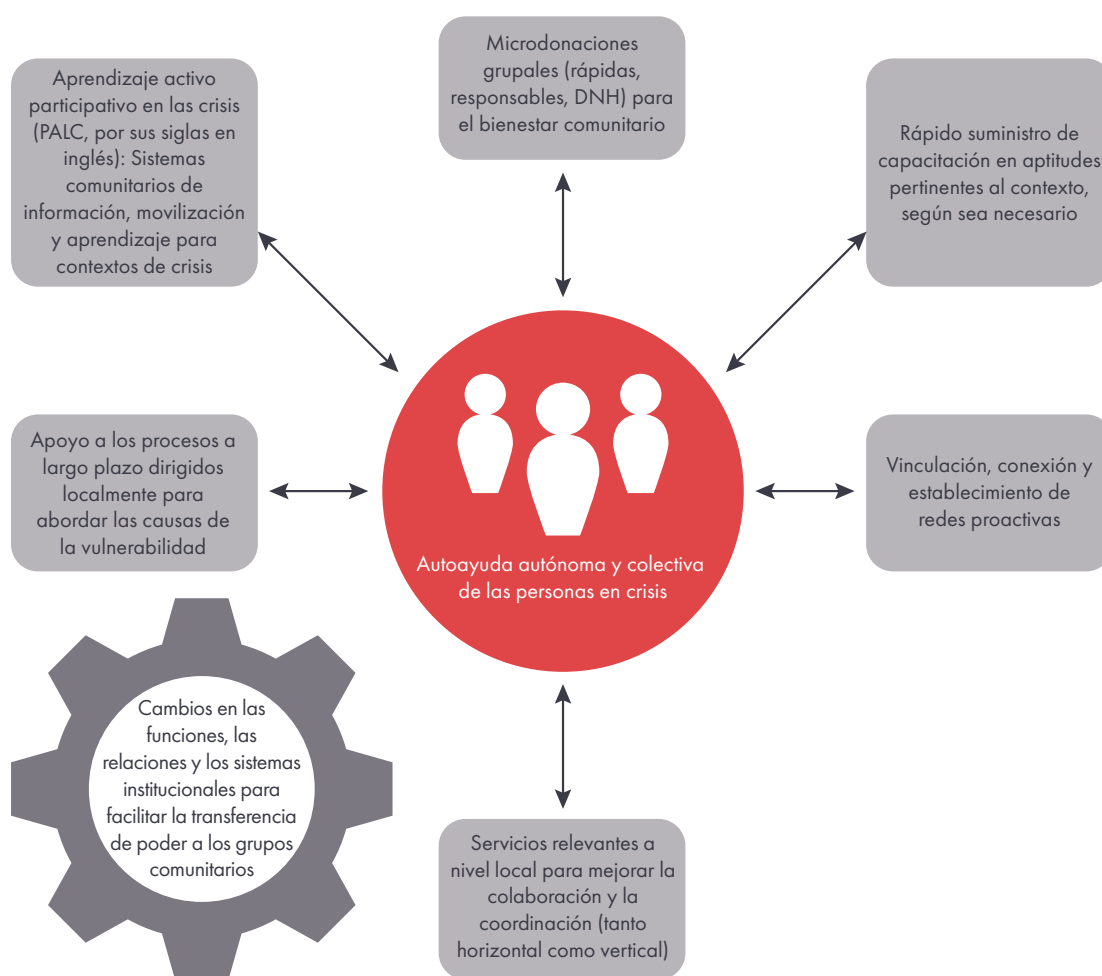
El enfoque utiliza una combinación de técnicas participativas basadas en la comunidad adaptadas para satisfacer las necesidades de desastres humanitarios repentinos (velocidad, escala y eficacia en función de los costos), y para asegurar los niveles requeridos de responsabilidad, inclusión y de “no hacer daño” dentro de las complejas demandas de crisis que amenazan la vida. La práctica básica, con sólo adaptaciones menores, ha demostrado ser eficaz tanto en crisis humanitarias y de protección de aparición repentina como prolongadas. La selección y secuenciación de las herramientas de componentes, y la velocidad a la que se utilizan, pueden cambiar, pero los principios rectores y la metodología básica siguen siendo los mismos.

Sclr está destinado a ser organizado principalmente por equipos locales de ONG nacionales (o departamentos gubernamentales nacionales pertinentes) y apoyado por organismos internacionales y donantes según sea necesario. Cuando sea necesario, las ONG internacionales (ONGI) pueden desempeñar una función inicial de habilitación y desarrollo de la capacidad para apoyar a los actores locales a desarrollar sistemas y habilidades de facilitación, así como la gestión organizacional necesaria para manejar grandes subvenciones directamente de los donantes para implementar enfoques de sclr a escala. El papel de creación de capacidad y gestión de subvenciones de las OING debe considerarse temporal y dirigido por la demanda. Lo antes posible, la ONG nacional (ONGN) puede pasar a ser el titular del presupuesto (es decir, financiado directamente por el donante) capaz de subcontratar, si es necesario, a determinadas ONGI para prestar servicios de apoyo específicos.

Después de un taller inicial de codiseño y capacitación, los equipos de ONGN (o del gobierno) se despliegan rápidamente en el área de crisis y comienzan a identificar grupos de autoayuda (SHG, por sus siglas en inglés) de personas afectadas que ya están emprendiendo o tratando de emprender iniciativas de autoayuda que contribuyen a un bienestar comunitario más amplio. Ya sean SHG

recién formados (emergiendo de la crisis misma) u organizaciones basadas en la comunidad bien establecidas (OBC), la ONG nacional los anima a construir sobre sus logros, conocimientos, recursos y oportunidades existentes para diseñar e implementar sus propias iniciativas para un bienestar de la comunidad más amplio. Si es necesario, la ONGN apoya a los voluntarios de la comunidad para que asuman esta función de movilización e intercambio de información.

Figura 1 Componentes principales del enfoque de sclr



Fuente: www.local2global.info/training

Cuadro 2 Esquema resumido de los componentes del enfoque central de la sclr

- 1. Aprendizaje participativo de acción en crisis (PALC, por sus siglas en inglés):** una abreviatura para una movilización y facilitación comunitaria que combina la investigación apreciativa, la identificación de mecanismos localmente relevantes de “no hacer daño” y el apoyo al aprendizaje experiencial y al intercambio de información.
- Sistemas para el uso rápido, responsable y sin perjuicio de las **microsubvenciones de grupo** como un medio para permitir y ampliar la acción *colectiva* de los ciudadanos destinada a mejorar la supervivencia, la protección, el bienestar, la recuperación o la transformación.
- Provisión rápida de **capacitación en habilidades dirigidas por la demanda** que los SHG consideran aumentará la eficacia, la escala o el impacto de sus iniciativas.
- 4. Vinculación, conexión y establecimiento de redes** activas de los SHG, tanto horizontalmente (dentro de las poblaciones afectadas por la crisis) como verticalmente (con los responsables y otras organizaciones y programas que podrían apoyar la resiliencia).
- En las respuestas prolongadas en casos de desastre en las que participan múltiples SHG y organismos, se presta apoyo al desarrollo de **mecanismos locales pertinentes para mejorar la coordinación**, la colaboración y el intercambio de información. También pueden servir como plataformas para informar y mejorar la sinergia con intervenciones externas.
- Buscar proactivamente oportunidades para que los grupos locales inicien y sostengan sus propios **procesos transformadores a largo plazo para abordar las causas profundas** de vulnerabilidad.
- Promover cambios en las **culturas organizativas y en las relaciones institucionales** para permitir que los atributos centrales de sclr (víctimas como líderes, transferencia de poder, amigables con los nexos, tolerancia al riesgo, aprendizaje mediante la práctica) se conviertan en buenas prácticas estándar en la programación humanitaria.

El enfoque permite el *rápido* suministro de los recursos adicionales (ya sean fondos, habilidades, conexiones) que los grupos comunitarios podrían necesitar para mejorar la escala y el impacto de sus propias intervenciones, de una manera que fortalezcan la rendición de cuentas y la inclusión y minimicen los riesgos de daño. Un atributo clave de sclr es el uso de microsubvenciones para potenciar rápidamente y a escala los SHG informales no registrados en condiciones caóticas, sin crear problemas relacionados con el mal uso, la dependencia o el debilitamiento de la cohesión social. Estos riesgos se minimizan al utilizar la combinación de medidas denominadas PALC (aprendizaje práctico y participativo en crisis) que buscan y apoyan manifestaciones autónomas de integridad y autoayuda inclusiva, al mismo tiempo que se construyen sobre los valores sociales locales y los sistemas de comunidad, responsabilidad horizontal y sensibilidad a los conflictos. Estas medidas se complementan con una serie de controles y balances (incluida la evaluación rápida de la capacidad, referencias de grupos paritarios, informes financieros convencionales)

incorporados en los procedimientos de microconcesión diseñados para ser “seguros para fallar”. Al permitir el aprendizaje experiencial en tiempo real, PALC también garantiza que los problemas y debilidades potenciales, así como los éxitos, se puedan detectar desde el principio. A lo largo del proceso, el sentido de propiedad y responsabilidad locales generado por la transferencia explícita de la toma de decisiones y de los recursos es una base poderosa para las buenas prácticas.

La gama de iniciativas locales apoyadas por sclr depende de las oportunidades y necesidades particulares priorizadas por los muchos SHG diferentes que se activan durante cualquier desastre en particular. Pueden centrarse en la supervivencia y el bienestar inmediatos, o en la protección y recuperación o procesos a largo plazo que abordan las causas profundas de la vulnerabilidad. Puesto que sclr está diseñado para utilizarse junto con la ayuda dirigida principal y como complemento de ella (y no está intentando satisfacer todas las necesidades de ninguna población específica), hay espacio para que las personas afectadas exploren las oportunidades adicionales para fortalecer el bienestar comunal más amplio que se suelen pasar por alto en la programación humanitaria externa. Por lo tanto, el resultado es automáticamente un enfoque de nexo que refleja la gama de ideas locales, capacidades, conocimiento y humanidad común que se encuentran en todos los contextos de crisis.

1.2 Implementación de sclr en la práctica: los pasos principales

La siguiente descripción paso a paso proporciona una idea de las secuencias principales dentro de lo que actualmente se ve como un proceso de sclr “estándar”. Dada la amplia gama de contextos en los que se puede utilizar sclr, es difícil describir su aplicación sin parecer excesivamente prescriptiva. La velocidad y la escala del despliegue también variarán. En una emergencia de inicio rápido, la agencia facilitadora puede emitir microsubvenciones a grupos de autoayuda dentro de las primeras 48 horas de un desastre y luego mantener una tasa y escala de apoyo muy alta.¹³ En las crisis prolongadas y crónicas en las que hay menos urgencia (por ejemplo, el conflicto latente y la sequía en Marsabit, Kenia; la marginación y la guerra en Shan del Norte, Myanmar, o en las montañas Nuba en Sudán; la protección y las crisis de derechos en Palestina), los enfoques de sclr pueden avanzar más lentamente. Dicho esto, el enfoque básico sigue siendo el mismo y los siguientes pasos principales son válidos en todos los contextos. La figura 2 proporciona una visión general de los pasos individuales de una iniciativa de sclr, los cuales se detallan en el texto siguiente. Las directrices de formación detalladas y todos los formatos y plantillas operacionales para la aplicación de este enfoque central están disponibles como documentos de código abierto en el sitio web de L2GP (véase www.local2global.info/training).

13 En las primeras semanas después del ciclón Nargis en Myanmar en 2009, Paung Ku, una ONG local, prestó apoyo a unas 30 nuevas iniciativas a la semana diseñadas y gestionadas por grupos emergentes de sobrevivientes. Consulte el capítulo 2, recuadro 8 para obtener más detalles sobre esta respuesta.

- 1. La Agencia Facilitadora (AF)¹⁴ se introduce en sclr y adapta el enfoque básico.** Durante un taller de codiseño/capacitación de 4 a 6 días, la AF se introduce al concepto y principios básicos de sclr y adapta las herramientas principales, incorporando sus propias ideas y experiencia y personalizando el enfoque para que se ajuste mejor a su contexto local. El personal que participa está equipado con las habilidades y sistemas organizativos para comenzar inmediatamente a implementar el enfoque. Un taller de codiseño/capacitación se puede utilizar para ayudar a hasta tres AF.
- 2. La AF está financiada.** La subvención inicial para una AF que usa sclr por primera vez normalmente podría ser de alrededor de 50 000 \$ para un piloto de tres meses de aprendizaje mediante la práctica. Esto podría financiar entre 10 y 15 iniciativas de respuesta a crisis dirigidas por ciudadanos con microsubvenciones (por ejemplo, a un valor promedio de 2000 \$ a 3000 \$ cada una) y cubrir los costos operativos de la AF. En emergencias repentinas, donde los grupos comunitarios utilizan microsubvenciones para intervenciones rápidas que salvan vidas y que podrían implementarse en días, la misma subvención de 50 000 \$ podría ser suficiente solo por unas pocas semanas o menos. Una subvención anual de alrededor de 330 000 \$ podría brindar apoyo a cerca de 100 iniciativas en un período de 12 meses (véase el cuadro 3).
- 3. Proceso PALC iniciado con investigación apreciativa.** La combinación de prácticas de participación comunitaria utilizadas en sclr se conoce como aprendizaje práctico y participativo en crisis (PALC, por sus siglas en inglés). El proceso del PALC comienza con facilitadores comunitarios de la AF (capacitados durante el taller de codiseño) que avanzan rápidamente en una población para identificar las respuestas locales autónomas existentes ante la crisis y concientizar a la comunidad sobre las mismas. En particular, buscan medidas que los grupos afectados por la crisis ya están tomando para ayudar a quienes los rodean. Utilizando un enfoque modificado de “investigación apreciativa”,¹⁵ los facilitadores del PALC animan a los grupos a reflexionar sobre lo que podrían hacer para aprovechar sus capacidades, experiencias y oportunidades locales para ampliar el alcance y la escala de las iniciativas autónomas de autoayuda. Este es el primer paso esencial para tratar a las personas afectadas por la crisis como agentes de supervivencia y recuperación, no como víctimas. Para los grupos interesados en ampliar sus iniciativas, los facilitadores del PALC los introducen en el proceso de acceso a la asistencia de la AF (es decir, a través de microsubvenciones, capacitación dirigida por la demanda, conexión y establecimiento de redes) y los alientan a desarrollar sus propios planes prácticos. Se proporcionan formatos sencillos y fáciles de utilizar (en el idioma local pertinente) para ayudar al grupo a convertir sus ideas en planes de acción y presupuestos, que luego pueden presentar como propuestas para una microsubvención. El recuadro 4 del capítulo 2 ofrece ejemplos de la amplia gama de tipos de intervención propuestos por los grupos locales.

14 La agencia que facilita el enfoque de sclr se conoce como la “Agencia Facilitadora (AF)”. Por lo general, se trata de una ONG local o nacional, pero también podría ser una Unidad de Gobierno Local (LGU, por sus siglas en inglés).

15 Para obtener más información sobre la indagación apreciativa y las “5 D” (del inglés para definición, descubrir, soñar, diseñar, entregar) ver, por ejemplo: www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief06_inquiry.pdf.

4. PALC continuó fortaleciendo la responsabilidad, la inclusión y el hacer menos daño.

Mientras realizan una investigación apreciativa, los facilitadores del PALC también tienen la tarea de identificar las normas sociales y culturales locales que pueden servir de base para fortalecer la rendición de cuentas, la mitigación de conflictos y la salvaguardia. Buscan a aquellos grupos tradicionalmente restringidos de liderar (ya sean mujeres, jóvenes o grupos minoritarios) y discuten mecanismos localmente apropiados para evitar que el proceso esté excesivamente dominado por quienes tradicionalmente poseen el poder. Los resultados se vuelven a introducir en los protocolos acordados para revisar las propuestas de los grupos ciudadanos, dándole forma a cómo se juzga, cómo se comparten las decisiones y cómo se transfieren los fondos.

5. Voluntarios PALC de la comunidad. El personal de AF que trabaja como facilitadores del PALC busca miembros activos, capaces y motivados de las poblaciones afectadas que están interesados en ser entrenados y apoyados como voluntarios de la comunidad para llevar a cabo las funciones del PALC descritas anteriormente. Este proceso varía mucho con el contexto: en algunos casos, los voluntarios de la comunidad toman un papel principal en la facilitación del PALC desde el comienzo de sclr; en otros, pueden tener poco o ningún papel y el PALC sigue siendo completamente dependiente del personal de la AF.

6. Se revisan las solicitudes de soporte y se actúa en base a ellas. Los sistemas simples pero sólidos para revisar la relevancia, viabilidad y posible impacto de las iniciativas propuestas (así como la integridad y capacidad de los grupos solicitantes) permiten al personal de la AF evaluar rápidamente las propuestas entrantes a medida que se reciben. En crisis menos urgentes, las solicitudes pueden tardar de una a dos semanas (o incluso un mes) en procesarse, pero, tras desastres repentinos, los equipos de la AF pueden moverse mucho más rápido, con tiempos de respuesta de 24 horas o menos.

7. Desembolso de microsubvenciones. Tras la firma de un acuerdo simple, los fondos se transfieren por transferencia bancaria, teléfono móvil o en efectivo, utilizando los mecanismos específicos para cada contexto definidos por el PALC y los beneficiarios para maximizar la transparencia y la responsabilidad. El contrato proporciona una plantilla de contabilidad sencilla y pautas para un registro y presentación de informes financieros fáciles de usar.¹⁶ El tamaño promedio de las microsubvenciones es de alrededor de 1500 \$, con algunas tan bajas como 200 \$, y un límite máximo establecido entre 3000 \$ y 5000 \$. La mayoría de los grupos de ciudadanos nunca antes han recibido una subvención o han trabajado en equipo (muchos son colectivos emergentes suscitados por la crisis; algunos miembros son analfabetos), por lo que es importante maximizar el sentido de propiedad del grupo y la transparencia en su amplia comunidad. La adopción de mecanismos en donde sea seguro fallar ha demostrado

¹⁶ Los grupos analfabetos no son excluidos; se les anima a encontrar a alguien en su comunidad que pueda transcribir propuestas e informes. Para obtener orientación y plantillas utilizadas en todo el proceso del PALC y microsubvenciones, consulte www.local2global/training.

ser más eficaz que tratar de aplicar un enfoque infalible. Cuando sea necesario, la AF ofrecerá una sesión de capacitación sencilla (de 1 a 2 horas) sobre contabilidad y proporcionará libros de cuentas y talonarios de recibos de pago apropiados. El uso de sclr de microsubvenciones grupales está estrechamente relacionado con la recientemente publicada guía de CaLP sobre las “transferencias monetarias grupales”.¹⁷

- 8. Acceso a la capacitación, la vinculación y el establecimiento de redes basadas en la demanda.** No todos los grupos de autoayuda buscan microsubvenciones y muchos pueden querer otras formas de apoyo; capacitación en habilidades o vinculación y conexión tanto horizontalmente (por ejemplo, la acción colectiva para proyectos más grandes, o el fortalecimiento de la defensa o el aprendizaje entre compañeros) como verticalmente (por ejemplo, para ejercer presión o acceder a servicios, justicia o derechos). Además de la vinculación y las redes, la AF puede impartir cierta capacitación. Sin embargo, a menudo la AF tendrá que obtener los conocimientos especializados o la capacitación requerida. La creación de un grupo de instructores locales es un importante papel de la AF.
- 9. Los grupos implementan sus iniciativas.** Los grupos implementan sus propios proyectos sin la participación de la AF, excepto cuando es requerido o en circunstancias especiales. Esto es una parte importante del fortalecimiento de la resiliencia y es fundamental para el proceso de transferencia del poder, al inculcar un sentido genuino de la propiedad local y al aprender mediante la práctica. También permite que sclr se amplíe al reducir significativamente la demanda de personal de la AF, logística y costos. La asistencia de la AF se proporciona: a) cuando se revisa el plan de acción y el presupuesto de un grupo y, si es necesario, se discute y mejora; b) a través de la capacitación o el establecimiento de contactos cuando se solicita; y c) cuando se facilita la reflexión y el aprendizaje experiencial posterior a la implementación. Sin embargo, cuando algunos grupos se beneficiarían claramente de una tutoría adicional, los facilitadores del PALC la proporcionarán o los vincularán con otros agentes locales que puedan hacerlo.
- 10. Informar y captar lecciones.** La duración de cualquier microproyecto varía enormemente. Es posible que sólo necesiten algunos días (por ejemplo, una compra y distribución de alimentos de socorro para 1000 personas; una reunión urgente de consolidación de la paz entre dos grupos tribales en una zona de conflicto; capacitación y trampas para hacer frente a los silos de cereales infestados de ratas) o que puedan durar varios meses. Sin importar la duración, se espera que los grupos presenten informes financieros y de actividad finales sobre la realización de sus actividades y gastos previstos de acuerdo a los plazos especificados en su contrato de microsubvención. Sclr promueve la información como un medio para fortalecer la responsabilidad local y contribuir al aprendizaje propio de los grupos. A menudo, el proceso se combina con un ejercicio de reflexión facilitado.¹⁸

17 Encuentre la guía detallada CaLP para el uso de transferencias monetarias grupales en www.calpnetwork.org/publication/group-cash-transfers-guidance-and-tools.

18 Los facilitadores PALC usan el simple modelo “¿Qué? ¿Entonces qué? ¿Y ahora qué?” para facilitar el aprendizaje experiencial: comprender el evento (¿Qué?); dar sentido a los hechos e implicaciones (¿Entonces qué?); identificar el curso de acción o nuevas soluciones (¿Ahora qué?). Para más información, visite: www.fearlessculture.design/blog-posts/what-so-what-now-what.

11. Lecciones compartidas y grupos conectados activamente. Desde el principio, los facilitadores del PALC están buscando oportunidades para vincular a los grupos a fin de facilitar el intercambio de experiencias, el fomento de la confianza y una acción colectiva más amplia. Las actividades generan lecciones y oportunidades de colaboración. Compartir experiencias y vincular grupos son partes importantes del proceso de fomento de la resiliencia. En las montañas Nuba de Sudán, el mero hecho de compartir ideas y conocimientos locales sobre la autoprotección (por ejemplo, sistemas de alerta temprana, la excavación de trincheras, la preparación de alimentos y medicinas naturales, primeros auxilios eficaces, medidas psicosociales) resultó de suma importancia. Al conectar a grupos de ciudadanos activos en la respuesta local a la crisis de Marawi en Filipinas, los facilitadores del PALC de la ONG nacional que facilitan sclr ayudaron a la gente local a establecer un foro para presionar al gobierno central y compartir experiencias sobre lo que funcionó y lo que no. En Shan del Norte, en Myanmar, los voluntarios del PALC destacaron la importancia de aprender nuevas habilidades a través de la experiencia, incluyendo: habilidades de movilización, evaluaciones de capacidades y oportunidades, gestión básica de proyectos como la gestión financiera y rendición de cuentas, adquisición, promoción y negociación con las autoridades locales, primeros auxilios, presupuestos familiares, derechos humanos, derechos de la mujer, consolidación de la paz a nivel local, protección específica del lugar y técnicas de supervivencia.

12. Se pueden repetir los ciclos. La sesión de aprendizaje experiencial (resumida con anterioridad) marca el cierre del primer ciclo del proyecto. En muchos casos, después de haber logrado sus objetivos, los grupos pueden decidir disolverse. Otros, sin embargo, pueden sentirse suficientemente motivados por su experiencia inicial para desarrollar nuevas iniciativas. La AF puede ser capaz de apoyarlos directamente para un segundo ciclo (o más ¹⁹) o puede centrarse, en cambio, en vincularlos con otros actores que pueden proporcionar apoyo. En Marsabit, una ONG local ha estado desplegando facilitadores capacitados del PALC sin un fondo de microsubvenciones propio, centrándose en conectar a grupos ciudadanos con ideas para responder a la sequía, el conflicto y el colapso de los medios de vida a otros que podrían apoyarlos desde el gobierno local, la sociedad civil o el sector privado.²⁰

13. Conversaciones que ofrecen oportunidades para abordar las causas fundamentales. A lo largo del proceso de sclr, los facilitadores del PALC pueden animar a los grupos a reflexionar sobre las causas profundas de los problemas que enfrentan y las oportunidades para abordarlos. Mientras que algunos grupos tienen acceso a alimentos de supervivencia inmediata o a artículos no alimentarios (ANA), otros pueden optar por centrarse en intervenciones de consolidación de la paz, cuestiones de gobernanza, promoción, acceso a la justicia o cohesión social y cuestiones culturales. Se trata de asegurar que los grupos comprendan que pueden

19 En la respuesta en Nargis, algunos grupos de sobrevivientes recibieron tres o cuatro ciclos de apoyo del consorcio local que facilitaba sclr y se convirtieron en OBC a largo plazo.

20 Próximo informe L2GP de aprendizaje sobre el uso de sclr en Marsabit, Kenia; publicación prevista a mediados de 2021 en www.local2global.info.

pensar y actuar de manera más exhaustiva y recibir apoyo para reducir la vulnerabilidad de futuras crisis. De esta manera, se puede ayudar a las poblaciones a pasar más orgánicamente a los procesos locales de reducción del riesgo de desastres basados en la comunidad y la demanda (CB-DRR, por sus siglas en inglés), en contraste con ser alentadas a participar en proyectos de DRR diseñados en el exterior.

