

# El papel de la Preparación en materia de PTM (CVAP) y PTM en la Localización



Photo: © Corrie Butler / IFRC

# Contenidos

## Siglas y acrónimos 1

## Resumen ejecutivo 2

## Agradecimientos 3

- Introducción
- Metodología
  - Limitaciones

## Marco de Investigación 4

- ¿Qué es la localización?
- ¿Qué está tratando de lograr la localización?
- Las siete dimensiones de la localización
- Poder y localización
- PTM y localización
- La localización y el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

## El papel del desarrollo organizacional y la creación de capacidad en la localización 5

- ¿Cómo definimos capacidad?

## Hallazgos clave 6

- Financiación
- Colaboraciones y formas de trabajar
- Capacidad
- Participación
- Coordinación
- Visibilidad
- Influencia política

## ¿La CVAP ha ayudado a cambiar el poder? 7

## Conclusión 8

## Recomendaciones y oportunidades 9

## Fuentes 10

- Referencias
- Anexo 1: Informantes clave
- Anexo 2: Preguntas de la entrevista semiestructurada
- Anexo 3: Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz



Photo: © Johannes Chinchilla / IFRC

## Siglas y acrónimos

<b>ACH</b>	Acción contra el Hambre	<b>ONGI</b>	Organización Internacional No Gubernamental
<b>ASEAN</b>	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático	<b>OIM</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>CaLP</b>	Cash Learning Partnership	<b>IRC</b>	Comité Internacional de Rescate
<b>CCD</b>	Red de Entrega de TM Colaborativa	<b>LNHA</b>	Actores humanitarios locales y nacionales
<b>CEA</b>	Participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad	<b>CRL</b>	Cruz Roja Libanesa
<b>CPWG</b>	Grupo de trabajo de pares de PTM	<b>TMM</b>	Transferencias Monetarias Multipropósito
<b>PTM</b>	Programa de Transferencias Monetarias (asistencia en efectivo y con cupones)	<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>CVAP</b>	Preparación en materia de PTM	<b>NSD</b>	Desarrollo de la Sociedad Nacional
<b>CWG</b>	Grupo de trabajo de PTM	<b>NSIA</b>	Alianza para Inversión en las Sociedad Nacionales
<b>DCA</b>	Danish Church Aid	<b>OCHA</b>	Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
<b>ECHO</b>	Ayuda Humanitaria y Protección Civil-Comisión Europea	<b>NRC</b>	Consejo Noruego para Refugiados
<b>FCDO</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Mancomunidad de Naciones del Reino Unido	<b>PNS</b>	Sociedad Nacional Socia
<b>PSF</b>	Proveedor de Servicios Financieros	<b>POE</b>	Procedimientos Operativos Estandarizados
<b>GCT</b>	Transferencia de TM en grupo	<b>NNUU</b>	Naciones Unidas
<b>IASC</b>	Comité Permanente entre Organismos	<b>UNCSS</b>	United Nations Common Cash System
<b>CICR</b>	Comité Internacional de la Cruz Roja	<b>UNICEF</b>	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
<b>FICR</b>	Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	<b>WASH</b>	Agua, Saneamiento e Higiene
		<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos



## Resumen ejecutivo



Desde la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, todo el sistema humanitario ha prestado mayor interés tanto a los Programas de Transferencias Monetarias (PTM, en adelante) como en la localización. Esto ha derivado en un aumento significativo del uso de los PTM. Sin embargo, el progreso en la localización ha sido mucho más limitado. Esto se ha atribuido a varios factores, desde barreras estructurales en el sistema de financiación hasta la falta de voluntad de los actores internacionales para comprometerse con los cambios sistémicos que se necesitan.

Tanto la pandemia de la Covid-19 como la respuesta global al asesinato de George Floyd en los Estados Unidos de América pusieron de relieve la necesidad de un cambio, arrojando luz sobre la preponderancia de los actores internacionales en el sistema humanitario y sobre cómo sus raíces coloniales siguen de manifiesto hoy en día.