14. Investigar las necesidades y las opciones de introducir mecanismos de coordinación

alternativos. En algunos desastres, especialmente cuando las respuestas locales son numerosas, los mecanismos de coordinación existentes proporcionados a través del sistema de grupos temáticos o del gobierno nacional pueden no ser pertinentes o incluso accesibles para los grupos comunitarios. En otros (especialmente en conflictos activos, como en partes de Sudán y Siria), puede que no haya organismos de ayuda ni mecanismos oficiales de coordinación. En todos los casos, hay oportunidades para establecer mecanismos más locales, impulsados por la demanda, no sólo para la coordinación local, sino también para la colaboración activa entre grupos - ya sea para implementar intervenciones más ambiciosas o para la promoción y la presión colectiva. La AF puede apoyar el establecimiento de tales foros o plataformas y explorar cómo conectarlos con la estructura de coordinación del gobierno nacional o la ONU. Han surgido ejemplos de esos sistemas locales en Mindanao (en respuesta al conflicto de Marawi), Sudán (en respuesta a los conflictos de las “Dos Zonas”) y Myanmar (en respuesta al desastre del ciclón Nargis).

15. Las ONG nacionales, las ONG internacionales, las administraciones locales y los donantes reflexionan sobre sus sistemas organizativos y relaciones institucionales.

El proceso de adaptación de los sistemas organizativos y los protocolos para permitir a las agencias de ayuda una mejor transferencia de poder y empezar a “soltar” en la práctica, es tan importante como la adopción de los pasos técnicos resumidos anteriormente. Apoyar al desarrollo organizativo relevante, por lo tanto, es una parte esencial del proceso sclr y requiere el papel activo de los altos cargos. Esto permanece siendo un proceso, en gran medida, orgánico que progresa a diferentes velocidades y, a menudo, es demasiado lento y subestimado.²¹

16. Desconectando sclr de la ayuda. ¿Cuánto tiempo deberían estar disponibles los ciclos repetidos de desembolsos de PALC y microsubvenciones? ¿En qué fase puede eliminarse gradualmente la ayuda humanitaria como principal facilitador de los procesos de sclr y sustituirse por otras fuentes de asistencia (por ejemplo, el gobierno nacional, el sector privado, el apoyo de persona a persona)? y ¿cómo se pueden activar mejor? ¿Cuáles son las estrategias de salida? Estas preguntas no tienen respuestas fáciles y son altamente dependientes del contexto. En todos los casos hasta la fecha, las agencias facilitadoras nacionales han estado dispuestas a mantener el enfoque y sólo han cesado por falta de financiación. Tres procesos

21 Una esfera en la que se ha avanzado ha sido en convencer a los donantes y a los administradores financieros de la ONG internacional de que las microsubvenciones pueden ser facturadas como gastos finales, de modo que los informes financieros individuales de los beneficiarios (y los recibos y comprobantes correspondientes) por parte de los destinatarios no tienen que presentarse a los donantes como parte de las cuentas. Para mayor información, consulte la guía de CaLP 2021 sobre transferencias de efectivo en grupo: www.calpnetwork.org/publication/group-cash-transfers-guidance-and-tools/

interrelacionados son esenciales para desvincular la respuesta local de la ayuda: aumentar el papel del gobierno nacional y local; vincular a los grupos locales horizontalmente (entre sí) y verticalmente (con posibles canales de financiación en el gobierno, el sector privado y los donantes no formales); y el aumento de la creación de capacidad para las OBC locales y los voluntarios comunitarios de PALC (véase más abajo).

Figura 2 Representación simplificada del proceso sclr



Fuente: www.local2global.info/training

1.3 Facilitadores y voluntarios PALC

Los procesos básicos del PALC son realizados inicialmente por un funcionario capacitado de la AF. Sin embargo, el objetivo es equipar a las personas de la población afectada por la crisis para que asuman tantas de estas funciones como sea posible, operando, a medio tiempo, como “voluntarios PALC de la comunidad”. Los contextos de desastre a menudo generan altos niveles de voluntariado que sclr puede aprovechar. Los grupos juveniles, con altos niveles de energía, movilidad y, por lo general, una sólida alfabetización, suelen ser buenos candidatos para convertirse en voluntarios PALC de la comunidad, como se observó en las montañas Nuba en 2011. O pueden ser personas mayores con tiempo en sus manos y un fuerte espíritu comunitario (como se ve entre las poblaciones de acogida que apoyan a los desplazados internos en el conflicto de Marawi), o personas que han sufrido especialmente por la crisis y quieren ser activas y ayudar a otros. Las personas deseosas de ofrecer su tiempo como voluntarios de PALC pueden ser evidentes durante los primeros días de una respuesta sclr, mientras que, en otros casos, puede tomar semanas o meses para identificarlos.

Los facilitadores de PALC ofrecen una formación sencilla (que varía de cuatro horas a dos días) para equipar a los voluntarios con habilidades y sistemas para facilitar la indagación apreciativa y otros aspectos de PALC. También desarrollan un protocolo de gestión/tutoría relevante al contexto con los voluntarios. Esto puede implicar reunirse semanalmente o mensualmente para permitir un intercambio de información, experiencia, retroalimentación e ideas. Cuando sea apropiado y posible, se ofrecen pequeños incentivos (por ejemplo, mochilas, paraguas, camisetas o abrigos) y pequeñas contribuciones en efectivo para los costos (por ejemplo, transporte local, crédito para teléfonos móviles, dinero para refrigerios), además de artículos de papelería básicos y plantillas y formatos sclr.

Cuadro 3 Cuestiones básicas que los equipos de PALC pueden investigar en el transcurso de la respuesta

Investigación apreciativa: evaluación de oportunidades para maximizar la autoayuda

- ¿Qué iniciativas están tomando ya los miembros de la comunidad para satisfacer las necesidades prioritarias exitosamente? ¿Existen acciones efectivas que podrían ser incrementadas para ayudar a otros?
- ¿Quiénes son y dónde están los grupos activos y las personas que ya están llevando a cabo iniciativas para satisfacer las necesidades comunitarias más amplias (fuera de su familia inmediata)?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitarían para aumentar la escala y el impacto? ¿Fondos? ¿Habilidades? ¿Conexiones y alianzas?

Rendición de cuentas, inclusión y prevención de daños

- ¿Cómo asegurar que las microsubvenciones no causen problemas al provocar desinformación, tensiones o conflictos?
- ¿Cómo garantizar la responsabilidad local y que las subvenciones se utilicen de acuerdo con los planes aprobados?
- ¿Hay tensiones o casos de aumento de la inseguridad causados inadvertidamente por las intervenciones? ¿Qué se puede hacer para abordarlos y evitarlos en el futuro?
- ¿Hay partes de la sociedad que necesitan ayuda y se están dejando de lado? ¿Qué se puede hacer para apoyarlas?
- ¿Hay necesidades particulares que no se pueden satisfacer localmente? ¿Se dispone de artículos esenciales de socorro o recuperación en los mercados a precios razonables y en las cantidades necesarias?
- ¿Hay evidencia de problemas psicosociales y trauma psicológico? ¿Algunos sectores de la comunidad sufren más que otros? ¿Puede la autoayuda local responder adecuadamente a los problemas psicosociales?

Reflexionar, aprender y registrar experiencias

- Al facilitar el aprendizaje experiencial de los grupos al término de sus proyectos, ¿qué lecciones se pueden aprender? ¿Qué harían diferente la próxima vez?
- Al facilitar el aprendizaje de la AF, ¿qué lecciones se pueden aprender? ¿Qué haría diferente la AF la próxima vez?

La resiliencia a largo plazo y el tratamiento de las causas fundamentales

- ¿Cuáles son las ideas para una mejor reconstrucción? ¿Para reducir la vulnerabilidad de desastres parecidos en el futuro? ¿Para comenzar a tratar las causas fundamentales de las crisis y la vulnerabilidad?

Coordinación e intercambio de información y lecciones

- ¿Qué prioridades para la coordinación local solicitan las comunidades? ¿Cuáles son las opciones para establecer o apoyar los mecanismos de coordinación local para satisfacer estas necesidades?
- ¿Cuáles son las oportunidades para fortalecer una colaboración positiva entre intervenciones externas (autoridades, ONG, ONG internacionales, ONU) e intervenciones dirigidas por la comunidad?

1.4 Escala, períodos de tiempo y presupuestos operativos para desplegar sclr

La tabla 1 muestra un presupuesto indicativo para un período de 12 meses en el cual una AF desembolsa 100 microsubvenciones de 2000 \$ cada una en promedio. En una operación típica, esto podría requerir cinco empleados a tiempo completo (un gerente de sclr, tres facilitadores de PALC y un asistente de finanzas) y contribuciones a los costos de un funcionario de finanzas, un funcionario de administración y logística, y un gerente del programa. Una intervención de tal escala y plazo típicamente podría impactar el bienestar de unas 50 000 personas, dependiendo de la naturaleza de la crisis y de los microproyectos generados por las iniciativas de la gente.

Tabla 1 Desglose del presupuesto para un programa de 12 meses “típico” de sclr en una crisis severa

Principales artículos de la línea presupuestaria	Costos indicativos para un año (\$)	% del total
Microsubvenciones	200 000	60 %
Personal	65 000	20 %
Transporte	25 000	8 %
Oficina, renta, servicios, papelería	20 000	6 %
Gestión/administración	20 000	6 %
Total	330 000	100 %

En crisis más prolongadas, a una operación de esta escala, con frecuencia, le precedería una prueba piloto inicial de 3 o 4 meses que requeriría un presupuesto de unos 50 000 \$, de los cuales, quizás, unos 30 000 \$ se usarían para desembolsar aproximadamente 15 microsubvenciones. Esto proporciona una oportunidad útil de aprendizaje en el lugar de trabajo para una AF nueva en el uso del enfoque de sclr en los contextos de crisis.

En un año, una sola AF podría desembolsar muchas más microsubvenciones si las necesidades así lo exigieran y el presupuesto lo permitiera. Igualmente, podría moverse más despacio en contextos de crisis prolongadas, donde la urgencia de los imperativos para salvar vidas es menor, y las iniciativas necesitan más apoyo y tiempo para ser desarrolladas. La transferencia de fondos y de control presupuestario a grandes cantidades de grupos informales de gente local a través de microsubvenciones es una característica clave del enfoque de sclr para el cambio de poder. Al desarrollar una subvención para una AF, el número de microsubvenciones que se espera que se desembolsen, tendrá una gran influencia en el tamaño del presupuesto total necesario para implementar sclr y en la proporción necesaria para facilitar el proceso. Cuanto mayor sea la tasa y la escala de desembolso de las microsubvenciones (como en emergencias repentinas), menor es la proporción necesaria del presupuesto total para cubrir los costos operativos de la AF.

Durante la respuesta al ciclón Nargis, el consorcio de Myanmar, utilizando sclr, desembolsó más de \$1 000 000 en microsubvenciones (aproximadamente 500) durante, más o menos, los primeros seis meses. El total de los costos operativos fueron solo el 22 % del presupuesto; el 78 % restante fue directamente a grupos comunitarios. Asimismo, la ONG filipina que utilizó sclr para responder al desplazamiento masivo, el trauma y la destrucción como resultado de la crisis de Marawi (distribuyendo más de 200 microsubvenciones), logró una división aproximadamente de 25 % y 75 % entre costos operativos y microsubvenciones.

En cambio, durante crisis más prolongadas, el costo relativo de las operaciones puede aumentar hasta 45 % (como se ha observado en el uso de sclr para los procesos de la consolidación de la paz en Sudán). Del mismo modo, en las pruebas piloto iniciales en Shan del Norte, en Myanmar, Palestina y el norte de Kenia, los costos operativos relativos aumentan, aunque siempre permanecen menores al valor total de las microsubvenciones desembolsadas. Esto se debe a que, con una reducción en la motivación de la autoayuda comunitaria rápida inducida por una emergencia, las tasas de desembolso tienden a ser más lentas. Además, las iniciativas locales a menudo son a largo plazo, más ambiciosas y más complejas (y más transformadoras), y pueden requerir más acompañamiento.

Capítulo 2 Aprender mediante la práctica: la experiencia, hasta la fecha, de la respuesta ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad

La experiencia de los estudios de caso en el cuadro 4 y el anexo 1 demuestra una serie de puntos fuertes, desafíos y debilidades potenciales al trabajar de una forma en la que los individuos y comunidades afectados dirijan sus propias respuestas. Una de las experiencias globales a través de todos los países y las crisis en donde sclr se puso en práctica es el grado en que los individuos y grupos aceptan esta forma de trabajar. Una mujer de una pequeña comunidad beduina en la Cisjordania palestina lo expresó de la siguiente manera: “Las ONG previas se comportaron, con los miembros del pueblo, como si les estuvieran enseñando dictado a alumnos de tercer grado”. Ella explicó como el nuevo enfoque se siente diferente: “Es como si nos reuniéramos con el personal de la ONG para formar nuestras propias reglas de gramática”.

En Shan del Norte, en Myanmar, los miembros de la comunidad clasificaron muy positivamente la forma de trabajar de sclr cuando se les preguntó en qué medida sentían que tenían la oportunidad de tomar sus propias decisiones libremente, basándose en las ideas, oportunidades y prioridades de la comunidad. Un equipo de investigación local, que entrevistó a 105 miembros de una comunidad, concluyó que “la mejor y más frecuente retroalimentación, por parte de todos los aldeanos que participaron en el ejercicio de captura de lecciones, habla de su gratitud por un proceso que transfirió, inequívocamente, la propiedad de intervenciones a la gente local. Para todos los involucrados, fue el primer momento en que se les permitió dirigir y ser dueños de los recursos de ayuda para implementar iniciativas que ellos habían identificado y estructurado según sus propias ideas”.²² La retroalimentación de los usuarios sobre esta forma de trabajar en Agusan (Mindanao), en Filipinas, le explicó, asimismo, a un equipo de investigación de allí que, “nos sentimos a cargo de nuestras propias intervenciones; siempre se siente bien. A través de reuniones, pudimos determinar si algún proyecto es destructivo para la comunidad”.²³

Otro punto fuerte global de la forma de trabajar de sclr es como lleva a una serie de respuestas que son, al mismo tiempo, holísticas, flexibles y relevantes al contexto local. Cuando se examinan en conjunto, las respuestas dirigidas a nivel local mencionadas en el cuadro 4 trascienden el llamado nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz. Dicho eso, esta cualidad también podría ser uno de los aspectos más problemáticos de esta forma de trabajar en relación a la coordinación humanitaria y las estructuras de financiación existentes. La diversidad, adaptabilidad

22 *Taller de investigación social y lecciones aprendidas sobre el uso de sclr en el estado de Shan del Norte*, del Equipo de recursos de KHMK (2019). Informe de investigación financiado por L2GP y DCA/NCA Myanmar. Disponible a petición de L2GP.

23 *Respuestas ante la crisis dirigidas por los supervivientes y la comunidad en Filipinas*, de Antequisa y Corbett (2018). L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

e imprevisibilidad de respuestas dirigidas por la gente rara vez sienta bien dentro de cualquier “grupo” predefinido, ni se ajusta perfectamente a la mayoría de las convocatorias para propuestas predefinidas. Esta brecha (o contradicción) entre la satisfacción del usuario de gama alta, y el incumplimiento con la coordinación externa y la estructura de financiación existentes, corre el riesgo de aislar a las formas de trabajo dirigidas por la comunidad de la atención y coordinación generales y, en definitiva, de oportunidades convencionales de financiación.

Las secciones siguientes resumen la experiencia práctica con sclr hasta la fecha. Dado que gran parte de esta información se basa en la experiencia obtenida a nivel comunitario, priorizamos como los propios ciudadanos y activistas de la comunidad han expresado sus experiencias, a veces, a costa de construir la narrativa en términos más académicos.

2.1 Investigación apreciativa: un suplemento esencial a las evaluaciones de las necesidades convencionales

Al organizar un ejercicio de aprovechamiento de las enseñanzas con cinco ONG de Myanmar que aplican los enfoques de sclr en Shan del Norte, Kayin y el Estado de Kaya, el consultor concluyó que el uso de la investigación apreciativa dirigida por la comunidad era fundamental. Basado en sus conversaciones con los aldeanos y el personal local de la ONG, identificó cuatro beneficios de organizar a las comunidades para que realicen su propio análisis de oportunidades basado en las fortalezas.²⁴

- Es más motivador y catalizador: al ayudar a la gente a reconocer lo que su comunidad ya logra, inspira más autoayuda, fomenta una mentalidad más constructiva y evita las quejas, las listas de deseos y la narrativa habitual de víctimas que esperan salvadores.
- Es más informativo: al difundir conocimientos prácticos sobre los mecanismos de afrontamiento existentes, puede informar cómo responde la gente afectada por una crisis.
- Aumenta el sentido de la propiedad local al hacer que los conocimientos, las ideas, las formas de trabajar, la energía y los recursos locales sean el punto de partida de las intervenciones.
- Contribuye a establecer relaciones más positivas entre el personal de la AF y las comunidades al priorizar el respeto por los conocimientos y logros locales, en vez de las suposiciones y las experiencias externas.

Los aldeanos que fueron entrevistados con frecuencia expresaron su agradecimiento al personal de la ONG nacional por elegir centrarse en las historias de éxito, las habilidades e ideas locales, en vez de en los problemas y debilidades. Como son comunidades rurales aisladas y marginadas, este enfoque les pareció refrescante, algunos hasta lo describieron como “liberador”. Luego, cuando se enteraron de que también habría asistencia para ayudarles a poner en práctica sus ideas ellos mismos, se interesaron aún más. Según el consultor, “el enfoque de la investigación apreciativa contribuyó a un cambio de mentalidad”. Fue la “chispa que hizo que las comunidades examinaran

24 *Taller de investigación social y lecciones aprendidas sobre el uso de sclr en el estado de Shan del Norte*, del Equipo de recursos de KHMK (2019). Informe de investigación financiado por L2GP y DCA/NCA Myanmar. Disponible a petición de L2GP.

sus propias oportunidades y desarrollaran sus propios planes de acción en lugar de esperar a que extraños vinieran a ayudarles”. El cuadro 4 proporciona ejemplos de intervenciones sostenidas posteriormente por microsubvenciones.

Algo semejante se ha visto a través de todos los contextos en los que el personal local de la ONG ha utilizado enfoques de investigación apreciativa como punto de partida para sclr. Sin embargo, el rango de experiencias ha sido muy diferente. Durante las primeras semanas después del ciclón Nargis, la investigación apreciativa se limitó a entregar mensajes claros de apoyo a los esfuerzos de los sobrevivientes por ayudar a sus comunidades, al mismo tiempo que compartía una gama de ejemplos en rápido crecimiento de como respondían eficazmente otras aldeas. El tiempo de entrega para una subvención en efectivo en la respuesta en Nargis podría ser de tan sólo 24 horas (véase el cuadro 4).

Al otro extremo del espectro, el proceso adoptado por la YMCA de Jerusalén Este, en Palestina, basado en la metodología existente de Evaluación participativa de la vulnerabilidad y la habilidad (PVCA, por sus siglas en inglés), llevó muchas semanas, a veces meses, e implicó frecuentes visitas y discusiones antes de desembolsar las microsubvenciones. Con los recursos disponibles para permitir un proceso más prolongado y con un conjunto muy diferente de problemas para resolver, el proceso de facilitación contó con mucho más tiempo y apoyo. Sin embargo, la premisa subyacente de aprovechar los puntos fuertes, las habilidades y las oportunidades locales siguió siendo crítica. Ciertamente, la YMCA de Jerusalén Este consideró que era importante iniciar un cambio sistemático para contrarrestar los 30 años de merma de la autosuficiencia, confianza y esperanza. Como expresó un aldeano: “ahora sé que no necesitamos esperar a que algún donante venga a resolver nuestros problemas. Podemos planificar e idear nuestras propias soluciones”.²⁵ Las recientes iniciativas para mitigar el impacto de la COVID-19 en esta y otras aldeas de Palestina confirman cómo la experiencia con sclr puede ayudar a los grupos locales a moverse y actuar muy rápidamente. Por ejemplo, las aldeas con grupos existentes de sclr movilizaron muy rápidamente la ayuda mutua en apoyo de las familias e individuos especialmente vulnerables (por ejemplo, al conseguir alimentos o medicamentos esenciales), organizando una compra colectiva y creativa de suministros esenciales en colaboración con la YMCA de Jerusalén Este (créditos prepagos a tiendas y proveedores accesibles) y estableciendo “puestos de control de COVID-19” e instalaciones de aislamiento, voluntarios y a nivel de la aldea, para los individuos posiblemente infectados.²⁶

Siguiendo el modelo de las “5 D” de investigación apreciativa, el enfoque puede adaptarse a los parámetros operacionales que podrían limitar los tipos de actividades que pueden apoyarse en un contexto determinado. La primera D (“definir”) requiere que los facilitadores clarifiquen, desde el

25 Grunding y Saadeh (2018) *Aprendiendo de las respuestas a las resiliencia dirigidas por la comunidad en los territorios palestinos ocupados* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

26 Primer compendio de respuestas dirigidas por la comunidad y los ciudadanos por la COVID-19, abril y agosto de 2020. Parte de la investigación en curso de L2GP sobre la respuesta de la comunidad ante la COVID-19. Véase: www.local2global.info/news-blog.

principio, el enfoque de la investigación posterior. En un proyecto, parte de la respuesta de la ONG nacional filipina ECOWEB a la crisis humanitaria desencadenada por el conflicto de Marawi en 2018, el donante solo financiaría iniciativas directamente relacionadas con los medios de vida. En este caso, los facilitadores de PALC utilizaron la investigación apreciativa para ayudar a los desplazados internos a explorar sus habilidades y oportunidades para poner en marcha los medios de vida. Las iniciativas posteriores se basaron en puntos fuertes, ideas y redes locales, e incluían tiendas de comestibles emergentes, el comercio de arroz, la pesca, la avicultura, el tejido, una cooperativa de soldadura y una empresa de helados. En la misma crisis, pero trabajando con un donante más flexible, la investigación apreciativa de ECOWEB generó un rango más amplio de microproyectos, desde distribuciones de ANA para los desplazados internos, comedores de beneficencia locales y escuelas infantiles temporarias hasta la reparación de la infraestructura hídrica, marchas por la paz y eventos culturales. Del mismo modo, en la respuesta a la emergencia en Mindanao por el tifón Vinta²⁷, en diciembre de 2017, la investigación apreciativa reveló el papel de los pocos manglares que quedaban en la protección de los hogares, las tierras de cultivo y de las personas atrapadas en las inundaciones. Varias iniciativas posteriores dirigidas por los sobrevivientes eligieron combinar la satisfacción de las necesidades inmediatas con la plantación de manglares.

Varias ONG nacionales en Sudán, la República Democrática del Congo (RDC), la República Centroafricana (RCA) y Malí utilizan sclr explícitamente para dar publicidad a las iniciativas dirigidas por la comunidad para reforzar la seguridad humana local y contribuir a una estabilidad y paz a largo plazo. Aquí, los facilitadores de PALC utilizan la indagación apreciativa para ayudar a las poblaciones afectadas a explorar sus habilidades y oportunidades para liderar en materia de protección, mitigación y resolución de conflictos, así como contribuir a soluciones pacíficas a largo plazo. Esto ha puesto de manifiesto la posibilidad de apoyar a una amplia gama de intervenciones que fortalezcan la supervivencia y el bienestar inmediatos (incluidos el socorro, los medios de subsistencia, las necesidades psicosociales y los servicios) en maneras que no sólo tengan en cuenta los conflictos, sino que también promuevan activamente la paz. Algunos ejemplos son los mercados de paz transfronterizos para las necesidades básicas, los servicios veterinarios transfronterizos, los servicios comunales de abastecimiento de agua, la educación a favor de la paz, los acuerdos sobre disposiciones de pastoreo, el fortalecimiento de los mecanismos tradicionales de solución de conflictos, los actos culturales a favor de la paz, el apoyo a los presos, la educación cívica, las campañas contra el discurso de odio y facilitación de la comunicación comunitaria entre conflictos.

2.1.1 Investigación apreciativa contra evaluación de las necesidades

Una observación común en todos los estudios de casos es cómo el uso de la investigación apreciativa (junto con las microsubvenciones) fortaleció los procesos de autoayuda que responden, de manera orgánica, a las necesidades predominantes en cualquier momento sin requerir evaluaciones de necesidades dirigidas externamente. Así, durante las primeras semanas de la respuesta al ciclón Nargis, los microproyectos de los supervivientes se centraron en utilizar

27 Futuro informe de aprendizaje de L2GP sobre las lecciones de la aplicación y adaptación en curso de sclr en Filipinas, cuya publicación está prevista para mediados de 2021.

el transporte local, los mercados y las conexiones para acceder rápidamente a alimentos, agua potable, medicamentos y refugio. No fue necesaria una evaluación de las necesidades para advertir el cambio natural observado después de aproximadamente dos meses hacia la recuperación de los medios de vida y la reparación de la infraestructura. Del mismo modo, no se requerían evaluaciones tradicionales de las necesidades impulsadas desde el exterior para ayudar a las comunidades de las montañas Nuba, Sudán, a identificar mecanismos eficaces de afrontamiento para sobrevivir a los bombardeos y la hambruna (véase el cuadro 5), o para una comunidad semipastoral en Marsabit, Kenia, para explorar ideas sobre la diversificación de los medios de vida y la reducción de la violencia étnica.

Es evidente que diferentes grupos tienen prioridades, oportunidades e ideas diferentes, incluso dentro de la misma comunidad afectada por la crisis en el mismo momento. Esos matices rara vez se reflejan en las evaluaciones estándar de las necesidades. Dicho esto, los estudios de caso también muestran la complementariedad entre ambos. Las evaluaciones de las necesidades convencionales fueron fundamentales para informar con éxito el diseño y la aplicación de transferencias de efectivo domésticas a gran escala para dar respuestas inmediatas (incondicionales) a las crisis en Sudán, en las diversas crisis de Mindanao y, en menor medida, en el norte de Kenia, Myanmar y Palestina. Con las necesidades básicas de supervivencia cubiertas, en cierta medida, mediante transferencias de efectivo domésticas o distribuciones en especie, las poblaciones afectadas podrían centrar sus esfuerzos en otras cuestiones (con el apoyo de una investigación apreciativa y de microsubvenciones). Cuando los mercados locales se quedan sin productos básicos clave (por ejemplo, láminas de plástico duraderas en Myanmar, algunas semanas después de que la respuesta al ciclón Nargis se ampliara) o cuando las necesidades particulares están más allá de la acción local (por ejemplo, hacer frente a los brotes de la COVID-19, cólera o sarampión, o la reducción de ganado a gran escala), es evidente que se necesitan evaluaciones de algún tipo.

2.1.2 Desafíos al usar la investigación apreciativa

Si bien los comentarios de las comunidades afectadas reflejan sistemáticamente experiencias positivas con enfoques de investigación apreciativos, es evidente que al personal local e internacional de las ONG que participan en los proyectos piloto de sclr les resulta difícil ir más allá del análisis convencional de problemas y de las evaluaciones de las necesidades dirigidas externamente, y cambian a enfoques dirigidos por la comunidad. Esto era especialmente evidente cuando la ONG internacional se veía obligada a redactar informes basados en evaluaciones de las necesidades y a justificar intervenciones basadas en necesidades predefinidas/previamente evaluadas para cumplir los requisitos internos o prescritos por los donantes. Del mismo modo, es necesario mejorar el diseño y la capacitación de los facilitadores del PALC en materia de investigación apreciativa, así como orientar mejor al personal directivo y de apoyo de la ONG nacional e internacional y los donantes.

2.2 Deja de buscar el nexo, está aquí

Todas las crisis y desastres en los que se han ensayado enfoques sclr, hasta ahora, han dado lugar a intervenciones más receptivas, variadas y sensibles al contexto que las que suelen encontrarse con proyectos convencionales (impulsados desde el exterior). Los miembros de la comunidad identificaron esta respuesta a las realidades locales de diferentes maneras a través de los estudios de caso. Un miembro varón de la comunidad de una aldea palestina resumió sus impresiones: "si todas las ONG trabajaran de la manera en que funciona este proyecto para apoyar a la comunidad y a nuestro grupo de protección en su defensa y hablar con las autoridades locales, se podría lograr mucho más; como está sucediendo ahora con la electricidad aquí en Mneizal".²⁸

El cuadro 4 ilustra la amplia gama de iniciativas priorizadas por diferentes grupos. La forma en que se aplicaron los enfoques sclr varió considerablemente en todos estos contextos y, en varios casos individuales, abarca todo el nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz. En todos los casos, las poblaciones en crisis tuvieron la oportunidad de obtener apoyo (incluidas las microsubvenciones, la formación profesional y las oportunidades de conexión/creación de redes) para que pudieran poner en práctica sus propias iniciativas. En muchos de los ejemplos del cuadro 4, los voluntarios y los miembros de la comunidad aportaron horas, días y semanas de trabajo, materiales en especie y sus propios fondos. En algunos casos, las donaciones iniciales y la movilización se utilizaron para obtener apoyo adicional de otras ONG o de las autoridades locales.

A pesar de la gran diversidad de respuestas que se describen en el cuadro 4, se observan tendencias en estos diferentes contextos. En primer lugar, las respuestas demuestran un alto grado de respuesta, pertinencia y sensibilidad al contexto.

En la mayoría de los estudios de caso, las distribuciones convencionales de socorro se producían en las mismas zonas al mismo tiempo, aunque a distintas escalas y niveles de difusión. Las excepciones notables (donde no hubo ningún otro apoyo externo) se dieron en aldeas remotas durante las primeras 10 semanas después del ciclón Nargis, en muchas partes de las montañas Nuba y en partes aisladas de las tierras altas de Mindanao. Lo que se refleja en los estudios de caso es que los grupos ajustan sus propias intervenciones de acuerdo con sus necesidades particulares percibidas, mientras que las comparan con lo que se les proporciona.

28 Grunding y Saadeh (2018) *Aprendiendo de las respuestas a las resiliencia dirigidas por la comunidad en los territorios palestinos ocupados* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

Cuadro 4 Actividades priorizadas e implementadas por miembros de la comunidad en crisis humanitarias y de protección

Shan del Norte y el Estado Kayah, Myanmar, 2018-2020 (respuestas a la guerra civil, inundaciones, marginación, pobreza)

Instalación de sistemas de abastecimiento de agua (para viviendas y cultivos de riego); construcción de salas comunitarias y lugares de reunión multipropósito; renovación de clínicas de salud; instalación de luces solares a lo largo de caminos y casas de la aldea, y reparación de caminos de la aldea; creación de empresas de fabricación de ladrillos para generar ingresos para los jóvenes; adquisición, por parte de un grupo de jóvenes, de un sistema de altavoces; establecimiento de una competición de fútbol y un trofeo; confección de ropa tradicional y formación en costura; molienda, trituradora y trilladora comunales; centro de rehabilitación de drogadicción; purificación de agua; tienda de comestibles; tienda de combustible y postes de cercas; centro de distribución de fertilizantes y agrosilvicultura; empresa mayorista de arroz y petróleo; las cinco últimas actividades generan financiación para un programa de educación local basado en la iglesia (la única educación disponible en estas comunidades).

Norte de Kenia, 2018 (respuestas a la sequía prolongada, hambre, escasez de agua, conflicto étnico, colapso de los medios de vida)

Tejer y comercializar alfombras tradicionales; tiendas locales que venden artículos domésticos esenciales; fabricar ladrillos; carnicería y almacenamiento y comercialización de carne; producción de alimento para ganado; comercio de ovejas y cabras; almacenamiento y comercialización de pescado; grupos rotatorios de ahorro y préstamos; almacenamiento y comercialización de leche de camello; puntos de agua, producción de plantones de banano, almacenamiento de heno, reuniones de paz; coordinación con el gobierno del condado; iniciativas de consolidación de la paz.

Mindanao, Filipinas, 2017-2018 (conflicto y desplazamiento, inundaciones, terremoto, tifón)

- Río Agusan, respuesta ante las inundaciones: compras colectivas de alimentos; actividades de subsistencia; reubicación de toda la aldea desde un lugar peligroso; generación de ingresos (casa de té/cafetería flotante) y capacitación en gestión financiera.
- Surigao, respuesta ante un terremoto: reparación/reconstrucción de viviendas a través de donaciones en efectivo para hogares, acompañadas de asesoramiento y orientación sobre la reconstrucción.

- Marawi, respuesta a los conflictos armados y los desplazamientos masivos: productos básicos (o ingredientes para complementar la ayuda alimentaria distribuida por otros agentes); compra de ANA no proporcionadas por otros agentes de ayuda; creación de guarderías para que los padres puedan buscar trabajo, asistencia o información; iniciativas individuales y colectivas de subsistencia a pequeña escala (venta de alimentos callejeros o jardinería para proporcionar nutrición e ingresos adicionales). Utilizando estas actividades iniciales como base, se utilizó una subvención posterior para iniciar actividades locales de mitigación de conflictos.

Territorios Palestinos Ocupados (TPO) (respuestas a la ocupación, el conflicto, el colapso de los medios de subsistencia, la protección, la marginación y la exclusión prolongadas y en deterioro)

- Ribera Occidental, 2016 hasta la fecha: iniciativas de rehabilitación y promoción para mejorar las clínicas de salud, las escuelas y las guarderías y los centros comunitarios de las aldeas; mejora de las alcantarillas y las carreteras rurales y agrícolas; suministro de electricidad; aumentar la protección contra la violencia/acoso de niños y adultos en las aldeas y sus alrededores.
- Gaza, 2019-2020: instalación/mantenimiento del filtro de desalinización; alumbrado público con energía solar; servicios médicos y kits de higiene para estudiantes; atención y apoyo a mujeres embarazadas y niños; rehabilitación de calles, parques y un centro comunitario; promoción de la higiene en los municipios y una iniciativa comunitaria que incluye sesiones de apoyo psicosocial, capacitación en primeros auxilios y 10 paradas de autobús seguras.

Zonas de conflicto, Sudán, 1997-2002; 2011-2020 (respuestas a la guerra civil, malnutrición aguda, aislamiento de los servicios públicos)

Sensibilización, capacitación y actividades de protección comunitaria dirigidas por mujeres sobre el hambre, la nutrición, la supervivencia durante los ataques terrestres y aéreos, el bienestar psicosocial, la nutrición, el hambre, los primeros auxilios; servicios veterinarios y medicamentos/vacunas; agricultura comunitaria; alimentación escolar y apoyo a los maestros; consolidación de la paz a nivel comunitario y mitigación de conflictos; reunificación entre conflictos; promoción de la paz; iniciativas de justicia de transición; educación cívica en torno a los derechos y el proceso de transición; consolidación de la paz en las prisiones; buena gobernanza a nivel de condado/distrito.

Delta Irrawaddy, Myanmar, 2008 (Respuesta ante el ciclón Nargis)

Compra, transporte y distribución de artículos de socorro; abastecimiento de agua; recuperación de medios de subsistencia; construcción de puentes y carreteras; guarderías rurales; apoyo a los huérfanos; apoyo psicosocial; clubes juveniles; plantación de manglares; radios; establecimiento de redes; defensa y presión ante los responsables.

Mangkhut, Filipinas, 2018 (respuesta a tifón)

Microfinanciación para agricultores; reparación de edificios públicos para actuar como centros de evacuación de emergencia; jardinería; equipo de DRR; insumos agrícolas; capacitación de los gobiernos locales.

Estado Rakáin, Myanmar, 2017-2018 (respuestas a situaciones complejas de emergencia política y conflicto armado)

Producción de redes de pesca; cría de pollos; cuotas escolares; donaciones en efectivo.

Estado Kayah y Estado de Kayin, Myanmar, 2017 (respuestas a la prolongada guerra civil y las inundaciones)

Control de plagas de roedores y habilidades para su manejo; cría de cerdos; taller de reparación de bicicletas; suministro de semillas agrícolas.

Amhara/Wolo, Etiopía, 1996-2001 (respuestas a la pobreza estructural, sequía recurrente)

Establecimiento de bancos de semillas; desarrollo de manantiales en las aldeas; piscicultura; apicultura; herramientas y conocimientos de herrería; desarrollo de pastizales; protección de las cuencas de captación.

Haití 2018-2019 (respuestas ante la pobreza estructural, sequía)

Asistencia nutricional infantil; reparación de instalaciones comunitarias; asistencia a pequeños comerciantes y agricultores de subsistencia; infraestructura (letrinas, mejoramiento de carreteras, línea de distribución de agua, ampliación de la red eléctrica).

Sobre la base de los conocimientos y análisis actualizados de las necesidades, las amenazas y las oportunidades de las personas y los grupos afectados y, en algunos casos, con la asistencia de su propio proceso PALC (véase el capítulo 1), los grupos deciden e implementan sus propias respuestas de inmediato (como siempre lo han hecho las personas necesitadas en todo momento y en todas partes del mundo) con o sin el apoyo o la atención de actores externos, incluidos factores humanitarios externos.²⁹

Durante las primeras semanas ante la respuesta del ciclón Nargis, casi todas las propuestas de los grupos de autoayuda comunitarios informales se referían a alimentos vitales, agua, refugios y ANA y salud pública (especialmente la eliminación de cadáveres). Dado que los mismos grupos percibían que las necesidades inmediatas se estaban satisfaciendo (ya sea mediante enfoques sclr o a medida que se incorporaba la ayuda general), sus prioridades, y con ellas las actividades propuestas, pasaron a actividades colectivas de recuperación de los medios de subsistencia (redes

29 Bennett *et ál.* (2016) *Tiempo de soltar: rehaciendo la acción humanitaria para la era moderna*. HPG (<https://odi.org/en/publications/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era>).

de pesca, insumos de huerta, avicultura, tiendas comunitarias y comercios), así como reparación de infraestructuras comunales (puentes, pozos, escuelas) y servicios sociales locales como guarderías (véanse los cuadros 4 y 8 para más detalles).

Tras una devastadora inundación repentina del río Augusin en el noreste de Mindanao en 2017, varias aldeas aisladas permanecieron sin asistencia humanitaria de ningún tipo durante semanas debido a las dificultades de acceso, la dinámica del conflicto local y la marginación política de los habitantes indígenas.³⁰ Cuando una ONG local finalmente llegó para facilitar un enfoque de sclr, las comunidades afectadas identificaron rápidamente una serie de iniciativas que reconocían que los diversos miembros de la aldea tenían necesidades diferentes. Así, la cartera de microsubvenciones abarcaba una variedad de respuestas: alimentos de emergencia y suministro de ANA, reconstrucción de viviendas dañadas y destruidas en nuevas ubicaciones, recuperación de medios de vida y promoción de una mayor asistencia. Una vez más, no se necesitaron laboriosas evaluaciones de las necesidades.

Durante una grave sequía en 2016-2017 en el norte de Kenia, el apoyo del gobierno y las ONG a las comunidades afectadas se centró en asistencia en efectivo y vales, agua, saneamiento e higiene (WASH, por sus siglas en inglés) y distribución de alimentos y agua a los hogares. Al mismo tiempo, los grupos locales de autoayuda gastaron donaciones en efectivo complementarias para la recuperación y diversificación de los medios de vida, junto con el acceso a servicios como el agua, la educación y los productos básicos. Una minoría se centró en el socorro directo a corto plazo (alimentos y dinero en efectivo) y en abordar los conflictos étnicos mediante reuniones de paz.³¹

Los estudios de caso descritos aquí y resumidos en el cuadro 4 demuestran cómo se han desempeñado las respuestas dirigidas por la comunidad a través del nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz en la práctica; y, en algunos casos, mucho antes de que el plazo adquiriera importancia alrededor de la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016. Los casos también ilustran cómo las personas en crisis, cuando se les deja decidir sobre las prioridades de la respuesta, no distinguen entre las respuestas “humanitarias”, “de desarrollo” o “de paz”; tampoco formulan sus acciones para ajustarse a un continuo claro y secuencial desde la asistencia hasta el rescate.

Halima Liban, del grupo de mujeres Wayu en el norte de Kenia, dijo: “tenemos que trabajar duro para hacer frente a la sequía. Tenemos niños que alimentar, cuotas escolares que pagar y hogares que administrar; durante la sequía tenemos que hacer un esfuerzo adicional para hacer frente a sus efectos”. Silwan, un residente palestino de Jerusalén, expresó su frustración por la necesidad de la ayuda tradicional de priorizar y categorizar: “¿La amenaza de protección más importante? Mi

30 *Respuestas ante la crisis dirigidas por los supervivientes y la comunidad en Filipinas*, de Antequisa y Corbett (2018). L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

31 Evaluación del proyecto LPRR Kenia de 2018.

casa puede ser demolida; es tan difícil encontrar un trabajo; mis hijos son acosados por soldados sin ninguna razón; no puedo moverme libremente a ningún lugar a 20 minutos de aquí. ¿Quiere que decida lo más importante? ¡Todo es igualmente importante para tener una vida normal!”³²

Cuadro 5 Autoayuda y sclr en las montañas Nuba, Sudán

En 2011, cuando estalló de nuevo la guerra en Kordofán del Sur y Nilo Azul, en Sudán, la gran mayoría de los agentes de ayuda externa evacuaron rápidamente las zonas controladas por el grupo armado de oposición SPLA/M Norte. En el proceso, prácticamente abandonó a su suerte a una población afectada por la guerra de más de un millón de personas (como todavía siguen hoy). Basándose en lecciones de supervivencia y protección existentes de un conflicto anterior en 1987-2002, la sociedad civil local en las montañas Nuba, apoyada por unos pocos actores externos restantes (que ignoraron la prohibición de acceso del gobierno sudanés), ha apoyado a una gran cantidad de grupos de protección y autoayuda localizados en las aldeas.

Poco después de que se reanudaran los enfrentamientos, los voluntarios comenzaron a desplazarse entre aldeas para capacitar y concientizar a los residentes y a los nuevos desplazados sobre la experiencia básica de supervivencia local y protección. Esto incluía la forma en que las familias podían protegerse mejor durante los bombardeos aéreos, los primeros auxilios básicos, el conocimiento de los alimentos silvestres, la medicina tradicional y apoyo psicosocial básico. Estas actividades se extendieron por toda Nuba, llegando a unas 400 000 personas en 2014:

32 *Protección en los territorios palestinos ocupados*, de Eguiguren y Saadeh (2014). L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/oPt_full_study_final.pdf).

Cuando descubrimos que la mayoría de las víctimas de los enfrentamientos y los bombardeos aéreos eran mujeres y niños, nos dimos cuenta de que muchas de las mujeres, hombres y niños más jóvenes no habían vivido en la zona de guerra durante el conflicto anterior. No tenían idea de qué hacer cuando la guerra y el bombardeo aéreo comenzaron de nuevo. Se desarrolló una capacitación estándar de cuatro días, donde los voluntarios que participan tienen que comprometerse a transmitir todo lo aprendido a sus comunidades. Las mujeres que asisten a una mezquita o iglesia particular regresarán y entrenarán a esos constituyentes. Los maestros enseñarán a los niños en sus escuelas, así como a otros profesores. De esta manera, el entrenamiento de protección básica ha llegado a más de 400 000 personas desde que comenzó la guerra. El número de víctimas ha disminuido considerablemente y la gente, de alguna manera, es capaz de afrontar mejor tanto los bombardeos como al miedo a estos (Naqwa Musa Konda, entonces directora de NRRDO)

Para 2016, el conflicto en Nuba se había vuelto menos intenso y los bombardeos aéreos finalmente cesaron. A medida que la situación cambió, los grupos locales de protección cambiaron sus prioridades y optaron por gastar donaciones en efectivo de grupos pequeños (a través de una iniciativa sclr) en la agricultura colectiva de cultivos comerciales, que, a su vez, apoyaron la educación básica para niños y las clases de alfabetización para adultos. Al igual que los ejemplos de Myanmar, Kenia y Filipinas, la capacidad de cambiar el enfoque y abordar necesidades, amenazas y oportunidades nuevas y diferentes no requería ninguna evaluación de las necesidades impulsadas externamente: se producía al permitir a los aldeanos y a los grupos de autoayuda locales controlar sus propias prioridades, diseños, decisiones, implementación y monitoreo.

Fuente: Konda et ál. (2016) "Autoprotección dirigida por mujeres en Sudán" *Forced Migration Review* 53 (www.fmreview.org/community-protection/konda-kodi-carstensen)

Resulta particularmente irónico que los organismos internacionales de ayuda sigan estando tan perplejos sobre cómo trabajar en el llamado "espacio de nexo". Es precisamente la creación de silos de ayuda (agrupaciones, sectores) *por parte de la propia industria de la ayuda* que limita el apoyo a respuestas más intuitivas, orgánicas y holísticas en primer lugar. Como se mencionó al principio de este capítulo, la insistencia constante, por parte de los agentes de la ayuda, en que las respuestas se ajusten a los límites sectoriales sigue siendo el reto y el obstáculo más importante para una recuperación mucho más amplia y rápida de las formas de trabajo que realmente apoyan a los ciudadanos y las respuestas a las crisis impulsadas por la comunidad. Como se ha demostrado a lo largo de los ejemplos mencionados en este documento, las respuestas dirigidas por la comunidad, por su propia naturaleza, desafiarán la rígida categorización inicial exigida por muchos donantes y organismos de ayuda. Debido a esta paradoja, las respuestas impulsadas por la comunidad se han relegado a un nicho en las afueras del sistema de ayuda más amplio y de las

corrientes de financiación (con inversiones insuficientes y falta de exploración) y, sólo en ocasiones, mencionadas cuando la política humanitaria y la jerga de conferencia tocan “participación” y “enfoques centrados en las personas”.

2.3 “Podemos hacer esto juntos”: acción colectiva y cohesión social

Muchos de los beneficios de la capacidad de respuesta que se destacaron anteriormente ya se reconocen como una razón fundamental para utilizar la programación de transferencias de efectivo (PCT) incondicional (o de fines múltiples) para los hogares en crisis.³³ Lo que es diferente de los enfoques de sclr es que su objetivo es apoyar y fomentar la acción colectiva de los grupos y por el bien de un sector o una comunidad más amplia. Ese apoyo se basa en el fenómeno generalizado de la acción colectiva autónoma, ampliamente reconocido como una respuesta endógena común en todas las poblaciones afectadas por la crisis.³⁴ Una voluntaria comunitaria del Área C de Cisjordania, expresó: “El entrenamiento y el proceso han cambiado nuestra manera de pensar. Especialmente, el plan de acción y la donación grupal en efectivo nos han hecho pensar en lo que podemos hacer juntos, no sólo lo que podemos hacer individualmente o como una familia”.

Si bien es evidente que las transferencias de efectivo individuales ofrecen muchas más opciones a los hogares que las distribuciones en especie, estas hacen poco para fortalecer las respuestas colectivas. De hecho, las investigaciones sugieren que el suministro de efectivo a las personas aumenta la tendencia a buscar la supervivencia y recuperación egocéntricas y la separación de la autoayuda comunitaria o colectiva.³⁵ Sin embargo, las enseñanzas extraídas de las actividades sclr realizadas hasta la fecha muestran que existe un potencial y una necesidad considerables de respuestas colectivas, para complementar la asistencia individualizada, como las donaciones en efectivo a los hogares o la asistencia en especie.

El cuadro 4 muestra cómo esta forma de trabajar ayuda a las comunidades y grupos de autoayuda a abordar cuestiones importantes de interés colectivo, cuestiones que normalmente estarían fuera del alcance de los hogares individuales. Una integrante de un grupo de protección de la aldea de Raboud en Cisjordania, destacó este aspecto, explicando que “el proyecto tuvo éxito porque trabajamos juntos en la población. Muchos otros proyectos de ONG han fallado, principalmente porque no estuvimos realmente involucrados en las ideas y en los planes. Hicimos nosotros

33 “Asistencia en efectivo para fines múltiples”, DE CALP (2020). Página web (www.calpnetwork.org/themes/multipurpose-cash-assistance).

34 Véanse, por ejemplo, los documentos sobre la acción colectiva en el marco de la investigación Frontiers sobre “Transeúntes activos: el papel decisivo de los transeúntes como socorristas inmediatos durante emergencias”: www.frontiersin.org/research-topics/8053/active-bystanders-the-bystanders-critical-role-as-immediate-responders-during-emergencies.

35 *Transferencias de efectivo y artículos de ocio: un examen de las pruebas mundiales*, de Evans y Popova (2014). Banco Mundial (<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/617631468001808739/cash-transfers-and-temptation-goods-a-review-of-global-evidence>).

mismos el proyecto de electricidad más barato, más rápido y mejor de lo que cualquier ONG podría haberlo hecho. Pero lo más importante de todo: sentimos que es nuestro propio proyecto, que es nuestro propio trabajo”.³⁶

Resumiendo las reflexiones sobre las respuestas comunitarias al ciclón Mangkhut, en 2018, con la ONG filipina Afusing Batu Farmers' Organization, Joana Villaflor concluyó que “los proyectos dirigidos por la comunidad permiten a las organizaciones locales identificar, diseñar e implementar iniciativas relevantes que construyan la solidaridad y fortalezcan el sentido de comunidad. Esta es la esencia de nuestra respuesta en Mangkhut”.³⁷

El cuadro 4 también muestra cómo los enfoques sclr pueden abordar preocupaciones colectivas que, a menudo, no son atendidas por otros tipos de ayuda, incluidos los grupos de autoayuda que inician actividades para generar ingresos, como las pequeñas casas de té/cafeterías en Filipinas o la fabricación de ladrillos en Kenia. Otras actividades se centran en preocupaciones comunes en materia de protección, como los bombardeos aéreos en Sudán, el consumo de drogas en Myanmar o la violencia de los colonos en Palestina. Las actividades relacionadas con la infraestructura compartida y los servicios esenciales también son prioridades frecuentes en todos los casos. La construcción o restauración de clínicas de salud en las aldeas, la mejora del acceso a los campos o partes de las aldeas, la plaga de roedores, la mejora de las instalaciones de guarderías y escuelas primarias y la puesta de electricidad o agua a disposición de las aldeas o vecindarios desatendidas también ocupan un lugar destacado en los estudios de caso.

Al explorar qué tipo de grupos comunitarios han funcionado mejor en un entorno determinado, un aspecto importante a considerar es la capacidad de las entidades existentes o recién formadas para contribuir a la cohesión social y la conectividad. Cuando se les pidió que anotaran “los efectos de apoyar a las iniciativas comunitarias en la cohesión social, la solidaridad y el esfuerzo colectivo de la aldea”, 105 participantes en las actividades sclr en Shan del Norte, Myanmar, otorgaron un puntaje, en promedio, de 4,8 sobre 5 al proceso sclr.³⁸

Al resumir las lecciones con respuestas impulsadas por la comunidad en cinco congregaciones de Cisjordania, Luna Saadeh y Sofie Grundin descubrieron que “combinar la vulnerabilidad participativa y las técnicas de evaluación de capacidades con donaciones grupales en efectivo llevó a un compromiso genuino de las comunidades y mejoró su sentido de propiedad, fortaleció su bienestar comunitario, liderazgo y sentido de responsabilidad sobre las iniciativas”. También descubrieron que “las donaciones grupales en efectivo permitieron a las comunidades responder

36 Grunding y Saadeh (2018) *Aprendiendo de las respuestas a las resiliencia dirigidas por la comunidad en los territorios palestinos ocupados* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

37 *Curación y habilitación: historias de la respuesta al tifón Mangkhut*, de Villaflor y de Guzmán (2019). Christian Aid y CaLP (www.calpnetwork.org/publication/healing-and-enabling-stories-from-typhoon-mangkhut-response).

38 *Respuestas ante la crisis dirigidas por los supervivientes y la comunidad en Filipinas*, de Antequisa y Corbett (2018). L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

a sus propios riesgos y dieron lugar al voluntariado comunitario”. El dinero benefició a toda la comunidad y no sólo a individuos específicos. Miembros de la comunidad de cinco aldeas pasaron un día compartiendo sus experiencias con esta forma de trabajar en Jericó, en diciembre de 2017. Al observar este evento de aprendizaje mutuo entre comunidades, el consultor externo concluyó que “el que los miembros de la comunidad se organicen y administren microproyectos, creó un sentido de pertenencia en la comunidad”.