De acuerdo con estos grandes temas, el Grupo de trabajo de Pares de PTM del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento) encargó al Cash Hub del Movimiento del Movimiento que investigara los vínculos entre los PTM y la localización, para comprender cómo los PTM pueden ayudar a una mayor localización y fortalecer la acción humanitaria dirigida localmente. Concretamente, busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

### Preguntas de investigación

- 01 ¿Cómo pueden ayudar los PTM a fortalecer la voz y la influencia de las Sociedades Nacionales en la respuesta humanitaria a niveles local y nacional, y ayudar a posicionarlas como el socio preferente de otros actores?
- 02 ¿El aumento de la capacidad en materia de PTM ayuda a promover la agenda de localización y, si este es el caso, cómo lo hace?
- 03 ¿Qué lecciones pueden aprenderse de las experiencias de las Sociedades Nacionales y su respuesta a través de PTM para ayudar a impulsar la localización dentro del Movimiento y en el sector humanitario en general?

### Localización y PTM

Los PTM y la localización comparten varios objetivos y resultados comunes, entre los que se incluyen la descentralización de la toma de decisiones humanitarias, el empoderamiento de las comunidades y de los actores locales, la mayor pertinencia y rentabilidad de la asistencia humanitaria y la transformación de las estructuras y sistemas humanitarios tradicionales. Además, pueden reforzarse mutuamente: los PTM ayudan a impulsar la localización, mientras que la localización de los PTM mejora los resultados humanitarios. Por ejemplo:

- Los PTM pueden ayudar a empoderar a las poblaciones afectadas por crisis, permitiéndoles una mayor participación en las decisiones sobre cómo se gasta la asistencia humanitaria. Sin embargo, hay poca evidencia de que estén más comprometidas con el diseño y la planificación de los PTM que con otras opciones de respuesta.
- Hace uso de los mercados y comerciantes locales y ofrece oportunidades para asociarse con proveedores de servicios financieros locales y actores del sector privado, aportando beneficios a la economía local.
- Mediante el alineamiento de los programas de protección social humanitarios y gubernamentales, puede fortalecer la relación entre los actores humanitarios y los del gobierno local.
- Una mayor capacidad de PTM entre los actores humanitarios locales y nacionales da una mayor credibilidad como actores humanitarios que pueden brindar una asistencia más pertinente.

Dados estos beneficios potenciales y la falta de progreso hasta la fecha, existe una necesidad reconocida de acelerar los esfuerzos hacia una respuesta a través de PTM más localizada. El papel auxiliar de las Sociedades Nacionales, su capacidad de alcance y de acceso, y su larga relación con las comunidades, se traduce en que tienen un papel clave que desempeñar en una respuesta a través de PTM más localizada. Sin embargo, a menudo, a las Sociedades Nacionales se les impide hacerlo porque, al igual que otros actores humanitarios nacionales y locales, se enfrentan a inestabilidad en el poder y carecen de acceso a una financiación sostenible y predecible a un nivel suficiente.

## Hallazgos

El Movimiento ha ampliado significativamente su uso de PTM en los últimos años: actualmente, más de 80 Sociedades Nacionales han utilizado PTM durante su respuesta a la Covid-19; y más de 65 han invertido en desarrollar su capacidad organizativa y técnica de PTM, utilizando el enfoque del Movimiento de Preparación en materia de PTM (CVAP, en adelante) para una Respuesta Eficaz, una iniciativa de desarrollo organizacional específica de los PTM.

Utilizando las siete dimensiones de localización de START Network (financiación, colaboraciones, capacidad, participación, coordinación, visibilidad e influencia política) como marco, este estudio demuestra que adoptar un enfoque de desarrollo organizativo para desarrollar la capacidad de PTM puede ayudar a fortalecer el papel de las Sociedades Nacionales en la respuesta a través de PTM, y ayudarlas a posicionarse como actores humanitarios más prominentes e influyentes.

Los siguientes hallazgos se basaron en 26 entrevistas con 10 Sociedades Nacionales de África, Asia y América Latina y el Caribe.