Las investigaciones relacionadas con las actividades realizadas en los montes Nuba de Sudán en los últimos ocho años confirman que las respuestas impulsadas por la comunidad han ayudado a los aldeanos a fortalecer y revitalizar una tradición antes sólida de colaboración comunitaria, acción colectiva y voluntariado.³⁹ Igualmente, el documento de aprendizaje sobre Filipinas concluyó que las actividades sclr en tres contextos humanitarios diferentes habían “fortalecido el nivel de colaboración entre diferentes grupos dentro de las comunidades afectadas y promovió la cooperación de los locales para resolver problemas”.

Los tipos de grupos apoyados hasta la fecha han variado considerablemente (véase la tabla 2), lo que hace difícil extraer conclusiones categóricas sobre el desempeño de distintos grupos. En algunos casos, la importancia de trabajar con estructuras sociales tradicionales existentes ha sido muy evidente: la confianza y el respeto comandados por las *k'ires* (asociaciones funerarias tradicionales en el noreste del macizo etíope) y su naturaleza representativa los convirtieron en receptores ideales de subvenciones en efectivo para la compra y distribución de semillas de emergencia, y ayudaron a identificar iniciativas comunales adicionales después de repetidas sequías.⁴⁰ En otras partes de Etiopía, se reconoció el valor de apoyar a las asociaciones comunitarias tradicionales (*Iddirs*) en la respuesta al VIH/SIDA.⁴¹ Del mismo modo, en las zonas de conflicto de Shan del Norte, en Myanmar, la confianza local en el poder de las estructuras comunitarias tradicionales para evitar o reducir los riesgos de inseguridad los convirtió en los receptores preferidos de microsubvenciones.

En otros casos, los grupos recién formados han demostrado ser vehículos eficaces para adaptar al sclr. De los grupos que recibieron apoyo durante la respuesta al ciclón Nargis, la mayoría eran pequeñas OBC preexistentes, tanto oficiales como extraoficiales, pero un número considerable eran grupos de autoayuda formados espontáneamente en respuesta a la disponibilidad de donaciones en efectivo. La investigación realizada después de la respuesta de Nargis reveló que

39 Entrevista de investigación de L2GP con el Dr. Abdallah Komi Kodi, organización de desarrollo de KAMA, Sudán, 2016.

40 Véase Red de socorro y rehabilitación (1996) “Suministro de semillas durante y luego de emergencias” *Good Practice Review 4* (www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/gpr4.pdf); y Piguet y Raemi (2002) “Las buenas lluvias no compensan la inseguridad alimentaria crónica, Wello y Showa del norte”, Abril, UN-Emergencias Unit for Ethiopia: pp.13–14 (<https://reliefweb.int/report/ethiopia/ethiopia-good-rains-do-not-compensate-chronic-food-insecurity>).

41 Pankhurst y Haile Mariam (2000) “Las “Iddir” en Etiopía: desarrollo histórico, función social y posible papel en la prevención y el control del VIH/SIDA” *Northeast African Studies* 7(2) (www.jstor.org/stable/41931342?seq=1#page_scan_tab_contents).

varios de los 530 grupos de autoayuda apoyados con pequeñas subvenciones grupales en efectivo se convirtieron en OBC más formalizadas.⁴² Pero la mayoría de estos grupos resolvió la tarea inmediata por la que habían recibido la subvención y luego se disolvieron. Las respuestas dirigidas por la comunidad en las montañas Nuba de Sudán tienen sus raíces en grupos de autoayuda que, inicialmente, surgieron de grupos de mujeres locales, pero, a lo largo de los años, se han convertido en grupos de protección en aldeas que trabajan con todos los géneros y edades.

Sobre la base de estas experiencias, parece que la alfabetización y el cálculo pueden ser un desafío, pero no un obstáculo total para que los pequeños grupos de autoayuda accedan a las subvenciones grupales en efectivo. Por ejemplo, en el norte de Kenia, un grupo de mujeres encontró el apoyo de un estudiante de su comunidad para rellenar el breve formulario de solicitud y logró obtener una subvención. En Myanmar, los movilizadores comunitarios de las ONG ven como parte de su trabajo el ayudar a los grupos de autoayuda a completar los breves formularios de propuestas.

La experiencia de trabajar con estas formaciones comunitarias tan diferentes señala la importancia de que las ONG involucradas analicen de cerca cada localidad/contexto antes de decidir si trabajar con estructuras comunitarias existentes o dar le la oportunidad de participar a grupos comunitarios nuevos y más improvisados, o una combinación de ambas.

42 Garner *et ál.* (2013) *Paung Ku: liderando desde atrás*. DFAT: p.55 (www.dfat.gov.au/sites/default/files/paung-ku-leading-from-behind-phase-2-evaluation-report.pdf).

Tabla 2 Visión general de los grupos y formaciones locales involucrados como actores clave en actividades de estilo sclr

Tipo de grupo	Grupos específicos apoyados para liderar su propia respuesta humanitaria
OBC existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de mujeres • Grupos juveniles • Grupos de agricultores • Comités escolares • Comités de desarrollo de aldeas
Instituciones sociales o culturales tradicionales existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones funerarias (Etiopía) • Grupos sociales dominicales (cerveza y pan) (Etiopía) • Asociaciones de mujeres y jóvenes (la mayoría de los países) • Asociaciones profesionales (Myanmar, Sudán)
Grupos de interés económico existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de riego • Grupos de pastoreo colectivos • Cooperativas • Pescadores que comparten barcos • Grupos de comercio • Grupos de ahorro y préstamos
Grupos basados en la fe	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos religiosos dirigidos por sacerdotes/vicarios/monjes/ imanes en varios países y de diversas religiones
SHG autoformados (emergentes) catalizados por la crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta de Nargis (Myanmar) • Respuesta a un terremoto, Surigao (Filipinas) • Respuesta a la guerra, Nuba (Sudán)
SHG autoformados, como los anteriores, pero muy centrados en un individuo activo que emerge como un campeón local	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta de Marawi (Filipinas)
Formación de nuevos SHG tras la movilización por parte de las ONG que promueven los enfoques de sclr	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de desplazados internos de Marawi, Filipinas, Cisjordania (TPO)
Formación de nuevos SHG tras la movilización por parte de las ONG por otras razones	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de grupos de protección a partir del proceso de PVCA, Cisjordania (TPO)

2.4 “Construyéndonos por nuestra cuenta”: sclr como catalizador de la dignidad, la autoestima y el bienestar psicosocial

Ejemplos prácticos de sobrevivientes y comunidades que lideran sus propias respuestas a la crisis ponen de relieve que los sentimientos de poder, orgullo, motivación y un sentido de dignidad están estrechamente asociados con la propiedad y la responsabilidad de actividades y subsidios. Esto contrasta fuertemente con cómo se puede experimentar la ayuda dirigida externamente, como

fue documentado, por ejemplo, por el escritor e investigador sirio Kholoud Mansour en *Forced Migration Review*⁴³ y Kate Berry y Sherryl Reddy para HPN⁴⁴. Un documento de trabajo del HPG de 2018 sobre los sirios desplazados en el Líbano⁴⁵ puso de relieve cuántos sirios veían la dignidad como estrechamente ligada a la defensa de un sentido de independencia y la capacidad de tomar sus propias decisiones. Sobre la base de las entrevistas con trabajadores humanitarios y sirios desplazados, los autores sugirieron que “para los sirios es más importante *cómo* se distribuye la ayuda, mientras que, para los trabajadores humanitarios, se ha centrado la atención en *qué* ayuda se presta”.

Las lecciones captan la investigación después de las actividades sclr en Shan del Norte, en Myanmar, en 2018–2019, concluyeron que “tal vez la más prominente [retroalimentación] ha sido la de las comunidades que destacan la importancia psicológica y social que percibieron cuando fueron apoyadas para dirigir sus propias respuestas asistidas por la ayuda”. Al mismo tiempo, esta investigación, y una posterior revisión interna⁴⁶ del proceso de DanChurchAid, también señalaron una serie de desafíos encontrados:

- Los retrasos en el proceso interno de aprobación de las ONG internacionales relacionados con la liberación de donaciones comunitarias en efectivo causaron retrasos en la puesta a disposición de fondos para las actividades que priorizaban las comunidades, frustrando a los grupos voluntarios y ralentizando sus actividades.
- Los socios de las ONG no siempre encontraron el equilibrio adecuado entre proporcionar orientación técnica o presupuestar asesoramiento por adelantado y permitir que los grupos comunitarios aprendieran mediante la práctica.
- En algunos casos, el personal de las ONG locales que facilitaba el proceso no tenía suficiente comprensión de sclr para permitirles apoyar y capacitar a los voluntarios del PALC.
- La escala y el plazo del programa piloto eran demasiado cortos para permitir a los grupos comunitarios diseñar y llevar adelante proyectos que pudieran fortalecer la inclusión y la participación de las mujeres y permitirles comenzar a examinar cómo podrían contribuir a abordar las causas fundamentales de las crisis prolongadas.

43 Mansour (2018) “Protegiendo la dignidad de los sirios desplazados” *Forced Migration Review* 53 (www.fmreview.org/sites/fmr/files/FMRdownloads/en/syria2018/mansour.pdf).

44 Berry y Reddy (2010) *Seguridad con dignidad: integrando protección basada en la comunidad en los programas humanitarios*. Artículo de la red de HPN nro. 68: p. 5 (<https://odihpn.org/resources/safety-with-dignity-integrating-community-based-protection-into-humanitarian-programming>).

45 Grandi *et ál.* (2018) *Dignidad y sirios desplazados en Líbano*. HPG (www.odi.org/publications/11236-dignity-and-displaced-syrians-lebanon).

46 *Taller de investigación social y lecciones aprendidas sobre el uso de sclr en el estado de Shan del Norte*, del Equipo de recursos de KHMK (2019). Informe de investigación financiado por L2GP y DCA/NCA Myanmar. Disponible a petición de L2GP. Ver también: DCA/NCA (2019) “Respuestas ante la crisis dirigida por los sobrevivientes y la comunidad (sclr): lecciones de Shan del Norte, Myanmar”. Revisión interna. Disponible bajo petición de DCA o L2GP.

- Para hacer frente a las limitaciones impuestas por el enfoque de la comunidad humanitaria en los sectores, la gestión financiera y el cumplimiento, será necesario introducir cambios profundos en las culturas institucionales y organizativas que actualmente determinan la forma en que se presta la ayuda humanitaria.
- Las ONG y los donantes que apoyan deben adaptar sus culturas y procedimientos institucionales para apoyar mejor el enfoque sclr y dar espacio para la transferencia explícita de la propiedad y el control a los grupos comunitarios.

Las experiencias reunidas por ECOWEB en Filipinas en varias rondas de respuestas dirigidas por la comunidad consideran que sclr es positivo en cuanto a dignidad y autoestima, como expresó, por ejemplo, Norjana Taurak, una líder de desplazados internos de Marawi en Mindanao: “Esta es la primera vez que recibí asistencia en efectivo que no me sentí como una desplazada interna y observé que el proceso es dignificante”.⁴⁷ En un evento de aprendizaje cruzado de la comunidad palestina de 2018, un participante declaró que “la idea del proyecto es crear conciencia y ayudar a la comunidad a organizarse. Nunca antes nos habíamos organizado así. Pero ahora que lo estamos, puedo decir con orgullo que nos hemos estado construyendo solos”.

Los miembros del grupo en Kenia mencionaron el alivio que se acumulaba al reunirse en grupos y experimentar resultados exitosos de sus propios esfuerzos. “Nos conocemos y, si sabemos que un miembro está mal, hablamos con ella y contribuimos para apoyarla. En nuestras reuniones también hablamos de nuestros problemas y nos asesoramos mutuamente. Si un miembro necesita algo, contribuimos, si no se siente cómodo para compartir sus problemas, enviamos a un miembro en el que confíe para hablar con ella”, explicó una mujer miembro de un grupo de autoayuda de Marsabit, Kenia.

Un ejemplo concreto de cómo las personas afectadas por la guerra y los conflictos han dado prioridad a las actividades psicosociales basadas en la comunidad al mismo nivel que, por ejemplo, el apoyo alimentario o médico proviene de las montañas Nuba de Sudán. Como han documentado, entre otros, Nagwa Musa Konda y Laila Karim, desde que se reanudó el conflicto en 2011, los grupos de protección de las aldeas han dado prioridad al apoyo mutuo y, en particular, a los afectados por muerte repentina o lesiones en su familia y comunidad inmediata.⁴⁸

47 *Respuestas ante la crisis dirigidas por los supervivientes y la comunidad en Filipinas*, de Antequisa y Corbett (2018). L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

48 Konda *et ál.* (2016) “Autoprotección dirigida por mujeres en Sudán” *Forced Migration Review* 53 (www.fmreview.org/community-protection/konda-kodi-carstensen).

2.5 "Ahora las mujeres de otras comunidades se acercan a nosotros para pedir nuestra experiencia": inclusión y relaciones de poder dentro de las comunidades

Al introducir una respuesta de crisis dirigida por la comunidad a los compañeros trabajadores humanitarios, una preocupación común es que tales actividades puedan reforzar los patrones existentes de inclusión y exclusión, los roles de género y otras dinámicas de poder. Reconociendo tales riesgos, una parte significativa de los talleres de codiseño que preceden a todas las actividades de sclr aborda cómo comprometer a los miembros de la comunidad con tales preocupaciones. Contrariamente a algunas expectativas, la práctica, hasta la fecha, ha demostrado que la inclusión social puede ser fortalecida cuando una comunidad, con la orientación y el apoyo de activistas comunitarios experimentados y dedicados, se compromete a decidir, implementar y monitorear sus propias respuestas, incluyendo la gestión de donaciones grupales en efectivo. Además, muchas actividades, hasta la fecha, revelan una segmentación comunitaria efectiva basada en la necesidad. Hay varios ejemplos de personas con discapacidades que son miembros prominentes de grupos de autoayuda y ejemplos en los que porcentajes acordados de ingresos de microempresas están destinados al apoyo doméstico a personas con discapacidades y a otras personas que experimentan necesidades o desafíos específicos.

Al mismo tiempo, cuando la financiación limitada hace que el desembolso de microsubvenciones se quede muy por debajo de la demanda, inevitablemente, todavía surgen dificultades. En una parte remota de Mindanao, las personas que viven físicamente separadas de la aldea principal se quejaron de ser excluidas en la ronda original de invitaciones para propuestas de actividades. Al recibir quejas, otros aldeanos ofrecieron renunciar a las ayudas inicialmente destinadas a ellos, pero esto causó ofensa y fue rechazado. En Palestina, varias aldeas han experimentado disputas internas sobre las actividades a elegir, sobre todo, cuando individuos poderosos, acostumbrados a salirse con la suya con los asuntos comunales, objetaban las prioridades decididas por mayoría de votos en la comunidad. En tales casos, el personal experimentado y bien capacitado de las ONG locales ha sido esencial para insistir en que las propias comunidades deben encontrar soluciones, además de ofrecer apoyo y asesoramiento. Igualmente importante ha sido que las ONG internacionales y los donantes se hayan hecho a un lado, permitiendo errores o equivocaciones y apoyando a las comunidades y a la ONG local al proporcionar un entorno de trabajo "seguro para fracasar", aprender y adaptarse.

Cuando comenzaron las actividades de sclr en Cisjordania, las mujeres se describieron a sí mismas como tímidas y sin influencia en la esfera pública. Durante las entrevistas para una evaluación posterior, algunas explicaron cómo, al principio, los hombres eran la referencia final en la toma de decisiones de la comunidad, lo que, inicialmente, también podría haber tenido un impacto en como votaron las mujeres, por ejemplo, en las prioridades de los planes de acción. "Es cierto que

asistimos a reuniones y empezamos a hablar. Sin embargo, le contamos todo a los hombres. No tienen tiempo para las reuniones, pero, cuando vuelven a casa, consultamos sus opiniones y ellos deciden", explicó una entrevistada.⁴⁹

Las mujeres y las niñas presentes en un posterior evento comunitario de aprendizaje cruzado explicaron cómo adquirieron confianza a través de su participación en grupos de protección, y ahora reclaman más espacio para su propia toma de decisiones, y en sus comunidades en general. Una mujer de la aldea de Rabud explicó cómo "esta afirmación podría ser cierta al principio del proyecto. Las mujeres seguían siendo tímidas y priorizaban los intereses comunitarios sobre los suyos. Pero ahora, nuestras mujeres, incluyéndome a mí, son más fuertes, con más confianza. Estamos activas, discutimos nuestras prioridades y tomamos la iniciativa en la toma de decisiones. ¡Mira a Amina, ella era muy tímida y ahora es miembro del consejo del pueblo!". Amina (también de Rabud) agregó que, al principio, las mujeres no estaban lo suficientemente empoderadas. Sí priorizaron los intereses de la comunidad sobre sus propios intereses, pero esto permitió a las mujeres ganar la confianza de los miembros masculinos de sus comunidades para que pudieran abordar los intereses y prioridades de las mujeres en una etapa posterior. Las mujeres en los comités de monitoreo del proyecto explicaron que habían adquirido experiencia a través del diseño y la gestión de proyectos. También destacaron que habían garantizado un mayor poder de negociación como resultado del proceso.

Las mujeres en Cisjordania han desempeñado un papel esencial y muy prominente a lo largo del proceso de sclr. Una explicación puede ser que las mujeres están más presentes y, por lo tanto, activas en las comunidades, ya que los hombres frecuentemente buscan empleo fuera de sus aldeas. En total, 53 miembros del grupo de protección eran mujeres y 28 hombres durante el período que abarca el presente informe. Las subvenciones comunitarias en efectivo han influenciado directamente la vida de 7313 personas, de las que 3583 eran mujeres. Una mujer de Abu Alurqan destacó que "las actividades de la YMCA de Jerusalén Este han permitido a las mujeres de Abu Alurqan desempeñar un papel importante en la comunidad. Ahora somos más fuertes y sentimos que tenemos voz. Ahora, las mujeres de otras comunidades acuden a nosotras para pedir nuestra experiencia y orientación sobre cómo expresar sus prioridades en sus comunidades".

En Shan del Norte, una decisión inicial de gastar una donación comunitaria en favor de los agricultores más poderosos de la aldea fue posteriormente revocada en una gran reunión de la comunidad que, en cambio, votó a favor de ampliar la electricidad a un sector remoto y marginado de la aldea. Los procesos de aprendizaje y revisión que se llevan a cabo junto con las actividades de sclr en Kenia, Filipinas y

49 Grunding y Saadeh (2018) *Aprendiendo de las respuestas a las resiliencia dirigidas por la comunidad en los territorios palestinos ocupados* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

Sudán⁵⁰ ponen de relieve que las respuestas dirigidas por la comunidad, cuando se llevan a cabo con orientación y asesoría suficientes, pueden fomentar la inclusión de iniciativas juveniles y, en muchos casos, han abierto oportunidades para que las mujeres impulsen sus prioridades.⁵¹

Al adaptar sclr durante la respuesta a una sequía en el norte de Kenia en 2016-2017, el 76 % de los solicitantes eran mujeres provenientes de grupos de autoayuda. Como también se ilustra en el cuadro 6, las mujeres se sentían empoderadas para encontrar formas de ser económicamente autosuficientes, participar activamente en la toma de decisiones y, en un caso, desafiar las normas sociales al promoverse a sí mismas como agentes de paz, un papel tradicionalmente masculino. Varios grupos que utilizaron con éxito subvenciones en efectivo estaban compuestos, en su mayor parte o en su totalidad, por miembros analfabetos u otros grupos excluidos (hogares encabezados por mujeres, personas con discapacidad, personas VIH positivas). Muchos de los grupos apoyados eran los mismos grupos locales, informales, no registrados, incorporados que generalmente son invisibles para los factores externos.⁵²

La inclusión con respecto al género, la edad, la diversidad, por supuesto, no son un hecho en ninguno de los ejemplos anteriores. Cuando las formas de trabajo sclr indican que está comenzando la inclusión y los cambios reales en los equilibrios de poder dentro de una comunidad (o entre los poderes/autoridades locales), se puede remontar a la concientización, el fomento de la confianza, el trabajo duro y la estrecha colaboración entre los miembros individuales de la comunidad, los voluntarios y los movilizados comunitarios de las ONG acompañantes.

50 Konda *et ál.* (2016) “Autoprotección dirigida por mujeres en Sudán” Forced Migration Review 53 (www.fmreview.org/community-protection/konda-kodi-carstensen).

51 Corbett (2018) “Evaluación del aprendizaje: lecciones de pilotos en curso para apoyar a las respuestas ante la crisis dirigidas por la comunidad del Linking Preparedness Response and Resilience (LPRR)”. L2GP (www.local2global.info/wp-content/uploads/LPRR-Humanitarian-response-Strand-Learning-Paper.pdf). LPRR fue un proyecto multinstitucional financiado por el DEPP y dirigido por Christian Aid.

52 *Ibíd.*

Cuadro 6 Incluyendo a los grupos marginados

En 2016, 35 mujeres de la comunidad Watta, en Dirib Gombo en Kenia, formaron un grupo para apoyarse mutuamente en la lucha contra los peligros que enfrentaban, incluida la discriminación. El grupo consiguió una ayuda económica para iniciar un proyecto avícola, donde criaban pollos para huevos y carne, que se vendía a hoteles en la ciudad de Marsabit y a miembros de la comunidad. Las mujeres también diversificaron sus ingresos al utilizar parte de las ganancias para plantar col rizada para mejorar su seguridad alimentaria. El proyecto ha ganado el reconocimiento y el respeto de las mujeres en la comunidad en general. Ahora, los miembros de la comunidad, independientemente de su tribu, las visitan sabiendo que hay un mercado avícola listo y porque saben dónde comprar huevos para sus familias. “Si hay iniciativas de recaudación de fondos en nuestro pueblo, recibimos solicitudes para contribuir a la iniciativa como grupo”, dijo el presidente del grupo, Dabb Nur, y añadió: “*Tumemulikakamawangaza, tunang’arakamadhabu, sasatunaonekana*; estamos iluminados como la luz, brillamos como el oro, ahora somos visibles”.

2.6 Confianza: más allá de los ejercicios de verificación de transparencia y rendición de cuentas

La integridad y la confianza parecen ser una característica esencial para los grupos que reciben una microsubvención comunitaria. La confianza, a menudo tan ignorada o subestimada en la ayuda convencional, surgió en entrevistas con participantes en actividades sclr en todos los estudios de caso: confianza dentro de un grupo de autoayuda, entre el grupo y la comunidad en general, entre la comunidad y el personal de la ONG, y hasta se remonta hasta una ONG internacional y su(s) donante(s). Dado que un requisito previo para las formas de trabajo de sclr es renunciar al control y delegar la responsabilidad tanto como sea posible a los afectados por la crisis, toda esta “cadena de confianza” se somete a pruebas de estrés durante todo el proceso (por ejemplo, como se debate en Palestina en el cuadro 7). Para que esto funcione, se requiere una comprensión clara de las funciones y responsabilidades, así como una transparencia y rendición de cuentas genuinas, no sólo los ejercicios de verificación de rendición de cuentas que tan frecuentemente se encuentran en otros programas. Apoyar una acción verdaderamente dirigida por los ciudadanos y la comunidad significa que cuestiones como la exclusión, los intentos de manipulación por parte de individuos, o grupos específicos de individuos, o la imposición de prioridades externas (por parte de ONG/donantes locales o internacionales) se abordan a medida que se desarrollan el proceso y las actividades individuales. Hasta ahora, la experiencia es que, para sorpresa considerable de algunos de los involucrados, la confianza parece crecer cuando la propiedad y la toma de decisiones pasan de ser del donante y las ONG internacionales a convertirse, en primer lugar y ante todo, en un asunto entre los propios miembros de la comunidad y entre las comunidades y el personal local de la ONG.

Cuadro 7 Confianza

Si no nos respetaras, no te permitiríamos venir aquí.

Las entrevistas con miembros de la comunidad en Cisjordania subrayan la importancia de las actitudes y el comportamiento del personal de las ONG que trabaja con sclr. Preguntar en qué se diferenciaba de las experiencias con otras actividades de las ONG generó comentarios como: “Trate a todos por igual. Y trate a todos con el mismo respeto”; “confianza entre nosotros en la comunidad y la confianza entre usted y nosotros. Llega a tiempo”; “es muy modesto y no nos menosprecia. Ahora, es como si fuera parte de nosotros. Si no nos respeta, no le permitiríamos venir aquí”; “honestidad: no genere falsas expectativas. Esto fomentará la confianza”.

Los intentos de cambiar el poder vienen con sus propios desafíos. Uno es la dedicación, el tiempo y, a menudo, las cualidades personales y profesionales que esta forma de trabajo exige, especialmente de los movilizadores comunitarios, pero también de los voluntarios comunitarios. El personal de las ONG tiene que bajar del pedestal de estatus al que se hayan subido. Tienen que verse a sí mismos y ser recibidos más como miembros de la comunidad que como en su papel habitual de representantes de una ONG que sujeta todos los hilos, incluyendo los monetarios. Si esto no ocurre, las formas de trabajo sclr no explotarán todo su potencial. El tiempo es otro desafío. Trabajar de esta manera, dentro y con una comunidad, toma tiempo, particularmente al comienzo del proceso. Es esencial que esto se incluya en los presupuestos desde el principio.

Asimismo, ha habido casos de desacuerdo y frustración dentro de las comunidades o entre grupos de autoayuda y miembros de la comunidad y figuras de autoridad. Éstos han sido escasos, dado que mucho más poder y control sobre los recursos ahora recae en los miembros de la comunidad o del grupo. Sin embargo, la experiencia hasta la fecha ha sido que, si bien esos desacuerdos y conflictos de intereses se producen, han sido manejables y se han encontrado soluciones razonables. Como se indica en la sección anterior, cuando se materializan conflictos de intereses, es importante insistir en el hecho de que la propiedad de la financiación y la toma de decisiones recae ahora en las comunidades e, implícitamente, las soluciones a los conflictos o problemas tienen que encontrarse dentro de las comunidades. En algunos casos, esto ha requerido mucho tiempo, apoyo, diplomacia y paciencia por parte de la ONG local.

Otro reto surge cuando un donante, ONG internacional o una ONG local se da cuenta, bien avanzado el proyecto, de que alguien de la organización implicada se niega a autorizar el uso de microsubvenciones. Esto ha causado verdadera frustración y retraso, sobre todo en grupos comunitarios entusiasmados y listos para comenzar sus actividades. Para evitar esto, es esencial asegurar que todas las partes de esta larga cadena (desde el donante, pasando por las ONG internacionales y las ONG locales, hasta los grupos comunitarios) conozcan, comprendan

verdaderamente y hayan aceptado los “principios rectores de sclr” (véase el capítulo 3) y hayan elaborado procedimientos internos y normas básicas *antes* de que comiencen las actividades. Comprender verdaderamente el espíritu, la mentalidad y las modalidades técnicas (véase el capítulo 1) que se requieren para asumir la propiedad de los recursos y la toma de decisiones es esencial en todos los eslabones de la cadena de actores interdependientes (activistas comunitarios, ONG, ONG internacionales y donantes). La experiencia de todos los estudios de caso muestra que las ONG y las ONG internacionales, en particular, necesitan garantizar que la mentalidad y las modalidades técnicas asociadas con sclr se tengan en cuenta *en todas* las jerarquías y sistemas institucionales, empezando por los movilizados comunitarios hasta el personal directivo superior de las oficinas nacionales y las sedes.⁵³

A medida que los actores externos dan un paso atrás y hacen espacio para que los grupos locales asuman la responsabilidad de la toma de decisiones, la implementación y el monitoreo, las cuestiones sobre cómo garantizar la responsabilidad local, que recae en las propias comunidades, se convierten en una preocupación clave. U Brang Dee, presidente de un comité que implementó un microproyecto en Man Maw, en Shan del Norte, en febrero de 2019, describió cómo esas preocupaciones pesaban sobre sus hombros. “Solía ser muy raro ver incluso una bolsa de cemento en nuestra aldea remota. Ahora, los materiales valiosos están en el pueblo y los guardamos apropiadamente, tanto como podamos. Ya verá cómo mantenemos las bolsas de cemento bajo mi casa. Si fuera posible y si mi dormitorio fuera lo suficientemente fuerte, me gustaría mantener todas las bolsas de cemento en mi dormitorio por seguridad porque estas bolsas son nuestras”.

En la mayoría de las aldeas y comunidades en que se ha probado sclr, los grupos y voluntarios tratan de asegurar la rendición de cuentas local (horizontal) al poner a disposición la documentación (recibos, licitaciones) de todas las transacciones financieras en un espacio comunitario local accesible para todos, por ejemplo, en un centro comunitario, en reuniones públicas y con personas de confianza. En Cisjordania, los grupos también utilizan las redes sociales (Facebook), por ejemplo, para poner fotos de cheques y recibos a disposición de los miembros de la comunidad. Las redes sociales también se utilizan para anunciar reuniones y publicar decisiones. Una mujer miembro de un grupo de rendición de cuentas en Cisjordania explicó cómo “aprendimos mucho sobre cómo involucrar directamente a nuestra comunidad, incluyendo cómo encontrar y contratar realmente al contratista adecuado y las cosas necesarias para el proyecto. Todos los recibos y contratos se publicaron en Facebook para que todos pudieran ver cómo se gastaba el dinero. También aprendimos que podíamos hacer el proyecto más barato que una ONG”.

Mientras que los grupos de Facebook trabajaron bien en algunas aldeas y para algunos miembros de la comunidad, una evaluación de las actividades hizo hincapié en la necesidad de complementar esto con carteles y anuncios y poner toda la documentación a disposición de toda la comunidad, incluyendo aquellos que no utilizan las redes sociales o están menos cómodos con la comunicación escrita. Por ejemplo, en Kenia, un grupo de mujeres analfabetas dijo: “sabemos el precio de los

53 En el sitio web de L2GP se puede acceder a una serie de recursos de aprendizaje y capacitación sobre sclr: www.local2global.info.

artículos y también sabemos lo que se compró..., pero vamos con los jóvenes que pueden escribir todo. Luego celebramos *barazas* públicas [reuniones] para informar a la comunidad en general lo que se ha comprado, lo que se ha vendido y las ganancias obtenidas”.

El currículo y la documentación de orientación que conforma el taller de codiseño que precede a las iniciativas de sclr ofrece asesoramiento a las ONG que participan en actividades dirigidas por la comunidad, incluyendo microsubvenciones comunitarias en efectivo, con el fin de desarrollar sus propias plantillas para apoyar estos aspectos. Es importante destacar que estos talleres de codiseño también discuten qué hacer cuando las cosas salen mal dentro de una comunidad o entre grupos comunitarios y la ONG. Subrayando una mentalidad “segura para fallar”, en lugar de insistir en una metodología “infalible”, estas sesiones discuten formas de garantizar que las cosas que han salido mal sean reconocidas, comunicadas y abordadas, no como fracasos, sino como oportunidades de aprendizaje para todos los involucrados, comenzando con los grupos y actores locales (como los voluntarios de PALC, los comités de aldea y el gobierno local), que tienen que encontrar las soluciones, y terminando con las ONG y los donantes, que tienen que decidir la mejor manera de apoyar a los voluntarios para abordar los desafíos y los problemas.⁵⁴

Si bien el aplazamiento de la toma de decisiones y la responsabilidad de la gestión financiera, la supervisión y la rendición de cuentas de las donaciones en efectivo a los grupos de autoayuda es esencial para que sclr pueda realmente alcanzar su potencial; esto plantea problemas a las ONG principales (ya sean internacionales, nacionales o locales) deseosas de documentar, comprender e informar sobre las actividades de las que son responsables y ante las cuales deben legitimarse. Al igual que con la práctica que ha evolucionado con las subvenciones en efectivo no condicionadas para los hogares, este no es un desafío insuperable. Del mismo modo en que la supervisión posterior a la distribución evalúa cómo han funcionado las subvenciones individuales en efectivo y cómo se están gastando, las ONG pueden y deben observar de cerca, y debatir, los esfuerzos de supervisión y rendición de cuentas de los grupos de autoayuda que realizan actividades existentes. Esto proporciona documentación esencial y oportunidades de aprendizaje para todos los involucrados: voluntarios, autoridades locales, ONG y donantes. Es importante destacar que examinar en qué han priorizado e invertido las comunidades, tanto con sus propios recursos como, posiblemente, utilizando una donación en efectivo, proporciona un panorama de necesidades, desafíos y prioridades que, a menudo, es mucho más preciso y urgente que cualquier ejercicio de evaluación dirigido externamente.

En última instancia, sin embargo, todos los estudios de caso apuntan a la importancia de limitar la rendición de cuentas detallada al alza hasta el punto en que un grupo de autoayuda aprueba haber recibido una subvención comunitaria en efectivo, no en que se ha gastado la subvención (como en las subvenciones en efectivo no condicionadas). A partir de ese momento, la responsabilidad financiera es una cuestión de confianza y transparencia entre el grupo y la comunidad en general. El empoderamiento, la motivación, el orgullo y el sentido de dignidad que conlleva el tener la propiedad

54 Ibíd.

y la responsabilidad definitiva sobre la subvención surge como una parte indispensable de la forma de trabajar sclr, y por qué cumple con una serie de indicadores importantes, incluyendo lo que uno podría estar tentado a llamar “satisfacción del usuario”. Las pruebas prácticas han demostrado que los sistemas locales de rendición de cuentas, a menudo, pueden ser más sólidos que la rendición de cuentas externa al alza, lo que limita considerablemente la tentación de utilizar indebidamente los fondos.⁵⁵ Es fundamental lograr un fuerte sentido de identidad local. Como dijo un miembro de una OBC en el norte de Kenia: "Este proyecto es nuestra elección; estamos trabajando duro para que funcione. Incluso cuando dormimos, tenemos este proyecto en nuestra mente”.

2.7 Más allá de la supervivencia inmediata: abordar los grandes problemas

Como ya se ha mencionado, uno de los resultados de apoyar a las respuestas dirigidas por la comunidad es una gama más amplia de intervenciones sectoriales que las que se contemplan en los programas “humanitarios” convencionales. Pero, ¿en qué medida el aparente “nexo” de programación comunitaria promueve una reducción y gestión del riesgo de desastres autónoma (DRRM, por sus siglas en inglés) o contribuye a un cambio más transformador de otras maneras?

Los estudios de caso muestran que, cuando se cubren las necesidades básicas y de supervivencia inmediatas, los grupos con oportunidades de acceder a donaciones colectivas multipropósito, tienden a priorizar iniciativas que generan mejoras de bienestar a más largo plazo sobre aquellas que solo brindan beneficios únicos o a corto plazo. Así, ya se trate de microproyectos destinados a reparar la infraestructura comunitaria (sistemas de abastecimiento de agua, escuelas, clínicas), horticultura, establecimiento de pequeñas empresas o consolidación de la paz y cabildeo, los grupos participan en iniciativas que pueden tener efectos sostenidos a lo largo del tiempo. Incluso cuando *no* se atienden las necesidades que ponen en peligro la vida, las iniciativas colectivas a menudo también, o muy rápidamente, incluyen actividades que van más allá de la supervivencia y la protección inmediatas. Este ha sido el caso en Filipinas tras las inundaciones repentinas y la crisis de Marawi, y en Myanmar después del Nargis. Los grupos afectados por el tifón Tembin⁵⁶ incluyeron la replantación de manglares en sus intervenciones dirigidas por la comunidad mientras aún estaban en las primeras etapas de recuperación a causa de una tormenta devastadora que mató a cientos de personas y desplazó a decenas de miles más.

Si bien la mayoría de las actividades de la primera ronda de sclr en Marsabit, en Kenia, se centraron principalmente en los medios de vida tradicionales (ganadería o comercio), algunos se ocuparon explícitamente de la consolidación de la paz. El documento de captura de lecciones de 2019 del

55 Blagescu and Young (2005) “Asociaciones y responsabilidad: pensamientos y enfoques actuales entre las agencias que apoyan a organizaciones de sociedad civil”. Documento de trabajo de HPG (www.odi.org/publications/137-partnerships-and-accountability-current-thinking-and-approaches-among-agencies-supporting-civil); y Evans y Popova (2014) *Transferencias en efectivo y artículos de ocio: una revisión de las pruebas mundiales*. Banco Mundial (<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/617631468001808739/cash-transfers-and-temptation-goods-a-review-of-global-evidence>).

56 Conocido localmente como el tifón Vinta, golpeó Mindanao en 2017 matando a 250 personas y desplazando o afectando a aproximadamente 70 000.

estado de Shan del Norte, en Myanmar, refleja cómo el sentido de propiedad sobre las actividades también ayudó a motivar a las comunidades para nuevas iniciativas que progresivamente comenzaron a abordar las causas fundamentales. Daw Saw Lwai, de la aldea de San Sate, lo mencionó cuando explicó: “Ahora hemos cumplido nuestra primera misión de traer agua a nuestro pueblo para el beneficio de la próxima generación y estamos soñando de nuevo con mejorar la carretera actual entre el pueblo cercano y nuestra aldea. Nos gustaría pedir a los donantes/ONG que continúen este tipo de proyectos gestionados por las personas en el futuro, ya que la pequeña asistencia hace un gran cambio para nosotros”.⁵⁷

Esta conclusión de Shan del Norte se refleja en la información recibida de miembros de la comunidad de otras partes de Myanmar, así como de Filipinas, Kenia, Palestina y Sudán, donde las actividades, en muchos casos, han continuado más allá de la primera ronda de donaciones en efectivo. Al apoyar las microsubvenciones de segundo o tercer ciclo a lo largo del tiempo, parece haber un cambio progresivo hacia iniciativas más ambiciosas y más a largo plazo.

Para muchas comunidades empobrecidas de Palestina, la desigualdad de poder sigue siendo un problema causal fundamental, ya sea con el gobierno israelí o con sus propias autoridades. En el evento de aprendizaje cruzado palestino, Amina Abu Znaid de la aldea de Rabud explicó cómo veía la dinámica de poder entre los miembros habituales de la comunidad y las autoridades locales influenciada por las respuestas dirigidas por la comunidad: “Estoy seguro de que la mayoría de los aldeanos aquí fueron marginados por su propio consejo, donde este daría prioridad a otros pueblos en la zona. Pero, a través de nuestro trabajo en este proyecto, y ahora que me eligieron para ser un miembro del consejo de la aldea, entiendo que lo mejor es acercarse a este y hacer que rinda cuentas. Cada consejo de aldea tiene un presupuesto asignado para cada aldea. Todo el mundo debería tener confianza, es derecho de todos el poder acercarse al consejo de la aldea y discutir sus planes para la esta”.

El mismo acto de crear planes de acción comunitarios y emprender actividades iniciales parece cambiar la dinámica con los externos que ostentan el poder. Una integrante de un grupo de protección de la aldea de Beit Mirsim describió recientemente cómo “las actitudes han cambiado realmente desde antes. La escuela, la clínica; ahora estamos organizados. Lo más importante fue que la YMCA no nos ha impuesto nada. Ahora tenemos un lugar de encuentro y otras organizaciones vienen aquí por primera vez en, tal vez, 10 años; el PNUD, Oxfam, el Ministerio de agricultura y educación, la Media Luna Roja y la defensa civil hacen entrenamientos para nosotros sobre primeros auxilios y cómo detener incendios. NRC (Consejo Noruego para los Refugiados) ha contribuido a la capacitación en materia de derechos jurídicos. Incluso tuvimos una sesión de concienciación sobre el delito cibernético. Estas son todas cosas que no sabíamos antes”.⁵⁸

57 *Taller de investigación social y lecciones aprendidas sobre el uso de sclr en el estado de Shan del Norte*, del Equipo de recursos de KHKM (2019). Informe de investigación financiado por L2GP y DCA/NCA Myanmar. Disponible a petición de L2GP.

58 Entrevista de investigación L2GP, junio de 2020, Beit Mirsin, Cisjordania.

Tal vez los ejemplos más obvios de cómo los enfoques sclr han permitido y apoyado a las personas afectadas por crisis a colaborar con las causas fundamentales, son los que implican iniciativas locales de consolidación de la paz en crisis causadas por conflictos armados. En el norte de Kenia, los microproyectos de dos grupos se centraron específicamente en la resolución de conflictos, y un grupo de mujeres también desafió las normas de género como “embajadoras de paz”, iniciando diálogos de paz con sus maridos y sus hijos varones en un momento de conflicto tribal creciente. Un pequeño pero alentador ejemplo de desafiar las divisiones religiosas (atribuidas a la orientación sobre la escucha y la empatía proporcionada por la ONG local que facilita el proceso) surgió en una comunidad de Rakáin, donde un participante estuvo involucrado en un accidente de motocicleta con un joven musulmán y, en lugar de culparlo y crearle problemas, respondió con simpatía y atención, reconociendo que esto era una “nueva actitud” para él. Como dijo el jefe de la ONG⁵⁹ de Myanmar involucrada: 'sclr nos ayudó y animó a creer en nosotros mismos para avanzar con nuestra energía... [para] resolver nuestros problemas con nuestros propios esfuerzos”.

Cuando la flexibilidad de los donantes lo permitió, la ECOWEB de Filipinas alentó a las poblaciones afectadas por el conflicto en Marawi a identificar sus propias respuestas ante la crisis sin limitaciones sectoriales. En esos casos, si bien la mayoría de las iniciativas nuevas se siguen centrando en las necesidades inmediatas de socorro, algunas tienen por objeto resolver las divisiones entre las comunidades musulmana y cristiana mediante la creación de espacios seguros para el diálogo, al mismo tiempo que se intenta informar sobre las estrategias gubernamentales, tanto para la prestación de ayuda como para abordar las causas fundamentales. En un caso, como el peligro de radicalización y el aumento de la ira y el resentimiento sentidos por la juventud local (provocados por las acciones mal informadas percibidas por el gobierno central) amenazaban con desbordarse, se apoyó, a través de las actividades sclr en curso, una iniciativa local para una marcha por la paz por parte de los mismos jóvenes activistas. Esto ayudó con los esfuerzos para presionar al gobierno y permitió a los jóvenes locales desahogarse y encontrar formas no violentas de expresarse.

Durante el prolongado conflicto armado en algunas partes de Sudán, el apoyo continuo a los esfuerzos locales para abordar las cuestiones de protección permitió que las iniciativas gestionadas por la comunidad lograran negociar con éxito acuerdos de paz transfronterizos que mejoraron considerablemente la seguridad local (y los medios de vida) para cientos de miles de personas. Curiosamente, estas iniciativas surgieron de la necesidad inmediata de permitir el comercio de bajo perfil en zonas de conflicto a través de las líneas divisorias. Los acuerdos de paz locales resultantes no sólo permitieron el acceso a los mercados, sino también el pastoreo, el cultivo, la recolección de alimentos silvestres y el agua en zonas que antes eran demasiado inseguras y peligrosas para los civiles. A partir de estos logros notables y muy locales, han surgido otras iniciativas a más largo plazo en torno al apoyo a las asociaciones de jóvenes, los servicios de sanidad animal

59 Corbett (2018) “Evaluación del aprendizaje: lecciones de pilotos en curso para apoyar a las respuestas ante la crisis dirigidas por la comunidad del Linking Preparedness Response and Resilience (LPRR)”. L2GP (www.local2global.info/wp-content/uploads/LPRR-Humanitarian-response-Strand-Learning-Paper.pdf). LPRR fue un proyecto multinstitucional financiado por el DEPP y dirigido por Christian Aid.

transfronterizos, el acceso a la justicia para las mujeres, la formación en derechos humanos para la policía civil e incluso la información, a nivel nacional, de los procesos de transformación de conflictos dirigidos por líderes de la sociedad civil nacional y actores internacionales. Las actividades en Sudán son un ejemplo particularmente convincente de cómo se puede trabajar en el “triple nexo”⁶⁰ si se permite a las comunidades locales desempeñar un papel mucho más importante, ya que no se ven limitadas por el pensamiento aislado de la actual ayuda general.

2.8 Aprender de verdad: retomar el sentido de la “formación de capacidades”

Al principio del proyecto, como mujer de una aldea remota, tenía muy poca experiencia en la compra de materiales. Anteriormente, sólo compraba materiales domésticos y nunca había gastado grandes cantidades de dinero. Por lo tanto, era reacia a asumir la responsabilidad de adquirir materiales de construcción. Poco a poco, recogimos información de diferentes fuentes y personas y adquirimos más y más números de contacto de proveedores y propietarios de camiones. También visitamos Kyauk Me [ciudad más cercana] para reunirnos con proveedores. Después de comprar materiales de construcción, me sentí relajada para asumir la responsabilidad de adquirir cualquier monto, ya que [ahora] había [ganado] la debida [experiencia con el] mecanismo de compra.

Daw Ban Htoi, un voluntario en la aldea de Man Maw en Shan del Norte, señala otro hallazgo clave que surge de la experiencia sclr: que el fortalecimiento de la capacidad y el aprendizaje mediante la práctica es una parte integral de sclr. Los voluntarios y otros miembros de la comunidad han participado en una amplia gama de desarrollo de habilidades en los estudios de caso (como se demuestra en el cuadro 4 y en el anexo 1) y la experiencia en todos los países muestra, por ejemplo, cómo la simple formación contable puede ser clave para apoyar a los grupos en la gestión de subvenciones en efectivo, así como para proporcionar habilidades que puedan aportar a otras actividades. Orientar a los grupos para identificar y presupuestar necesidades específicas de capacitación técnica, como la fabricación de jabón o el procesamiento de alimentos, puede ser tan importante como una donación en efectivo. Por lo tanto, el papel de las ONG puede pasar de ser ejecutoras directas a habilitar, acompañar, apoyar y orientar a los voluntarios y grupos a medida que realizan actividades.

La mayoría de las [otras] respuestas terminan con una distribución de artículos de socorro. Pero sclr es diferente. Se trata de pequeñas donaciones que permiten a la comunidad afectada desarrollar aptitudes y capacidades junto con el organismo facilitador para que, incluso después de la crisis, la comunidad tenga la gestión del proyecto y las habilidades financieras básicas y cualquier otra habilidad necesaria que pueden aprender, como primeros auxilios psicológicos, para que, cuando ocurra otro desastre, estén listos (MTA, Paung Ku Myanmar).

60 Véase <https://reliefweb.int/report/world/learning-stream-navigating-nexus-topic-1-nexus-explained>.

La información recibida hasta ahora apunta a, al menos, dos aspectos importantes de esto. Por un lado, se trata de que todo el proceso aumente las habilidades y la motivación para abordar los desafíos comunes. Al mismo tiempo, la capacitación y sensibilización sobre temas específicos tiene sus propios méritos, como una mujer de la aldea de Jub Adhib en Cisjordania compartió con el evento de aprendizaje cruzado en Jericó en 2018: “ahora tenemos el valor para abogar por nuestros derechos ante el gobierno, también hemos aprendido los mecanismos para combatir las violaciones israelíes”. Continuó explicando cómo reaccionó el grupo de protección de la aldea cuando los israelíes confiscaron sus paneles solares, las medidas que tomaron y cómo los pudieron recuperar. Ella también notó, con cierto orgullo, cómo el nombre de Jub Adhib había sido mencionado en varios medios de comunicación internacionales.

Teniendo en cuenta la evolución de la lista de actividades de capacitación impulsadas por la demanda (véase el capítulo 1), se presenta un panorama de una transferencia gradual, no sólo del poder de toma de decisiones de las ONG y los donantes a grupos de autoayuda arraigados en la propia población afectada, sino, igualmente importante, un intercambio gradual de conocimientos, aptitudes y capacidades entre las ONG y los grupos comunitarios. Como explicó Eva Darare, directora de la Organización de Gestión de Recursos Indígenas (IREMO, por sus siglas en inglés) en Kenia: “una vez que las personas han utilizado y se han beneficiado del subsidio en efectivo para la comunidad, es posible, entonces, compartirlo como un aprendizaje que se puede reproducir en otros lugares”.

2.9 Velocidad y escala (mientras se espera a Godot, o a un ángel inversionista)

Como las actividades en el cuadro 4 lo ilustran, las experiencias del sclr presentadas en este trabajo varían con la naturaleza de la crisis, inclusive con relación a la velocidad y escala de las intervenciones individuales. Si bien la mayoría ha sido a una escala relativamente pequeña (llegando de 5 a 20 grupos y comunidades) con presupuesto limitado (30 000 \$ a 150 000 \$) y trabajando en un periodo de meses en lugar de semanas o días, se destacan dos excepciones: la respuesta al ciclón Nargis (ver cuadro 8) y la respuesta al estilo sclr en Filipinas.

En Filipinas, el personal participante de las ONG y OBC locales comprobó que sclr permitía una acción rápida, colectiva, integral e impulsada por la acción de múltiples grupos diferentes. Aunque en pequeña escala, estas actividades alcanzaron comunidades más alejadas a lo largo del río Augusan antes que cualquier otra iniciativa de ayuda y, en algunos casos, llegaron a comunidades no atendidas por ningún otro agente. Así mismo, en el norte de Kenia, tal como lo explicó una mujer miembro del grupo de autoayuda Kalesa: “otros proyectos dentro de la comunidad han tomado tiempo para materializarse, pero, con este, pudimos implementar nuestras actividades planeadas inmediatamente”.

Cuando estalló el conflicto en Marawi, Filipinas, en Mayo del 2017, casi toda una población urbana de 200 000 personas (con un número similar en los entornos semirurales) fue desplazada. Al trabajar con voluntarios entre los mismos desplazados internos, ECOWEB descubrió rápidamente

que la mayoría de personas desplazadas prefirió no mudarse a los centros de evacuación instalados por el gobierno, la ONU y las ONG internacionales. En cambio, se mudaron con familiares y amigos, o intentaron hacer sus propios refugios temporales o campamentos. Las redes locales ayudaron a ubicar y a comunicarse con estas poblaciones desplazadas y dispersas, informándoles de las opciones y los servicios a su disposición y brindándoles una oportunidad para reforzar sus propias iniciativas de autoayuda. Algunas de las 9000 familias (o 47900 individuos) se beneficiaron de los métodos del sclr, incluyendo las microsubvenciones. Los grupos de autoayuda dentro de los desplazados internos usaron las subvenciones para diferentes propósitos: comprar alimentos básicos (o ingredientes adicionales para contribuir a la ayuda alimentaria distribuida por el gobierno y las agencias de ayuda), comprando artículos no alimentarios no incluidos en la ayuda, estableciendo guarderías para permitir a los padres buscar trabajo, asistencia o información, junto con una serie de iniciativas de subsistencia individuales y colectivas a pequeña escala, como la venta de alimentos en la calle o la jardinería para proporcionar nutrición e ingresos adicionales.

A pesar del éxito de esos métodos de trabajo de respuesta inmediata en emergencias inspirados en sclr en Myanmar y Filipinas, no ha sido posible desde entonces convencer a los agentes de ayuda internacional y a los donantes de que utilicen este enfoque en otras crisis humanitarias de rápida aparición o evolución. Se han realizado varios intentos, pero agentes establecidos continúan evitándolo, aparentemente al albergar un considerable escepticismo hacia el carácter impredecible (comparado con las intervenciones tradicionales dirigidas desde el exterior) de métodos de respuesta dirigidos verdaderamente por los ciudadanos y la comunidad. Aquí, los avances sólo podrán producirse cuando, o si, un donante no tradicional apoya las respuestas a gran escala dirigidas y controladas por la comunidad, en un intento deliberado de complementar la ayuda humanitaria tradicional, aislada y controlada desde el exterior.