## Financiación

Las Sociedades Nacionales han visto un aumento en la cantidad de financiación disponible para ellas debido a su mayor capacidad en materia de PTM. Como era de esperar, la disponibilidad de financiación ha dependido del contexto, y ser capaz de ofrecer un PTM de alta calidad resultó clave para acceder a tales oportunidades. Sin embargo, la gran mayoría de la financiación sigue procediendo de los socios del Movimiento, y es preciso resaltar que siguen existiendo barreras estructurales tales como el aumento de la aversión al riesgo de los donantes y los estrictos requisitos de diligencia debida o antiterrorismo, tanto para las Sociedades Nacionales como para otros actores humanitarios locales y nacionales.



## Colaboraciones y formas de trabajar

Los nuevos enfoques de colaboración y modelos operativos de PTM representan tanto un riesgo como una oportunidad para las Sociedades Nacionales. Por un lado, tienden a ser sistemas verticales, a nivel nacional, que favorecen a organizaciones más grandes y con buenos recursos y a actores del sector privado, con actores locales y nacionales que tienen poco que decir sobre cómo están organizados y sin un itinerario claro para lograr una mayor implicación. Por otro lado, el acceso, el alcance y la larga presencia de las Sociedades Nacionales en las comunidades les sitúa en una posición única para contribuir a la entrega final del efectivo y a otros servicios. También existen ejemplos de modelos de colaboración exitosos dirigidos localmente en los que las Sociedades Nacionales han desempeñado un papel fundamental. La experiencia demuestra, sin embargo, que el compromiso con tales mecanismos no siempre se alinea con las prioridades estratégicas de las Sociedades Nacionales y puede poner en peligro los Principios Fundamentales. Por lo tanto, las decisiones sobre cómo trabajar con estos modelos operativos deben tomarse caso por caso.



## Capacidad

El enfoque conjunto de la CVAP en el desarrollo de habilidades técnicas y la capacidad organizativa lo distingue de muchos otros enfoques de Desarrollo de la Sociedad Nacional y ha demostrado ser exitoso a la hora de desarrollar una capacidad sostenible de PTM. Esto incluye el fortalecimiento de los sistemas de obtención y gestión de datos, la coordinación interna y externa y el aumento de las posibilidades de llegar en el momento adecuado y ser eficaces en su respuesta. Poder demostrar esta capacidad ha tenido un impacto positivo en la credibilidad de las Sociedades Nacionales y ha dado lugar a nuevas oportunidades de financiación. El intercambio entre pares y el intercambio de conocimientos entre las Sociedades Nacionales también han demostrado ser exitosos en la creación de capacidad dentro de las regiones y muestran el potencial de enfoques más descentralizados para el desarrollo de capacidades.



## Participación

La propia naturaleza de los PTM permite que las comunidades afectadas tengan un papel más importante a la hora de decidir cómo se gasta la asistencia humanitaria. Las transferencias de efectivo grupales han demostrado ser particularmente eficaces para transferir el poder de toma de decisiones de las organizaciones humanitarias a la comunidad. Dicho esto, estudios previos han demostrado que las personas beneficiarias de PTM a menudo no se sienten más involucradas en programas que usan PTM que aquellas que usan otras modalidades. Por lo tanto, se necesita más trabajo para garantizar que las comunidades participen significativamente en cada etapa del ciclo del programa.



## Coordinación

Como resultado de la CVAP, las Sociedades Nacionales participan más activamente en los Grupos de Trabajo de PTM a nivel nacional, y varias de ellas asumen roles de liderazgo dentro de ellos. En esta posición, han podido utilizar su papel auxiliar para fortalecer la relación entre las organizaciones humanitarias y el gobierno local, y alinear mejor los programas de protección social y humanitarios. Esto ha sido particularmente evidente durante la pandemia de la Covid-19, cuando se ha experimentado un rápido aumento en el uso de transferencias de efectivo en los programas de protección social y una coordinación más estrecha entre los programas de red de seguridad social humanitarios y gubernamentales. Sin embargo, a menudo, la falta de recursos dificulta la participación regular en los mecanismos de coordinación de las Sociedades Nacionales, incluso en los países donde lideran el Grupo de Trabajo de PTM (CWG); comprensiblemente, esto afecta a su capacidad de participar con relevancia en las discusiones y en su visibilidad como un actor de PTM.