Cuadro 8 La respuesta comunitaria de Paung Ku al ciclón Nargis

El 3 de Mayo de 2008, el ciclón Nargis azotó al delta de Ayeyarwady, al sureste de Yangon. Este fue el peor desastre en la historia de Myanmar y una de las tormentas más letales jamás registradas. El delta es hogar de más de 7 millones de personas, y más de 138 000 murieron por los efectos directos del ciclón, con alrededor de un tercio de la población (2,4 millones) gravemente afectados.

Aunque la cobertura inmediata de los medios de comunicación sobre el ciclón se centró en las barreras políticas y diplomáticas puestas a los esfuerzos de ayuda internacional, un análisis posterior ha demostrado que una respuesta local rápida y autónoma a la catástrofe fue decisiva para evitar pérdidas mucho mayores. Horas después de la culminación de la tormenta, miles de iniciativas de autoayuda proporcionaron asistencia vital de manera espontánea. Esto fue rápidamente igualado por una segunda ola de regalos y donaciones de agentes de la sociedad civil organizados (escolares, religiosos, de desarrollo y sectores privados) y del público de Yangon en general y otras ciudades y pueblos.

El consorcio de Paung Ku, compuesto de ONG locales e internacionales, apoyó los esfuerzos espontáneos de los sobrevivientes inmediatamente después del desastre. Los movilizadores comunitarios entrenados de antemano distribuyeron más de un millón de dólares a 320 organizaciones OBC y a grupos de autoayuda en los primeros 50 días de funcionamiento. Los primeros de estos grupos de autoayuda comenzaron a recibir las subvenciones comunitarias de Paung Ku dentro de las 72 horas posteriores al paso del ciclón por el delta. La mayoría de los agentes de ayuda tradicional solo alcanzaron las partes más alejadas del área en unas 5 o 6 semanas después del impacto del Nargis. Los equipos de respuesta al Nargis de Paung Ki y los del Centro de Recursos Locales trabajaron día y noche, siete días a la semana durante el primer mes.

El tiempo que transcurre entre la llegada de los facilitadores de las ONG a un nuevo lugar y la entrega de las primeras microsubvenciones a los grupos de autoayuda locales con planes de supervivencia y recuperación podría ser de tan solo 48 horas. Para una población devastada, todavía aislada de la ayuda externa¹ se necesitó poca motivación adicional, aparte de explicar como los grupos podrían solicitar microsubvenciones y lo que otros grupos ya estaban haciendo. Más tarde se estimó que sus esfuerzos ayudaron a salvar la vida de al menos 350 000 sobrevivientes. Para muchos, esta era la primera ayuda que habían recibido.

En general, alrededor del 10 % de propuestas comunitarias a pequeña escala fueron rechazadas debido a un diseño deficiente del proyecto, una profunda falta de capacidad o indicios de falta de integridad. La mayoría de subvenciones distribuidas durante los primeros dos meses fueron alrededor de 3000 \$ cada una, con un promedio de 100 \$ a 10 000 \$. Al principio, las subvenciones se usaron para satisfacer necesidades específicas como comida y vivienda o refugio, todo a través de compras locales. Después de un mes del ciclón, incrementaron las propuestas que también buscaban medios de subsistencia tales como compra de semillas, herramientas, diésel, botes y equipos de pesca. A pesar de la naturaleza “emergente” oportunista de la intervención, el uso indebido de las pequeñas subvenciones en efectivo durante la fase inmediata de respuesta fue notablemente escaso. A finales de 2009, la iniciativa había distribuido más de 2 millones de dólares a unos 530 grupos en el delta, quienes, entre ellos, llevaron a cabo casi 800 actividades diferentes beneficiando a 550 000 sobrevivientes.

i En ese momento, el gobierno de Myanmar retrasó el acceso de la ayuda internacional a una gran parte del delta durante muchas semanas después del impacto del ciclón.

Fuente: Basado en: Corbett (2010) “documento de innovación”. ALNAP (www.alnap.org/help-library/alnap-innovations-case-study-no-4-pknr). Ver también: ATP (2008) “Ayudando a los héroes: lecciones prácticas de un intento por apoyar una respuesta de emergencia de sociedad civil luego del Nargis” *Humanitarian Exchange* 41 (<https://odihpn.org/magazine/helping-the-heroes-practical-lessons-from-an-attempt-to-support-a-civil-society-emergency-response-after-nargis>).

2.10 Relación precio-calidad: economía, eficacia, efectividad y equidad

Obtener un aprendizaje sobre aspectos relacionados con los costos a través de una serie de actividades desarrolladas en contextos muy diferentes, y en las que las metodologías se han adaptado considerablemente para ajustarse al contexto, supone desafíos considerables. Esta “inquietud” metodológica puede, en sí misma, señalar la necesidad de desarrollar herramientas de supervisión y evaluación más relevantes y adecuadas para evaluar los métodos de trabajo sclr.

Dicho esto, secciones previas de este documento han señalado algunos aspectos de la eficiencia (de costos) y de la relación precio-calidad del sclr:

- Los métodos de trabajo sclr parecen invitar y motivar a comunidades a asignar recursos considerables (tiempo, mano de obra calificada o no calificada, contribuciones en especie y financieras) a recursos (subvenciones a la comunidad en efectivo, capacitación técnica) disponibles gracias a los donantes y a las ONG,
- Al apoyar las actividades de autoayuda de las comunidades, es posible para las ONG alcanzar a más personas y comunidades que las que podrían de otra manera.

- Los miembros de la comunidad resaltan que, al darles el poder de decisión, el riesgo de ayuda errónea (o incluso inútil) se reduce de gran manera. Al mismo tiempo, varias comunidades han resaltado que pueden comprar bienes y servicios y, por lo general, implementar actividades de forma más barata que lo que pueden hacer los donantes y las ONG.
- Las respuestas lideradas por los ciudadanos y las comunidades transforman las actividades iniciales de socorro en resultados a largo plazo más fácilmente que las respuestas humanitarias clásicas.

2.10.1 Economía: más barata y apoyo más adecuado

Similar a las transferencias de fondos incondicionales, los enfoques sclr ofrecen un método más barato y más rápido de cubrir las necesidades. Hay evidencia que los grupos de autoayuda consideran con mucho cuidado como invertir sus subvenciones, incluso investigan los mercados disponibles para conseguir los mejores precios posibles en los productos pertinentes. La evaluación del aprendizaje de las actividades sclr de 2017-2018 en Kenia y Myanmar ⁶¹ descubrió que “las mejoras inmediatas más evidentes con respecto a la ayuda convencional dirigida desde el exterior corresponden a la capacidad de respuesta, la rapidez y la rentabilidad”. La evaluación también descubrió que “casi todas las comunidades resaltaron los beneficios de poder manejar ellas mismas los fondos para obtener lo que necesitan, de una manera rápida y a costos menores que lo que personas externas podrían alcanzar usando mano de obra voluntaria y transporte disponible a nivel local”. En el registro de lecciones de la comunidad en Palestina también se encontró que “se ha reportado que, en muchos casos, los contratistas privados contratados directamente por las comunidades han trabajado a precio reducido o gratis”.⁶² Es importante destacar que los grupos usan sus subvenciones mayormente en mercados cercanos, contribuyendo a la economía local y asegurando fácil acceso a piezas de repuesto en el futuro.

En Palestina, muchas comunidades reportaron que las subvenciones en efectivo han ayudado a los grupos sclr a iniciar actividades y esto, a su vez, ha creado la confianza y credibilidad para convencer a los miembros de la comunidad de aportar tiempo adicional, mano de obra capacitada y no capacitada, contribuciones en especie y su propio dinero para lograr realizar sus planes. Agentes externos (los gobiernos locales y las entidades privadas, incluida la diáspora palestina), al ver que la iniciativa avanzaba, contribuyeron con experiencia y consejos técnicos y sobre financiación. En algunos casos, las comunidades pudieron movilizar mucho más que el subsidio de 5000 \$ puestos a su disposición a través del proyecto. En una aldea, en donde una clínica materno-infantil estaba tan abandonada que estaba a punto de cerrar, la comunidad recaudó 2000 \$ en contribuciones voluntarias, además de los 1000 \$ disponibles del subsidio en efectivo. Otra comunidad utilizó una subvención sclr de 5000 \$ combinada con una defensa firme y sostenida

61 Corbett (2018) “Evaluación del aprendizaje: lecciones de pilotos en curso para apoyar a las respuestas ante la crisis dirigidas por la comunidad del Linking Preparedness Response and Resilience (LPRR)”. L2GP (www.local2global.info/wp-content/uploads/LPRR-Humanitarian-response-Strand-Learning-Paper.pdf). LPRR fue un proyecto multinstitucional financiado por el DEPP y dirigido por Christian Aid.

62 Grunding y Saadeh (2018) *Aprendiendo de las respuestas a las resiliencia dirigidas por la comunidad en los territorios palestinos ocupados* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

para presionar a las autoridades locales a que proporcionaran electricidad a su aldea, una inversión mucho más valiosa que la subvención comunitaria, y algo que se les había prometido durante años. El cuadro 9 muestra lecciones similares en Shan del Norte, Myanmar.

Cuadro 9 Microsubvenciones como subsidios iniciales

En muchos casos, las microsubvenciones funcionaron como subsidios iniciales, catalizando a los miembros de la comunidad a encontrar recursos adicionales para completar proyectos. Aunque no se han recopilado todos los datos todavía, los complementos financieros (de parte de la comunidad, de las instituciones budistas y cristianas, del sector privado y de los gobiernos municipales) oscilaron entre el 17 % y más del 600 % de la microsubvención inicial. También fueron movilizadas contribuciones en especie (entre ellas, cemento y otros materiales de construcción, y transporte). Estos estimados no incluyen la contribución de la mano de obra voluntaria por parte de los grupos comunitarios implicados.

Fuente: Extracto del registro de aprendizaje de Shan del Norte, Myanmar

2.10.2 Eficiencia: mayor alcance

Esta capacidad de llegar más lejos con los mismos recursos fue también una característica prominente en el conjunto de subvenciones en efectivo entregadas a los grupos de autoayuda improvisados en respuesta al ciclón Nargis. En este caso, 12 movilizadores comunitarios distribuyeron y supervisaron el uso de alrededor de 1 millón de dólares a un total de 320 grupos de autoayuda durante dos meses.

En Shan del Norte, el sindicato de la juventud estudiantil de Tang concluyó que los métodos de trabajo sclr ayudaron a reducir su carga de trabajo: “normalmente, nuestra organización desempeñaba el papel de ejecutor del proyecto y teníamos que presionar a la gente a cumplir con los requisitos de gestión y del programa para promover nuestra responsabilidad y reputación. Sin embargo, al trabajar con el enfoque sclr, las personas se convierten en titulares de proyectos e implementadores y nosotros solo necesitamos otorgarles algunas competencias y sugerencias adicionales y desempeñar un papel de coordinación. Así que vino a mi mente la idea de que si este enfoque se extiende por un período de tiempo y un presupuesto razonables, más personas podrán decidir y crear su propio bienestar en sus respectivos lugares a través de este “enfoque por las personas”.

Los líderes de las ONG en Sudán y en Filipinas han hecho observaciones similares acerca de un mayor alcance y una menor carga de trabajo de las ONG implicadas. Al comparar el método de

trabajo de sclr con los enfoques típicos dirigidos desde el exterior, un miembro de la comunidad y del consejo en Wadi Fukin (Palestina), explicó como “el proyecto tuvo éxito porque trabajamos juntos en la aldea. Muchos otros proyectos de ONG han fallado, principalmente porque no estuvimos realmente involucrados en las ideas y en los planes. Hicimos nosotros mismos el proyecto de electricidad más barato, más rápido y mejor de lo que cualquier ONG podría haberlo hecho. Pero, lo más importante de todo, sentimos que es nuestro propio proyecto, es nuestro propio trabajo. Por ejemplo, solo pagamos a tres personas para algún trabajo que requería habilidades muy específicas, la mayoría del trabajo fue hecho por voluntarios de la comunidad”.⁶³

En la mayoría de los casos, entre el 54 % y el 87 % del financiamiento se provee a las comunidades como microsubvenciones de grupo. En varios de estos proyectos a pequeña escala, los recursos humanos y los gastos corrientes son relativamente altos debido a las tutorías y tareas de acompañamiento asociadas especialmente con las etapas tempranas de una actividad de sclr. En varios casos, los costos asociados con el aprendizaje a nivel de la comunidad, el intercambio de habilidades y capacidades también ocupan un lugar destacado. En los dos casos en que sclr fue utilizado a gran escala, las crisis del ciclón Nargis y la crisis de Marawi, los costos de las actividades efectuadas (los fondos gastados dentro de las ONG) bajaron significativamente. Esto indica que hay potencial para maximizar la rentabilidad de los enfoques de sclr cuando se aplican a gran escala.

En algunos casos, la ONG palestina YMCA de Jerusalén Este ha considerado necesario efectuar más de 40 visitas a una comunidad antes de sentir que la comunidad tenía suficiente confianza, estructura y conocimiento para manejar las subvenciones en efectivo por sí misma. Cabe señalar que las actividades en Cisjordania están formuladas como iniciativas de resiliencia y protección a más largo plazo. Desde ese entonces, los colegas de MAAN y CFTA en Gaza han ganado experiencia en Cisjordania apoyando las iniciativas lideradas por la comunidad en un plazo considerablemente más corto (meses en lugar de años), y la proporción entre los fondos provistos a las comunidades y los fondos gastados dentro de las ONG involucradas estuvo más a favor de los primeros. Dada la muy significativa “inversión blanda” en la capacidad de recuperación y actividad local en las aldeas de Cisjordania, uno debería de tener cuidado en no dar excesiva importancia a esta diferencia. La “inversión” en la capacidad de recuperación liderada por la comunidad en Cisjordania bien puede rendir frutos a largo plazo, como estarían indicando las primeras respuestas a la COVID-19 en estas comunidades.

En general, la sclr ha sido muy bien recibida por las ONG locales y los socios de la comunidad, quienes encuentran que esta aprovecha su experiencia y provee una oportunidad para resolver algunas de las limitaciones de la respuesta humanitaria clásica. Nanette Regina Antequisa, directora de ECOWEB, ha estado trabajando con enfoques de sclr desde 2016. Ella ve a sclr como una manera para que una ONG local incremente considerablemente su alcance: “al adaptarnos y trabajar con enfoques de sclr, hemos visto que se pueden tener grandes esperanzas en una intervención que pueda empoderar a los sobrevivientes y las comunidades para ser más responsables de sus propias vidas, su supervivencia y su recuperación. Con ese paradigma

63 Ibíd.

modificado y apoyados por las ONG locales, nacionales e internacionales con más conocimiento contextual, entonces, podemos implementar respuestas humanitarias en forma eficiente y rentable, que den más respuesta a las necesidades de los sobrevivientes y las comunidades, y que fomenten mayor responsabilidad y apropiación locales”.⁶⁴

64 *Respuestas ante la crisis dirigidas por los supervivientes y la comunidad en Filipinas*, de Antequisa y Corbett (2018). L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

Capítulo 3 Principios rectores nacidos de la práctica

La práctica estándar descrita en los capítulos 1 y 2 ha sido el punto inicial para aplicar los enfoques de sclr en 18 crisis humanitarias muy diferentes a lo largo de nueve países.⁶⁵ En cada caso, las agencias han adaptado el enfoque central al contexto local. Tal flexibilidad, la cual continúa siendo una característica central de sclr, se torna posible cuando se trabaja sobre una base de principios rectores centrales acordados. Al reflexionar sobre la evidencia obtenida por la experiencia hasta ahora (compartida en el capítulo 2), este conjunto de principios continúa evolucionando, permitiendo a quienes los ponen en práctica que refinan (o incluso reinventen, si es necesario) las prácticas de sclr para que se adecúen a nuevos contextos. Este conjunto de principios rectores que va evolucionando se presentan debajo y se resumen en el cuadro 10.

65 República Centroafricana, República Democrática del Congo, Haití, Kenia, Malí, Myanmar, Palestina, Filipinas, Sudán. Por favor, remitirse al anexo 1 para obtener más detalles sobre estas actividades.

Cuadro 10 Principios rectores subyacentes en los enfoques de sclr

1. Adoptar una nueva mentalidad que reconozca a las personas afectadas por las crisis como las primeras y las últimas en responder a ellas.
2. Adoptar evaluaciones participativas basadas en las fortalezas y métodos de indagación apreciativos.
3. Desafiar las narrativas de género: las mujeres como líderes, no como víctimas.
4. Fortalecer (no debilitar) la acción colectiva, la cohesión social y el sentido de comunidad.
5. Apoyar a múltiples grupos diferentes para reflejar la heterogeneidad de las persona afectadas por las crisis.
6. Explicitar la transferencia de poder (utilizando microsubvenciones) hacia los grupos comunitarios.
7. Promover el bienestar más general y los enfoques con fundamentos psicosociales.
8. Reconocer que la tendencia *natural* de una población afectada por una crisis es a responder holísticamente.
9. Desarrollar nuevos sistemas de administración y culturas organizacionales que incentiven al personal a “soltar” y permitir que se comparta más el poder.
10. Hacer más foco en apoyar a las agencias gubernamentales locales para que adopten y financien las sclr.
11. Redefinir las relaciones entre donantes y agencias nacionales e internacionales.
12. Apoyar cambios “de la totalidad del sistema” que motiven a todos los departamentos de la ayuda a desafiar las suposiciones y normas aceptadas que limitan las oportunidades de ayuda humanitaria para permitir que la acción sea efectuada localmente.
13. Optimizar el equilibrio entre los enfoques liderados externamente y los liderados por las personas, como dos partes complementarias de una respuesta de ayuda general ante las crisis humanitarias que empodere más.

1. Se requiere un **cambio significativo de mentalidad** para reconocer a las **personas afectadas por las crisis como los primeros y últimos en responder**, que podrían lograr aún más si el punto de partida de la ayuda fuera apoyar su rica mezcla de iniciativas de autoayuda, en lugar de reemplazarlos con intervenciones externamente planeadas e implementadas. ¿Estamos tratando a las personas como víctimas indefensas o como expertos en sus propios contextos? ¿Nuestras intervenciones están habilitando o debilitando el potencial de las personas para el coraje, la compasión, la bondad, la esperanza, la iniciativa, la solidaridad, la automovilización y la acción colectiva para responder a desastres?
2. Las normas actuales sobre la programación y la práctica para desastres inadvertidamente pueden promover la “indefensión aprendida”. El hecho de confiar en las evaluaciones de necesidades (invariablemente basadas en el problema y lideradas externamente) como el **único** punto de partida de la ayuda humanitaria debe ser desafiado. Al introducir **evaluaciones**

participativas basadas en las fortalezas desde el principio, puede desarrollarse una dinámica diferente. Tales “indagaciones apreciativas” revelan las capacidades y oportunidades locales para salvar vidas y acelerar la recuperación en formas (y a velocidades) que las evaluaciones de necesidades rara vez, o nunca, lo hacen. Contribuyen a cambiar la mentalidad de aquellos que las facilitan, ayudando a los actores a reenfocarse en cómo apoyar, más que reemplazar, las capacidades locales, conocimientos, ideas y acciones. Las evaluaciones de necesidades convencionales aún tienen un papel esencial, pero como herramientas complementarias, en lugar de exclusivas, de análisis y planeamiento.

3. **Desafiando las narrativas de género: las mujeres como líderes, no como víctimas.** Las experiencias de sclr desafían las narrativas predominantes sobre las mujeres en su condición de víctimas, revelando que las mujeres frecuentemente son quienes responden localmente con más fortaleza y son líderes (informales) en crisis humanitarias y de protección. Los mismos estudios de caso indican oportunidades para el cambio cultural local en épocas de crisis, cambios que también pueden abrir nuevas oportunidades de liderazgo para las mujeres. Al prestar especial atención a alentar a las mujeres a expresar sus ideas y desarrollar sus iniciativas, los enfoques de sclr pueden acelerar un poco el cambio respecto a las normas de género al demostrar cómo el incremento del liderazgo de las mujeres es beneficioso para todos.
4. Buena parte de la fortaleza de la respuesta local autónoma a las crisis es su naturaleza colectiva, congregando a las personas en formas que mejoran su supervivencia inmediata, recuperación psicosocial y resiliencia a largo plazo. Se necesitan mecanismos que promuevan y fortalezcan tal **acción colectiva, cohesión social y sentimiento de comunidad** para complementar las normas humanitarias actuales que muchas veces imponen modelos del norte basados en apuntar hacia los hogares y a los enfoques individuales. El rol de los voluntarios PALC en el fomento del activismo, la interconexión y el intercambio de conocimientos es clave para promover la autoayuda colaborativa local. De similar forma, los subsidios *grupales* frecuentemente aprovechan recursos adicionales significativos (de la comunidad extendida, la diáspora, el sector privado, el gobierno local) en formas que, rara vez, o nunca, se ven en el programa de dinero en efectivo (en forma individual) estándar.⁶⁶
5. Dentro de cualquier población en crisis siempre habrá diferentes comunidades, dentro de cada una de las cuales habrá un amplio rango de fortalezas, relaciones, ideas y oportunidades para conducir las respuestas locales como necesidades prioritarias diferentes. Un principio clave de sclr es **habilitar múltiples iniciativas de un amplio rango de grupos**. Los enfoques sclr no necesariamente intentan cubrir todas las necesidades; agregan valor al apoyar las iniciativas de cualesquiera grupos que emerjan como socorristas en una crisis dada. En algunos casos,

66 Basándose en el compromiso de la Cumbre Humanitaria Mundial de la programación de dinero en efectivo como el “método de apoyo preferido y por defecto” (*Agenda para la humanidad de 2016*), las experiencias de sclr revelan el potencial de combinar transferencias grupales en efectivo con la programación estándar de transferencias de efectivo a hogares, para mejorar las oportunidades de apoyo para la acción colectiva dirigida al bienestar de la comunidad en general.

esto solo puede cubrir un pequeño porcentaje de las necesidades de la población afectada.

“Liderado por la comunidad” no implica transferir el poder a un “líder comunitario” tradicional; más bien, describe un enfoque que reconoce que los nuevos líderes a nivel comunitario serán revelados por las crisis. Cualquier ciudadano puede ser un líder si tiene una idea práctica para ayudar a su comunidad con la cual puede movilizar a sus conciudadanos para actuar.

6. Entre las herramientas prácticas utilizadas para apoyar las acciones lideradas por la comunidad, se destaca la importancia de las microsubvenciones. No solo proveen los medios para que los grupos afectados accedan a los insumos que requieren para la acción, sino que también representan la **transferencia explícita de poder de los actores de la ayuda a grupos de personas locales**. Esto es esencial para habilitar un sentimiento genuino de propiedad local, el cual, a su vez, provee la fuerza impulsora para motivar aún más autoayuda, fortalece la dignidad y solidaridad, acelera la recuperación psicosocial, incrementa la eficacia y asegura la responsabilidad financiera y social. La microsubvención, por lo tanto, cumple múltiples funciones además de pagar por los materiales y servicios; su rol como catalizador de aspectos sociales y psicológicos de autoayuda y recuperación es igualmente importante.
7. No se puede subestimar la importancia de ayudar a que las personas afectadas por las crisis cubran sus necesidades *no materiales*. Desde el comienzo mismo se necesita un enfoque más amplio **de bienestar y con fundamentos psicosociales**, lejos de la programación de emergencia que trata a las personas como receptores de alivio material esencial. Igualmente importante para la supervivencia y el bienestar son las intervenciones que nutren y promueven la autoestima, la bondad, la compasión, la humanidad, el propósito, el optimismo, la estabilidad emocional, la conexión, la dignidad y la celebración. Frecuentemente, los impactos psicosociales positivos por alentar y habilitar la acción colectiva para el bien común son tan importantes como los resultados físicos. Las notables respuestas comunitarias provocadas globalmente por la COVID-19 remarcan el hecho de que ser capaz de ayudar a otros es una necesidad fundamental especialmente frecuente entre las personas en crisis.
8. Las personas en crisis no compartimentan sus vidas para reflejar la programación aislada de la ayuda: las respuestas lideradas por la comunidad automáticamente operan dentro del “nexo”. Las restricciones impuestas por donantes o las ONG respecto al alcance de las respuestas locales tienden a reducir la satisfacción e impacto sobre el destinatario final. Se necesitan enfoques que explícitamente **apoyen las iniciativas holísticas** que emergen naturalmente de múltiples grupos de autoayuda (cada uno de los cuales tiene distintas prioridades y capacidades para la acción). Los desastres frecuentemente abren una ventana para el flujo político y social (desafiando las restricciones sobre la acción cívica, el grado de respuesta de las autoridades, las dinámicas de poder tradicional, las normas de género, etc.), lo cual puede conducir a cambios transformadores de largo plazo que reduzcan las causas fundamentales de la vulnerabilidad. Los impactos “humanitarios” de las iniciativas de emergencia locales no tradicionales (tales como la consolidación de la paz, suministro de servicios, acceso a la justicia, derechos de grupos minoritarios, gobierno y fomento, o temas culturales, espirituales y sociales) pueden ser tan significativos como las distribuciones de ayuda convencionales.
9. La transferencia de las responsabilidades, la toma de decisiones y los fondos a grupos informales requiere **nuevos sistemas administrativos y culturas organizacionales que no**

desincentiven al personal a “soltar”. Tomar conciencia de los “incentivos perversos” en las organizaciones de ayuda es un primer paso importante hacia desaprender las viejas formas⁶⁷ y reemplazarlas con sistemas más apropiados. Imponer procedimientos de cumplimiento y responsabilidad diseñados externamente no necesariamente es la mejor forma de manejar el riesgo. Se obtienen alternativas efectivas al maximizar el sentimiento de las comunidades de la propiedad de las intervenciones y recursos y al apoyar a las personas locales (a través de PALC) para identificar y fortalecer medidas apropiadas al contexto para manejar los riesgos de causar daño. Estas medidas incluyen desarrollar y complementar los sistemas locales de responsabilidad y transparencia horizontales dentro de las comunidades, promover el análisis de conflictos y medidas de resolución locales, desarrollar las prácticas de salvaguarda indígenas, solicitar las ideas de los que no tienen voz y utilizar recursos accesibles localmente. Este respeto por los sistemas locales también hace mucho por la dignidad y autoestima de las personas vulnerables.

10. Todavía se supone que mucha de la ayuda humanitaria impulsada por los donantes es el mandato primario y el propósito de las ONG, ya sean nacionales o internacionales. Esto impide que los gobiernos nacionales y locales asuman sus responsabilidades de mitigar y dar respuesta a desastres y desarrollar la resiliencia ciudadana. También menoscaba el papel esencial de la sociedad civil como mecanismo social *voluntario* para fomentar la acción cívica en temas concretos, promover los derechos, defender los grupos minoritarios y denunciar irregularidades de quienes tienen el poder. Apoyar a las **agencias gubernamentales nacionales para que adopten y financien enfoques de sclr** no solo ayuda a animarlas a asumir su función estipulada de respuesta/mitigación (y liberar a la sociedad civil para que asuma las suyas), sino que también puede contribuir a relaciones más colaborativas entre ciudadanos y el estado, lo cual puede hacer mucho para afrontar las causas fundamentales de la vulnerabilidad.
11. Se requiere un **cambio en las relaciones entre donantes y agencias nacionales e internacionales** para apoyar a los actores de la ayuda nacionales (sean gobiernos u ONG) para asumir responsabilidad directa y facilitar los enfoques de sclr. Y también a las agencias internacionales para moverse hacia roles de apoyo, llenando brechas antes de su retirada gradual. La característica clave de todos los enfoques de sclr es aprovechar el fuerte conocimiento local, la legitimación y las relaciones de las organizaciones locales. Las “asociaciones” entre agencias nacionales e internacionales tienen mucho para ofrecer, si pueden ir más allá de su función actual predominante como proveedores de cofinanciamiento. Su foco, sin embargo, no debería ser generar ONG nacionales a la imagen de las ONG internacionales. Proteger y nutrir las fortalezas de “lo local” es tan importante como desarrollar nuevas capacidades para asegurar financiamiento directo. Una forma de hacer esto es

67 Bennett *et ál.* (2016) *Tiempo de soltar: rehaciendo la acción humanitaria para la era moderna* (<https://odi.org/en/publications/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era>) identifica las significativas barreras financieras, culturales y regulatorias que impiden a los actores en el sector humanitario formal conectar genuinamente con las personas afectadas por las crisis que realmente están tratando de ayudar.

asegurarse de que el apoyo para los enfoques de sclr este integrado en los financiamientos de las agencias humanitarias nacionales. También se necesita más apoyo para ayudar a vincular la acción liderada por los ciudadanos con fuentes alternativas de financiamiento, incluyendo los procesos presupuestarios de gobiernos nacionales y locales, el sector privado y sistemas informales de apoyo (por ejemplo, mecanismos persona a persona o remesas de la diáspora).

12. Dado que **se requiere un cambio del “sistema completo”**, se necesita un cambio de actitud a través de *todos los niveles* del sector de asistencia, desde las oficinas centrales de los donantes hasta los facilitadores comunitarios de una ONG, de manera que cada uno de ellos contribuya a una nueva práctica dirigida a apoyar las respuestas a las crisis lideradas por la comunidad. Los promotores de sclr necesitan involucrarse con los departamentos de obtención de fondos, cumplimiento, finanzas y recursos humanos (y seguros y asuntos legales) de ONG, ONU y donantes, tanto como lo hacen con el personal de programación y de primera línea.
13. Las sclr no son una solución milagrosa que niegue o reemplace a los sistemas de ayuda humanitaria existentes. La intención es que los complementen al alcanzar **un mejor equilibrio entre intervenciones lideradas externamente y la acción liderada por la comunidad y los ciudadanos**. El objetivo de las sclr no es tratar de cubrir todas las necesidades de todas las personas afectadas por las crisis en una población objetivo dada, sino apoyar aquellas iniciativas locales para una acción colectiva que pueda mejorar la supervivencia y bienestar de las comunidades en su conjunto. La integración entre las respuestas lideradas por organismos y lideradas por las personas no es problemática y realmente presenta excitantes oportunidades para sinergia; debería aprovecharse esta complementariedad.

Capítulo 4 Abordar los cambios institucionales y organizacionales para apoyar la respuesta a las crisis liderada por la comunidad

A lo largo de los diferentes contextos estudiados, los obstáculos a la aplicación de los enfoques sclr primariamente han surgido de dentro del sector de la ayuda humanitaria, más que de las personas mismas afectadas por las crisis. Parece que las comunidades vulnerables que experimentan desastres son *más* capaces y tienen más deseo de adoptar nuevos enfoques que promuevan la autoayuda, que las organizaciones de ayuda establecidas para ayudarles a sobrevivir y recuperarse. En los últimos años hemos notado un creciente aprecio por los enfoques de sclr entre un pequeño número de ONG nacionales e internacionales, pero su adopción hasta ahora permanece limitada. Entonces, ¿qué está deteniendo a la ayuda humanitaria mayoritaria respecto a adoptar enfoques como sclr? ¿Cómo podemos superar los obstáculos institucionales que evitan que los actores humanitarios aumenten la localización hasta llegar al nivel comunitario?

En este capítulo se describen los obstáculos centrales observados, juntamente con las oportunidades que podrían ayudar a incorporar enfoques comunitarios más fácilmente en la ayuda mayoritaria. Los obstáculos identificados en esta revisión resuenan con los mencionados en otros estudios.⁶⁸ Ellos marcan una variedad de “incentivos perversos”⁶⁹ en las normas y protocolos institucionales, los cuales debilitan las aspiraciones de pasar el poder a las personas locales. Sin embargo, como estos mismos estudios señalan: “numerosas publicaciones con lecciones aprendidas han fallado en impulsar el progreso”.⁷⁰ Por esta razón, L2GP continúa apoyando la aplicación de los enfoques de sclr a lo largo de un amplio rango de contextos de crisis, para explorar y demostrar qué es posible en la práctica.

4.1 Actitudes y percepciones sobre roles y capacidades

Ya se trate de personal de la primera línea o gerentes de la oficina principal, este estudio encontró que la mayor parte del personal de un organismo tiende a subestimar el potencial de las personas para liderar su propia respuesta, mientras se sobrestima la eficacia de las intervenciones estandarizadas diseñadas por actores técnicos, profesionalizados. Las percepciones paternalistas fácilmente se vuelven autocumplidas, alimentando la “indefensión aprendida” en poblaciones regularmente expuestas a la ayuda humanitaria predominante. Una narrativa “salvador-víctima” también puede resultar en que se asigne, en forma inexacta, el rótulo de estado de vulnerabilidad a las mujeres, aumentando los desafíos que ellas enfrentan para demostrar otra cosa. Todos están trabajando con la mejor de las intenciones, pero, frecuentemente, carecemos de consciencia respecto a cómo nuestras propias suposiciones están moldeadas por la hegemonía cultural

68 Ver, por ejemplo, Bennet *et ál.* (2016) *Tiempo de soltar*; Ramalingam (2013) *La ayuda en el borde del caos*; Featherstone (2015) *Informe del estado del sistema humanitario 2015* (www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-report-2015).

69 *Ibíd.*, ver especialmente: www.odi.org/hpg/remake-aid/#lettinggo2.

70 Bennett *et ál.* (2016): p.56.

del ayudar, que nos impulsa a asumir roles, ya sea de salvador/implementador o de víctima/beneficiario. Hasta que desafíemos nuestras propias percepciones personales, el cambio institucional permanecerá lento: no se espera que las víctimas lideren, los salvadores sí. Tal pensamiento normativo puede también explicar por qué, a pesar de la clara evidencia en contrario, las agencias de ayuda continúan asumiendo que los enfoques de sclr no pueden alcanzar gran escala o ser fácilmente adoptados dentro de los contratos muy grandes, frecuentemente enfocados en un sector, que actualmente son los preferidos por donantes y unas pocas “superagencias”.⁷¹

4.1.1 Oportunidades y posibles soluciones

- En lugar de enfocarnos en esfuerzos para hacer que los “beneficiarios” participen en nuestra programación (externa) de ayuda y recuperación, comencemos por preguntarnos: ¿cómo podemos participar mejor en la respuesta autónoma de las personas locales y apoyar sus iniciativas para la autoayuda colectiva?
- El cambio respaldado por el Gran Pacto y el Comité Permanente Interagencias (IASC, por sus siglas en inglés) y otros se llama la “revolución de la participación”, no “ajuste de la participación”; requiere que hagamos cambios fundamentales en nuestras suposiciones y roles. Nos da el derecho y la responsabilidad de desafiar el status quo y de cambiar la manera en que trabajamos.
- Explorar las bases de las suposiciones y actitudes, y detectar la prevalencia del pensamiento normativo dentro del sector que desalienta el pasaje del poder; reconocer que, aún con contratos de grandes donantes, se pueden implementar los enfoques de sclr.

4.2 Pensamiento aislado, experiencias y zonas de confort

Al probar enfoques de sclr, las ONG nacionales han compartido muchos casos donde el foco sectorial predefinido de una ONG internacional o donante les ha impedido apoyar las respuestas lideradas por sobrevivientes. Se les da más peso a los conceptos externos de qué constituye respuestas humanitarias “apropiadas” que a la mezcla diversa de ideas que provienen de las personas que están efectivamente viviendo las crisis. En parte, esto refleja un exceso de dependencia en normas programáticas, las cuales están poco adecuadas para responder a la compleja mezcla de oportunidades, capacidades y prioridades de las personas afectadas por las crisis. Quizás más insidiosa es la suposición de que los actores externos están mejor posicionados para decidir sobre la “respuesta humanitaria” óptima y el punto donde la programación puede pasar del socorro a la recuperación y la construcción de resiliencia. Si las propuestas locales caen fuera de la respuesta predefinida de las agencias que proveen el financiamiento, normalmente no se va a aprobar que se las apoye. Por ejemplo, L2GP ha visto casos donde a ONG nacionales que utilizan enfoques de sclr durante emergencias no se les ha permitido apoyar iniciativas comunitarias para sostener a maestros voluntarios, facilitar la mitigación de conflictos liderada

71 Para más información respecto a cómo fluye el dinero a través de los sistemas humanitarios globales, por favor vea: www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/gb19; www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/local-funding; y www.thenewhumanitarian.org/analysis/2015/07/01/it-s-all-about-money.

por la comunidad, revivir eventos culturales⁷² para la recuperación psicosocial, comprar redes de pesca o reparar un puente destruido. Dada la retórica prevaleciente a favor de la toma local de decisiones y el “nexo”, tales contradicciones remarcan, aún más, la profundidad de las raíces del pensamiento aislado. Parte del problema también puede estar relacionado con las preocupaciones de los donantes respecto a las percepciones de los contribuyentes sobre cuál es el uso apropiado de la ayuda (no favorecidas por los reportes incorrectos de los medios). En este sentido, parece que se necesita hacer más para educar al público en general en los países donantes y apelar a su sentido común respecto a que las personas afectadas por las crisis probablemente sean los árbitros con más conocimiento de qué los ayuda mejor a sobrevivir y recuperarse.

4.2.1 Oportunidades y posibles soluciones

- Reconocer que ningún tipo único de respuesta puede jamás ser efectivo. Podemos realmente incluir programación adaptable, polifacética, liderada por la comunidad, al mismo tiempo que una intervención humanitaria convencional para permitir que emerja un enfoque más equilibrado.
- Recordemos que las comunidades en crisis no reconocen divisiones entre diferentes compartimentos etiquetados como “humanitario”, “protección”, “desarrollo”, “pacificación” o “prevención de riesgos de desastre”. Tales etiquetas no representan verdades intrínsecas, indivisibles, sobre la acción humana. En cambio, reúna diversas experiencias para nutrir a los enfoques en formas sensibles al contexto, y no deje que las etiquetas dicten rígidamente qué puede hacerse y qué no.
- Asegúrese de que haya más personal en los equipos humanitarios que tenga experiencia concreta en procesos de desarrollo de la comunidad y habilidades de facilitación comunitaria.
- Trabaje con recaudadores de fondos, equipos de relaciones públicas de donantes, periodistas informados y sobrevivientes de desastres (tanto en el Norte como en el Sur Global) para ayudar a que el público en general en países donantes entienda mejor el papel esencial que tiene la asistencia de emergencia en contribuir a la recuperación psicosocial, bienestar emocional, dignidad local y autoayuda.

4.3 Análisis de riesgos unilateral e inexacto

Los actores humanitarios tienden a enfocarse en los riesgos de pasar el poder a las personas afectadas por las crisis.⁷³ Mientras que el codiseño de mecanismos que explícitamente afrontan tales riesgos ciertamente ha ayudado, las ONG internacionales, las organizaciones de la ONU y los donantes muy raramente se preguntan: “¿cuáles son los riesgos de *no* entregar recursos o la toma de decisiones?”. Este estudio ha presenciado el lado desfavorable de basarse *solo*

72 Se rechazaron solicitudes de ayuda para comprar instrumentos para música y danza, disfraces y materiales para ceremonias tradicionales y para la reparación de edificios espirituales.

73 Las preocupaciones, más frecuentemente, son respecto a los riesgos potenciales de: la falta de capacidad (demasiado lento, demasiado carente de habilidades, con demasiado poco personal, demasiado desorganizado, demasiado traumatizado); la falta de integridad (demasiado irresponsable, demasiado egoísta, demasiado elitista, demasiado masculino); o las posibilidades de hacer daño (permitiendo captura de ayuda por elites, exclusión, creando dependencia, provocando conflictos).

en intervenciones externas ortodoxas que respeten los estándares humanitarios SPHERE: oportunidades perdidas para soluciones locales; capacidad de respuesta reducida, costos operativos incrementados, dignidad debilitada y recuperación psicosocial afectada; indefensión aprendida; movilización de recursos locales reducida; y potencial debilitado para los procesos transformacionales que atacan las causas fundamentales.

¿Por qué estos temores? Parte del problema puede ser que permitimos que nuestra educación formal, profesionalismo y acceso inmediato a recursos inflen en exceso nuestra confianza en que las intervenciones humanitarias actuales lideradas externamente son óptimas. Más aún, los grupos humanitarios frecuentemente no están equipados para ver ambas perspectivas; actualmente, es raro encontrar personal en equipos humanitarios que haya tenido exposición a procesos de desarrollo comunitario o habilidades en facilitación participativa. Más preocupante aún es el rol potencial del neocolonialismo y el racismo institucionalizado en perpetuar tales desconexiones y desequilibrios dentro del sector de la ayuda; un problema que está siendo cada vez más reconocido por las organizaciones humanitarias y los observadores.⁷⁴ Como trabajadores humanitarios que operamos en contextos de estrés e inequidad extrema, todos somos susceptibles a los riesgos del sesgo inconsciente; el racismo es un fenómeno global. Sin embargo, el hecho de que se requirieran las recientes protestas de Black Lives Matter (“Las vidas de las personas negras importan”) en los Estados Unidos para impulsar una discusión sobre el racismo dentro de la ayuda sugiere una falta de autoconciencia que necesita afrontarse.

4.3.1 Oportunidades y posibles soluciones

- Como trabajadores humanitarios, deberíamos ponernos en los zapatos de alguien de la población afectada y preguntarnos cómo nos sentiríamos si un equipo externo configurase sus proyectos y actividades ignorando las iniciativas, ideas, valores y las formas de cuidarnos unos a otros que son locales. La población local, en muchos casos, puede tener más experiencia en sobrevivir a crisis que la mayoría de los trabajadores humanitarios.
- Al observar los riesgos de la transferencia del poder a las personas afectadas por las crisis, siempre hay que sopesarlos contra los riesgos de *no* hacerlo. Como trabajadores humanitarios externos, un indicador clave de éxito debería ser que quedemos sin trabajo para hacer.
- Provea a los trabajadores de la ayuda humanitaria con más exposición y entrenamiento en procesos participativos liderados por las personas y en habilidades de facilitación basados en la comunidad.
- Todos debemos responsabilizarnos para ser más (auto)conscientes de los problemas de racismo institucionalizado dentro del sector de la ayuda, reconocer cómo influencia (y es perpetuado por) nuestras suposiciones y comportamiento, y formarnos mejor respecto a lo que podemos (y deberíamos) hacer respecto a eso.

74 Véase, por ejemplo: <https://medium.com/aidreimagined/video-how-to-be-anti-racist-in-aid-a6eaebc54d3e>; <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2020/07/16/race-equity-neo-colonial-legacies-humanitarian>; <https://oxfamblogs.org/fp2p/powershifts-resources-anti-racism-in-development-and-aid>; y <https://icscentre.org/2020/06/30/anti-racism-in-the-aid-sector-a-call-for-all-of-us-to-act-and-accelerate-change-as-individuals-organisations-and-as-sector>.

4.4 Marcos de referencia dispares

La literatura humanitaria académica sobre las respuestas de autoayuda lideradas por los ciudadanos en la actualidad está casi completamente confinada a los desastres en el Norte Global. Esto puede señalar una tendencia incómoda en la cual la asistencia de desastres “en casa” es más capaz de ver a los sobrevivientes de crisis como *ciudadanos* capaces que manejan sus propias respuestas, mientras se percibe a las personas en contextos “de ultramar” como *víctimas* frecuentemente pasivas e indefensas. Durante el proceso de introducción del enfoque sclr se observaron diferentes marcos de referencia: Las ONG nacionales suelen mostrar más interés que las ONG internacionales en las consecuencias políticas y de transformación de sclr y, a menudo, parecen preferir el acrónimo "scla" para "apoyar la acción dirigida por los ciudadanos". Muchos miembros del personal nacional, tanto de las ONG nacionales como de las ONG internacionales, expresaron su agradecimiento (algunos incluso mencionaron una sensación de "liberación") durante los talleres de codiseño/formación cuando se les invitó a empezar a pensar (y a presentarse) como ciudadanos preocupados, en lugar de como trabajadores humanitarios vinculados a un empleador específico (ONG/agencia).

Los resultados de los estudios de las respuestas locales en el Norte Global se corresponden con los que surgen de los estudios de casos de L2GP en el sur, lo que indica que la diferencia descrita en el marco no está justificada. Un estudio reciente sobre las catástrofes en el Reino Unido, por ejemplo, señala que "en la práctica, los transeúntes y las propias víctimas son los primeros en asistir y ayudar a los necesitados, lo que contribuye realmente a salvar vidas... su asistencia se produce de forma inmediata y significativa. Esta ayuda, de raíz altruista, de hecho, cubre el vacío en la respuesta a la emergencia provocado por la respuesta inadecuada y tardía de las autoridades oficiales de emergencia".⁷⁵ El mismo estudio recomienda que el gobierno británico apoye las acciones dirigidas por los ciudadanos tras las catástrofes en el Reino Unido al:

- acoger las ganas de ayudar de los ciudadanos y apoyar la acción de los grupos comunitarios;
- ayudar a los planificadores de emergencias a comprender la psicología de los grupos;
- trabajar con, y no en contra, de las normas grupales y formas de hacer las cosas locales;
- no socavar la identidad compartida durante la respuesta al imponer criterios externos;
- escuchar a las comunidades en recuperación y actuar en función de esta información; y
- movilizar una solidaridad más amplia.

La investigación sobre las respuestas espontáneas a las crisis lideradas por la comunidad en Australia⁷⁶ concluye que las organizaciones de emergencia deberían de abordar las "barreras institucionales" que impiden compartir el poder para "empoderar y permitir a los ciudadanos actuar de forma autónoma". Los investigadores destacan la importancia de los grupos de acción cívica emergentes, basados en la comunidad y organizados por hogares privados, y concluyen que

75 Véase: www.frontiersin.org/research-topics/8053/-immediate-responders-during-emergencies.

76 Thaler y Seebauer (2019) "Iniciativas ciudadanas ascendentes en la gestión de riesgos naturales: ¿por qué aparecen y qué pueden hacer?" *Environmental Science & Policy* 94.

su elevado capital social y humano infiere importantes capacidades en términos de conocimiento local, autoeficacia y acceso a los recursos. Recomiendan que la prestación de apoyo directo a estas "iniciativas ascendentes" se integre en las respuestas generales.

Existe un nivel de sofisticación y avance en los estudios sobre las respuestas dirigidas por la comunidad en el Norte Global que aún no se ve en los debates sobre cuestiones de "participación" en la programación humanitaria internacional. La importancia de apoyar la respuesta autónoma a las crisis por parte de los ciudadanos como primer paso esencial para la creación de resiliencia a largo plazo es destacada por una serie de investigadores que informan sobre las políticas y estrategias nacionales en materia de catástrofes en el Reino Unido, Estados Unidos, Japón, Alemania y Nueva Zelanda.⁷⁷ Destacan la necesidad de permitir "un desarrollo más orgánico y espontáneo de las habilidades de la comunidad" a nivel de base, y exploran el uso de "educadores de adultos de la comunidad" para construir la resiliencia psicosocial, facilitar el aprendizaje empírico y aumentar la conciencia de las oportunidades de los procesos de transformación que podrían reducir la vulnerabilidad ante futuras crisis.

Cada vez más, la investigación sobre catástrofes⁷⁸ en los principales países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) busca explorar cómo sus respuestas *nacionales* a las emergencias pueden comprender, reforzar y aprovechar mejor las respuestas autónomas de los grupos de ciudadanos afectados. En cambio, el discurso en torno a la ayuda humanitaria *internacional* (financiada y dirigida por esos mismos países de la OCDE) sigue limitándose a aumentar la respuesta y la cooperación de los beneficiarios en las intervenciones impulsadas desde el exterior. Esta paradoja merece atención.

4.4.1 Oportunidades y posibles soluciones

- Familiarizarse con la investigación sobre la respuesta autónoma a las crisis liderada por los ciudadanos en los países de la OCDE para ayudar a cuestionar los supuestos sobre las normas de la ayuda humanitaria en el Sur Global.
- Incluir componentes de investigación-acción en las propuestas de respuesta a la crisis que exploren diferentes modalidades para desarrollar y probar los enfoques de sclr junto con los procesos convencionales dirigidos externamente.
- Apoyar o abogar por una mayor investigación sobre el apoyo a la respuesta a la crisis dirigida por los ciudadanos en el Sur Global.

77 Preston *et ál.* (2015) "La respuesta comunitaria en las catástrofes: un marco de aprendizaje ecológico" *International Journal of Lifelong Education* 34(6) (www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02601370.2015.1116116).

78 Drury *et ál.* (2019) "Facilitar la resiliencia psicosocial colectiva de la población en emergencias: doce recomendaciones basadas en el enfoque de la identidad social" *Frontiers Public Health* policy practice reviews, junio (www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2019.00141/full).

- Reflexionar sobre cuán profundamente la mentalidad neocolonialista se ha infiltrado en los cimientos del sector de la ayuda formal y cómo configura los marcos mentales de referencia que moldean inconscientemente las actitudes hacia (y las representaciones de) las personas afectadas por la crisis en el Sur Global.

4.5 El dominio del cumplimiento

El grado en que las políticas de cumplimiento han llegado a dominar a las agencias humanitarias y sus respuestas representa, probablemente, el obstáculo más común para entregar la toma de decisiones y el control financiero a las personas afectadas por la crisis. Aunque los objetivos originales de las normas de cumplimiento siguen siendo válidos, los protocolos establecidos para lograrlos se han vuelto cada vez más difíciles de manejar e ineficaces. La mentalidad y las herramientas de planificación y presentación de informes sobre productos y resultados predecibles (en detrimento de la atención al proceso) fomentan actitudes de aversión al riesgo y reducen el espacio para la creatividad orgánica de la que dependen los enfoques de sclr. Los protocolos de cumplimiento casi siempre ignoran los valores y las formas locales de hacer las cosas, incluso cuando éstas pueden ofrecer mejores formas de alcanzar las normas para las que se pretendía el cumplimiento en primer lugar. Rara vez se conversa con los distintos miembros de las comunidades destinatarias sobre lo que consideran que *son* los principales riesgos que hay que mitigar. En algunos contextos en los que se ha puesto en marcha sclr, las leyes o reglamentos específicos aplicados por las autoridades nacionales suponen restricciones adicionales al uso de sclr, por ejemplo, reglamentos contra las subvenciones en efectivo para los grupos de autoayuda espontáneos.

Esta imposición rígida de protocolos o reglamentos diseñados externamente hace que se pierdan oportunidades para que surjan "buenas prácticas" más eficaces y relevantes para el contexto. Contribuye al desempoderamiento y a la pérdida de dignidad y empuja a las poblaciones destinatarias (y a los trabajadores humanitarios) a encontrar sus propias formas de eludir las normas y procedimientos externos que se consideran localmente irrelevantes, poco prácticos o incluso perjudiciales. Además, la elevada carga de trabajo generada por las exigencias de cumplimiento de una ONG internacional y de un donante puede desbordar la capacidad de las ONG nacionales y crear un motivo para retrasar la localización ("la ONG local no tiene capacidad para garantizar el cumplimiento"). Quizás lo más preocupante de todo es que el posterior "desarrollo de capacidades" de la sociedad civil nacional se centra en moldear a las ONG nacionales en réplicas locales de las ONG internacionales, cada vez más estructuradas y gestionadas para satisfacer las exigencias de cumplimiento de arriba abajo generadas por el sistema. En el proceso, las cualidades intrínsecas y de valor añadido de la sociedad civil local (por ejemplo, la sensibilidad al contexto, la aceptación local, los conocimientos indígenas, la flexibilidad, la creatividad, la voluntad de asumir riesgos, el coraje) se sustituyen por los propios atributos de la ayuda que sustentan las percepciones de un sistema "no apto para el propósito".

Los trabajadores humanitarios de primera línea suelen explicar que la falta de flexibilidad está relacionada con "políticas" o "requisitos de los donantes" impuestos desde arriba. Sin

embargo, rara vez los miembros de los departamentos políticos o de la alta dirección asumen la responsabilidad de cambiar los protocolos que se reconocen como excesivamente exigentes, al tiempo que sugieren que son otros los que no gestionan la flexibilidad. En muchos casos, las mismas agencias (ya sean donantes, la ONU u ONG internacionales) que crearon esta práctica, y las políticas y protocolos de cumplimiento que la acompañan, parecen ahora incapaces de cambiarlas o no están dispuestas a hacerlo, a pesar de la creciente concienciación de que, de hecho, pueden no ser adecuadas para su propósito.

4.5.1 Oportunidades y posibles soluciones

- Involucrar a los responsables financieros y de cumplimiento de la oficina central en el proceso de codiseño de las sclr. Al trabajar juntos, a menudo se encuentra una mayor flexibilidad de la que se suponía en un principio.
- Involucrar a la población local en la identificación de los riesgos contextuales de hacer daño y los mejores medios de mitigación. La combinación de los procedimientos de PALC y de microsubvenciones promovida en los enfoques de sclr ofrece un conjunto de medidas para hacerlo; seguramente hay otras.
- Las políticas y los protocolos no son verdades absolutas grabadas en piedra, sino que pueden modificarse y deben ponerse a prueba y cuestionarse continuamente: es la única manera de que la práctica siga mejorando.
- Las agencias de ayuda deben reconocer que los procesos dirigidos por la comunidad no tendrán éxito si las agencias no abordan y adaptan sus propias culturas internas, procedimientos y necesidades de desarrollo organizativo. La gestión del cambio en el seno de las ONG es tan importante como la promoción de nuevas metodologías técnicas para la sclr.
- Los donantes deben reconocer su enorme oportunidad de mejorar el statu quo al desarrollar incentivos que permitan el riesgo, acepten la incertidumbre, fomenten la flexibilidad y recompensen el aprendizaje real.

Capítulo 5 Conclusión

En el pasado, teníamos oportunidades de aprender y comprender a las comunidades, pero era a través de actividades predefinidas. Ahora estamos asombrados por los nuevos hechos que aprendimos sobre las comunidades a través de este enfoque. Hemos aprendido a ganarnos la confianza de las comunidades. Hemos aprendido, después de estos largos años de trabajo con las comunidades, que podríamos haber tenido un mejor impacto con menos esfuerzo si hubiéramos seguido este enfoque. No es una pretensión; en realidad hemos trasladado el poder a las comunidades (Ahmad, Centro de Desarrollo MAAN, Gaza).⁷⁹

El potencial de utilizar la ayuda humanitaria para reforzar las propias iniciativas, ideas e inclinaciones de las personas afectadas por la crisis para ayudarse mutuamente (a menudo a través de grupos emergentes, informales y efímeros) sigue sin ser aprovechado por la mayoría de las intervenciones humanitarias y de protección convencionales. De hecho, la motivación para esta autoayuda colectiva suele verse socavada por la ayuda general. Por el contrario, los estudios de caso compartidos en este documento presentan una imagen inspiradora de lo que los supervivientes de las crisis pueden lograr a través de su propia acción cuando reciben apoyo para definir y gestionar sus propias iniciativas para mejorar el bienestar de sus comunidades más amplias.

El capítulo 2 demuestra en detalle los importantes beneficios de fortalecer las oportunidades de dicha autoayuda colectiva junto con la programación humanitaria más convencional. En una amplia gama de contextos, se documentan sistemáticamente mejoras en la eficacia, la capacidad de respuesta, la innovación, la dignidad, la recuperación psicológica, la cohesión social, el liderazgo femenino, la responsabilidad descendente (y ascendente), la sensibilidad al conflicto, la rentabilidad y la rapidez. Cuando se apoyan simultáneamente múltiples iniciativas dirigidas a nivel local, surge naturalmente un enfoque de nexo que parece especialmente eficaz para generar respuestas holísticas a los contextos de conflicto. La sinergia resultante de la combinación de objetivos y acciones de ayuda, construcción de la paz y medios de subsistencia por parte de los grupos comunitarios ha sido especialmente sorprendente. En los casos en los que se ha prestado atención a la facilitación del aprendizaje a través de la experiencia y la conectividad, las comunidades parecen ser capaces de fortalecer su propia resiliencia y DRR, adoptando iniciativas *transformadoras* esenciales (a menudo pasadas por alto por la programación humanitaria general) para abordar las causas fundamentales de la vulnerabilidad.

Los datos presentados aquí sugieren que esta práctica emergente, denominada sclr, permite a los principales actores humanitarios prestar un apoyo eficaz a la acción dirigida por los ciudadanos en una amplia gama de contextos, desde las catástrofes repentinas hasta las crisis prolongadas. Las ONG nacionales y locales pueden aplicar estos enfoques de sclr rápidamente, a bajo costo y a gran escala, como complemento al enfoque basado en las necesidades y centrado en los hogares de la ayuda humanitaria general, sin necesidad de un profundo conocimiento previo de la zona

79 Jarar *et ál.* (2020) “Resumen de aprendizaje: la acción dirigida por la comunidad de Gaza en la práctica”. L2GP (www.local2global.info/research/local/sclr-gaza).

objetivo ni de largos y costosos períodos de preparación. Cumplen, y a menudo superan, los niveles de responsabilidad, cumplimiento y no daño exigidos por las normas humanitarias actuales y se integran de forma natural en los programas actuales de transferencia de efectivo.

Además, como la sclr complementa las intervenciones humanitarias convencionales, los trabajadores humanitarios están expuestos a una forma diferente de relacionarse con las personas afectadas por la crisis. En todos los estudios de caso presentados aquí, el personal de las ONG refleja que, al permitirles transferir el poder a las personas en crisis, la sclr les ayuda a ver a las poblaciones objetivo bajo una nueva luz: no como "otros" que requieren capas cada vez mayores de responsabilidad ascendente, protocolos de cumplimiento y control para evitar que perturben los proyectos y las normas definidas externamente, sino como conciudadanos con conocimientos, capaces, con recursos y dignos de confianza, y que intentan desesperadamente mantener su dignidad, su autoestima y el sentido de una comunidad solidaria más amplia. Es muy posible que el cambio de mentalidad que acompaña a dicho cambio de percepción contribuya tanto como cualquier directiva política a abordar las características neocoloniales todavía tan evidentes dentro de la ayuda humanitaria institucionalizada.

En el entrenamiento, no sentí nada sólido en mano. Me costó mucho visualizar cómo se podía hacer... Sólo empecé a confiar en el planteamiento cuando empezó la aplicación y fui testigo de la reacción de la gente. La gente empezó a pensar en sus recursos y capacidades (Maysoon, CFTA, Gaza).⁸⁰

Por supuesto, como todos los enfoques, el sclr tiene sus limitaciones. Dado que se basa en las capacidades de los grupos que se movilizan por sí mismos, su alcance y nivel de impacto dependen de lo que puedan ser en cualquier población afectada, y variará en consecuencia en los distintos contextos. Por lo tanto, no se puede confiar en que la sclr responda a todas las necesidades de todos los sectores de la población, sino que funciona bien junto con los esfuerzos de ayuda más habituales y específicos. La sclr requiere que las organizaciones cuenten con un nivel determinado de competencias para asesorar a la comunidad para poder llevar a cabo la PALC con éxito, competencias que a menudo se asocian más con los enfoques de "desarrollo".⁸¹ Además, dado que la sclr busca explícitamente apoyar y fortalecer la actuación colectiva orientada al bien común, no es siempre eficaz en el apoyo a las acciones necesarias solo a nivel doméstico. Aunque todavía estamos aprendiendo sobre la planificación y actuación colectiva en torno a los medios de subsistencia, puede que la condición individual/familiar de la mayoría de las fuentes de ingresos no se adecúe a los enfoques grupales.

Todavía queda mucho por aprender sobre una gran variedad de cuestiones programáticas y operativas adicionales. ¿Existen contextos en los que se pueda fomentar la formación de nuevos grupos (especialmente entre los sectores marginados de la sociedad) sin comprometer el sentido crítico de pertenencia que normalmente se encuentra solo en los grupos autoconvocados? ¿Pueden emplearse ayudas económicas para grupos para contribuir con la mejora de los medios

80 Ibíd.

81 Consultar el capítulo 2 para más detalles.

de subsistencia? Y, en caso afirmativo, ¿cómo? ¿Pueden las autoridades locales convertirse en promotoras activas de la sclr cuando los mecanismos nacionales suelen ser tan reacios al empoderamiento de la comunidad?

Nuestro problema es que las ONG que redactan las propuestas siempre quieren complacer al donante, aunque esté equivocado. Es hora de cambiar esto (miembro de la comunidad, Gaza).⁸²

La sclr no es una solución milagrosa, pero puede contribuir a que la ayuda humanitaria adopte un enfoque más centrado en las personas y más holístico: que se oriente más a la demanda y menos a la oferta, que respete más la iniciativa que surge de las comunidades locales y que tenga más capacidad para apoyarla. Esto hace eco del reconocimiento cada vez mayor de la importancia de la “ayuda mutua”⁸³, como se ha puesto de manifiesto en las respuestas comunitarias a la COVID-19 en todo el mundo. La sclr también ofrece un mecanismo práctico para reducir las tendencias paternalistas y neocoloniales de la asistencia institucional. Lo que parece tan importante es la combinación de enfoques: los aportes actuales de la asistencia humanitaria externa, basados en las necesidades y orientados a los hogares, *más* la autonomía colectiva, orgánica y basada en fortalezas de la población local. Por ello, la sclr también promueve explícitamente nuevas formas de coordinación en función del contexto que puedan proporcionar el espacio y los medios para que estos dos sistemas humanitarios complementarios se conecten, se comuniquen y colaboren.

Hay un cambio en la perspectiva de la gente. La única manera de mejorar nuestras vidas es ayudándonos a nosotros mismos. Independientemente de la cantidad de subvenciones o ayudas... si no nos hacemos cargo y compartimos nuestro trabajo, no saldremos de nuestro estado de vulnerabilidad. De producirse otra crisis, ahora sabemos que debemos centrarnos en las oportunidades de respuesta y no en los problemas (superviviente del asedio de Marawi, Filipinas).⁸⁴

Dado que en 2021 el poder sigue estando indiscutiblemente en manos de los organismos internacionales, son *estos* quienes tienen ahora la responsabilidad de crear un espacio para integrar estos enfoques combinados. Sus compromisos verbales con la revolución de la participación, el nexo y las obligaciones de localización del Gran Pacto están bien documentados, pero, hasta la fecha, los avances han sido lentos a la hora de convertir las palabras en acción.⁸⁵ La sclr les proporciona un medio seguro y responsable para empezar a transferir parte de su poder sobre la planificación, el diseño, la ejecución y los presupuestos a los propios ciudadanos y grupos de comunidades afectados. Según las pruebas presentadas en este documento, la inquietud por

82 Ibid.

83 Por ejemplo: https://ssir.org/articles/entry/lessons_from_mutual_aid_during_the_coronavirus_crisis; y www.thenewhumanitarian.org/analysis/2020/06/08/coronavirus-transform-humanitarianism-aid#five.

84 Futuro informe de aprendizaje de L2GP sobre las lecciones de la aplicación y adaptación en curso de sclr en Filipinas, cuya publicación está prevista para mediados de 2021.

85 Por ejemplo: Els (2020) “Localización en cifras: flujos de financiación humanitaria y liderazgo en Irak, Jordania, Líbano, Nigeria, Territorios Palestinos Ocupados, Somalia, Sudán, Sudán del Sur y Ucrania”. L2GP (www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/localisation-in-numbers).

el cumplimiento financiero y programático ya no puede utilizarse para justificar el retraso de dicha transferencia. El hecho de que el apoyo a la acción de los ciudadanos y de los “transeúntes” sea cada vez más común en muchos países donantes pone de manifiesto la incongruencia de frenar este cambio en la actuación ante las catástrofes en el Sur Global.

Al parecer, todavía es urgente un nivel de introspección y liderazgo por parte de las oficinas centrales de los donantes humanitarios y de las agencias de ayuda, así como un cambio similar en la mentalidad de los trabajadores humanitarios en todo el sector. No es una petición extrema: más bien, es un incentivo desde el sentido común a formar parte de un proceso inspirador y muy esperado de promoción y fortalecimiento de formas de trabajo comprobadas que apoyen la notable humanidad, capacidad, iniciativa y compasión colectiva de las personas en crisis. Los riesgos de seguir resistiéndose parecen mucho mayores que los de soltarse.

Le dejamos algunas preguntas para incentivar esta introspección. Imagínese que mañana su hogar se encuentra afectado por una gran catástrofe que arrasa con la vida, las posesiones y el sustento de su familia y de muchas otras miles de personas. Al llegar la ayuda, ¿elegiría que se le trate solo como una víctima, que se le registre y codifique para recibir pasivamente una ayuda diseñada externamente que podría (o no) satisfacer sus necesidades particulares? ¿O bien le gustaría disponer de un medio sencillo para acceder a una asistencia adicional que le permitiera a usted y a sus familiares y amigos supervivientes contribuir a la supervivencia, la protección, la recuperación y el bienestar de los que los rodean, de acuerdo con sus propios conocimientos, experiencia y prioridades?

Si le das una vara a alguien, significa que le has dado poder. El empoderamiento significa dejarles tomar decisiones, darles recursos. ¿Por qué nos aferramos al poder? ¡Suéltalo! ¡Que lo usen!
(Darare Gonche, IREMO, Kenia).

Anexo 1 Resumen de la experiencia práctica y de las actividades que han conformado e influido en el desarrollo de la respuesta a la crisis impulsada por los sobrevivientes y la comunidad, 1996–2021

Los enfoques de la sclr han evolucionado a través de un proceso puntual pero continuo de reflexión, diseño/rediseño y pruebas en la práctica. La práctica ha sido moldeada por las intervenciones ante una amplia variedad de crisis humanitarias que abarcan África, Asia y Oriente Medio y que incluyen medidas ante inundaciones, ciclones, sequías y terremotos, así como prolongadas crisis y conflictos políticos y militares.

En la tabla A1 se enumeran las actividades del proyecto que han servido de base para el desarrollo de la sclr en la práctica y en el presente documento. Sin duda, hay ejemplos de enfoques similares que se utilizan en otros lugares, que no eran conocidos por los autores en el momento de la redacción y, por lo tanto, no formaron parte de la investigación y la recopilación de experiencias que sustentan este documento.

Tabla A1 Ejemplos de enfoques de sclr en la práctica

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Etiopía North Wollo, 1996–2000	Sequías recurrentes y pobreza crónica Crisis prolongadas	Actividades previas a la sclr. Apoyar a más de 100 asociaciones funerarias (<i>k'ires</i>) con microsubvenciones para la comunidad para que establezcan, almacenen y gestionen sus propios bancos de semillas y cereales, y planifiquen y gestionen sus propios microproyectos. <ul style="list-style-type: none">• Alcance: aproximadamente 50 000 personas• Total: 200 000 \$		SOS Sahel UK

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Myanmar delta del Irrawaddy, 2008–2010	Ciclón Nargis Desastre de inicio repentino: 150 000 muertos; 2–3 millones de personas sin hogar; destrucción masiva de infraestructuras; trauma	Actividades previas a la sclr. Movilización local rápida, aprendizaje para la acción y microsubvenciones a la comunidad. 450 grupos autónomos emergentes ponen en práctica sus propias acciones de supervivencia y recuperación. <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: 500 000 personas • Total: 2 000 000 \$ • Subvenciones a la comunidad: 1 740 000 \$ <p>Establecimiento de un mecanismo de coordinación, redes de trabajo y refuerzo de la capacidad basados en la demanda (el Centro de Recursos Locales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paung Ku (https://paungkumyanmar.org) • Centro de Recursos Locales (LRC, por sus siglas en inglés) (https://www.facebook.com/LRCMyanmar/) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza de siete ONG internacionales encabezada por SC-UK⁸⁶ • https://odihpn.org/wp-content/uploads/2008/12/humanitarianexchange041.pdf • www.alnap.org/help-library/alnap-innovations-case-study-no-4-pknr
Myanmar Costa de Rakáin, 2010	Ciclón Giri De inicio repentino: Más de 100 000 personas sin hogar; 1,1 millones de afectados; más de 170 muertos; destrucción masiva de infraestructuras		Paung Ku, Myanmar	www.alnap.org/help-library/shelter-and-nfi-cluster-evaluation-cyclone-giri-response

86 El grupo original de ONG internacionales que apoyó la puesta en marcha de Paung Ku (ahora una influyente y exitosa ONG nacional registrada) lo conformaron SC-UK (sede), Burnet Institute, HIV Aids Alliance, Norwegian Peoples' Aid, Oxfam GB, Swiss Aid y World Concern. El donante inicial fue AUSAid.

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Sudán Zonas de conflicto, ⁸⁷ 2011–presente	Guerra civil en curso De inicio repentino y prolongado: conflicto con gran cantidad de víctimas civiles; grave crisis humanitaria, de seguridad, de derechos y de medios de subsistencia; sin acceso negociado	Primeras iniciativas de tipo sclr. La PALC y las microsubvenciones que se emplean para apoyar la seguridad y la supervivencia a cargo de las mujeres y de la comunidad; actividades de subsistencia; actividades de transformación de conflictos a nivel local	Tres ONG locales ⁸⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Varias ONG internacionales y L2GP, apoyadas por una variedad de importantes donantes institucionales • Artículos, videos, etc. en: www.local2global.info
Sierra Leona, Liberia 2014–16	Epidemia por el virus del Ébola De inicio repentino y prolongado	Entrega de microsubvenciones a las OBC existentes y a los grupos autónomos emergentes para apoyar la acción impulsada por la comunidad	Diversas OBC locales (véase el informe de evaluación: www.genevaglobal.com/2016/05/Ebola-Crisis-Report.pdf)	GenevaGlobal
Filipinas Mindanao, 2017	Inundaciones repentinas del río Agusan y terremoto de Surigao Muertes; destrucción de viviendas e infraestructuras; pobreza actual	Iniciativas de la sclr con poblaciones indígenas remotas y marginadas para cubrir necesidades de supervivencia y recuperación <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: aproximadamente 2 000 personas • Total: 37 000 \$ 	Ecosystems Work for Essential Benefits Inc. (EcoWEB) con SMVI	<ul style="list-style-type: none"> • L2GP, Humanitarian Leadership Academy y CORDAID • www.local2global.info/sclr-in-the-philippines

87 Más detalles a petición.

88 Más detalles a petición.

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Filipinas Marawi, Mindanao, 2017–presente (en curso)	Asedio de la ciudad de Marawi De inicio repentino y prolongado: conflicto; víctimas civiles; destrucción masiva de infraestructuras	Iniciativa de la sclr para dar una respuesta inmediata a los desplazados internos a través de la PALC y las microsubvenciones en efectivo. <ul style="list-style-type: none"> Alcance: aproximadamente 330 000 personas Total: 564 182 \$ 	ECOWEB	Christian Aid, Johanniter, United Methodist Committee on Relief, L2GP, Help Germany, Good Neighbors, MMCEAI-AWO, OPAPP, IOM, CORDAID, UPCSWCD, HLA, WVI y IDEALS-ICCO
Filipinas Lanao del Norte e Itogon, 2018–2019	Tifones Vinta y Mangkhut Derrumbes; inundaciones,	Iniciativas de la sclr para las comunidades y las entidades de la autoridad local seleccionadas <ul style="list-style-type: none"> Total: más de 100 000 \$ 	ECOWEB	Good Neighbors (Corea del Sur) AWO (Alemania) Help Germany
Filipinas Cotabato del Norte, Mindanao, 2019–2020	Terremotos de magnitud superior a 6; 200 000 personas afectadas	Ayuda de la sclr dirigida a más de 6000 personas <ul style="list-style-type: none"> Alcance: 800 hogares Total: 100 000 \$ 	ECOWEB	Johanniter International Assistance
Cisjordania, Palestina Varias fases, marzo de 2018–febrero de 2021	Conflicto prolongado Ocupación/Naqba; pobreza y medios de vida; seguridad; resiliencia; derechos y justicia	Iniciativa de sclr, PALC/PVCA, subvenciones en efectivo para la comunidad, fomento, medios de subsistencia, seguridad, salud, educación <ul style="list-style-type: none"> Alcance: 12 comunidades Total: 424 503 \$ Subvenciones a la comunidad: 122 000 \$ 	YMCA de Jerusalén Este	<ul style="list-style-type: none"> ACT CoS, DCA/ Danida, L2GP, PAX, ICCO y CA Informe de aprendizaje de Palestina de L2GP en www.local2global.info

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Norte de Kenia 2017–presente	Sequía, conflicto y pobreza Crisis prolongada de evolución lenta con conflictos periódicos de inicio repentino	Iniciativa de la sclr para la acción colectiva con 40 microproyectos en tres regiones, centrados en actividades generadoras de ingresos, sistemas de agua, educación y consolidación de la paz <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: 9 600 personas • Total: 121 000 \$ • Subvenciones a la comunidad: 67 200 \$ 	PACIDA, CIFA, MioNET, Caritas Marsabit, Caritas Maralal, Caritas Isiolo, IREMO	<ul style="list-style-type: none"> • Christian Aid (LPPR/START/DIFID), CAFOD y L2GP • Artículo de LPPR en www.local2global.info
Myanmar Kayah, Shan del Sur, Rakáin, Shine del Norte, Kachin, 2017	Conflictos, pobreza y crisis de gobernanza Crisis prolongada de evolución lenta con conflictos periódicos de inicio repentino	Taller de codiseño e iniciativas de la sclr para la acción colectiva con 73 microproyectos en tres regiones <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: 2 208 personas • Total: 38 000 \$ • Subvenciones a la comunidad: 26 000 \$ 	KBC (Karen), DEAR Myamar, BBS, MFR, KBC Kachin/Shan	<ul style="list-style-type: none"> • Christian Aid (LPPR/START/DIFID), Kings College London y L2GP • Artículo de LPPR en www.local2global.info
Myanmar Shan del Norte, dos fases: (1) 2018–2019; (2) 2019–2020	Conflicto y pobreza Prolongada con conflictos periódicos de inicio repentino	Iniciativa de la sclr, capacitación/codiseño, PALC, microsubvenciones, etc. <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: 43 001 personas • Total: 335 000 \$ • Subvenciones a la comunidad: 235 000 \$ 	KBC (Kachin), MHDO, TSYU, CIDKP	<ul style="list-style-type: none"> • DCA (Danida) y L2GP, DCA con HARP, L2GP • Artículo en preparación; estará disponible en www.local2global.info

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Yemen 2016–presente	Grave crisis humanitaria de seguridad Conflictos violentos, colapso de los medios de subsistencia y hambruna	Utilización de microsubvenciones para la comunidad para que los grupos comunitarios afectados por la crisis puedan reforzar su capacidad autónoma y promover la paz	Diversas asociaciones juveniles locales	<ul style="list-style-type: none"> • Saferworld UK • www.saferworld.org.uk/youth-contributions-to-peacebuilding-in-yemen
Palestina, Gaza junio-diciembre de 2019	Crisis prolongadas Ocupación; pobreza; guerra	<p>Iniciativas de la sclr, capacitación/codiseño, PALC, microsubvenciones en efectivo, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: siete comunidades • Total: 147 680 \$ • Subvenciones a la comunidad: 103 500 \$ 	MAAN y CFTA con siete grupos comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> • DCA/CA/ACT, CoS/Maan/CFTA, L2GP • www.local2global.info/research/local/sclr-gaza
Haití junio de 2019–febrero de 2020	Crisis prolongadas Sequía; pobreza crónica; falta de servicios y oportunidades económicas; tifones; falta de gobernanza; violencia	<p>Programa en conjunto de la sclr para el incremento de la capacidad de las iniciativas de la sclr, codiseño en apoyo a 38 grupos de autoayuda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance: 7 532 personas • Total: 214 000 \$ • Subvenciones a la comunidad: 160 000 \$ 	GADEL, KORAL, ATEPASE, ACDED, SCH, SJM	<ul style="list-style-type: none"> • DKH, CA, ACT CoS y LWF • Artículo en preparación; estará disponible en www.local2global.info

Lugar y fecha del estudio de caso de la sclr	Tipo, escala y característica de la crisis	Característica, alcance, escala y gasto aproximado (\$) del enfoque de la sclr	Organismos locales que promueven el enfoque de la sclr	Apoyo de las ONG internacionales y publicaciones/referencias pertinentes
Sudán 2019–presente	Conflicto Colapso de los medios de subsistencia; opresión violenta por parte del régimen militar seguida de una revolución	Sclr en apoyo a iniciativas ciudadanas destinadas a promover la paz, la unidad y la justicia y a resolver o mitigar conflictos potencialmente letales • Subvenciones a la comunidad: más de 500 000 \$	Múltiples ONG nacionales	• Saferworld UK • Artículo en preparación; estará disponible en www.saferworld.org.uk
República Democrática del Congo 2019–presente		Fase inicial (25 000 \$ a 50 000 \$ por agencia nacional) para contribuir a mejorar la seguridad, los medios de vida y las oportunidades de paz	National Partnership of Children and Youth in Peacebuilding	• Peace Direct • www.peacedirect.org/localactionfund
República Centroafricana 2019–presente			Uru	
Malí 2019–presente			Youth Association for Active Citizenship and Democracy	
Nigeria 2019–presente			Peace Initiative Network	
Myanmar 2019–presente			Paung Ku and Swe Ta Har	

HPN

Humanitarian
Practice Network

Managed by

Humanitarian Policy Group



Humanitarian Practice Network (HPN)

ODI

203 Blackfriars Road

Londres SE1 8NJ

Reino Unido

Tel: +44 (0)20 7922 0300

Fax: +44 (0)20 7922 0399

Correo electrónico de HPN: hpn@odi.org.uk

Página web de HPN: www.odihpn.org