## Visibilidad

Las Sociedades Nacionales observaron una mayor visibilidad a nivel nacional e internacional debido a su capacidad para entregar PTM de alta calidad en el momento oportuno. Algunos informaron de que los PTM habían servido para “ponerles cara” y habían aumentado su estatus ante el gobierno y en las comunidades en las que trabajan. Otros informaron que los socios del Movimiento, las agencias de la ONU y otras organizaciones humanitarias habían mostrado un mayor interés en trabajar con ellos y, en muchos casos, habían solicitado su apoyo, asesoramiento y orientación. Allí donde las Sociedades Nacionales han trabajado para promover sus actividades de PTM, se ha mejorado su perfil y esto se ha traducido en una mayor financiación y reconocimiento. No obstante, en muchos casos, no se ha priorizado lo suficiente, por lo que se antoja necesaria una mayor inversión en comunicación externa para alcanzar este objetivo.



## Influencia política

Las Sociedades Nacionales son cada vez más reconocidas por sus PTM de alta calidad y capacidad de respuesta. Esto las ha llevado a poder influir en la política gubernamental sobre PTM y en la dirección de la respuesta humanitaria. La pandemia de la Covid-19 ha creado oportunidades adicionales para que las Sociedades Nacionales fortalezcan su relación con el gobierno y apoyen sus programas de protección social. Estar “preparadas en materia de PTM” fue esencial para que pudieran sacar el máximo rendimiento en este aspecto.



## Autoconfianza y credibilidad

En particular, las Sociedades Nacionales también han ganado confianza en su propia capacidad y ventaja comparativa como resultado de la CVAP, un hallazgo importante dado que un estudio anterior había encontrado que una de las mayores barreras para la localización era la propia baja autoestima de los actores humanitarios locales y nacionales. También ha provocado claramente un cambio en la forma en que otros actores perciben a las Sociedades Nacionales, ya sea el gobierno, las agencias de la ONU u otras organizaciones humanitarias. La entrega de PTM de calidad ha llevado a roles más destacados en la respuesta humanitaria, y las Sociedades Nacionales tienen mayor visibilidad, credibilidad e influencia como actor de PTM.



## Introducción



### Agradecimientos

Agradecemos a todas aquellas personas que contribuyeron a este informe con su tiempo y sus puntos de vista; en particular, al personal de la Sociedad Nacional que, voluntariamente, compartió sus experiencias y aprendizaje.

### Introducción

En todas las operaciones humanitarias, se ha puesto más el foco en los últimos años tanto en la localización como en los Programas de Transferencias Monetarias (PTM), impulsados en gran medida por los compromisos asumidos en el marco del “Gran Pacto” y, más recientemente, por la pandemia de Covid-19. El uso de PTM ha crecido significativamente, y el valor de este tipo de asistencia se duplicó entre 2016 y 2019 pasando a ser de 5.6 mil millones de \$ (Metcalf-Hough, V. et al 2020). Sin embargo, ha habido un progreso limitado en la localización, sin “ningún gran cambio en todo el sistema hasta ahora” (ibid) en el papel de los actores humanitarios locales y nacionales (LNHA) en la respuesta humanitaria. Todavía queda una serie de barreras importantes para el progreso, entre las que se encuentran la falta de financiación adecuada para permitir colaboraciones más eficaces, y la preocupación constante entre los actores internacionales sobre los riesgos reales y percibidos - para sus organizaciones, su cuota de mercado y para la respuesta. La combinación de todos estos factores nos indica que la comunidad internacional sigue sin estar dispuesta a comprometerse con los cambios sistémicos necesarios para transferir el poder a los actores locales y nacionales, sin incentivos suficientes para empujarlos a hacerlo (ibid). Esto se ha visto obstaculizado aún más por los desacuerdos acerca de qué es la localización, qué está tratando de lograr y cómo medir su avance.

Hay alguna señal de que esto está comenzando a cambiar, gracias, en parte, a la pandemia de Covid-19 y a la respuesta global surgida por el asesinato de George Floyd en Estados Unidos. Si bien las restricciones de viaje relacionadas con la pandemia limitaron la disponibilidad de apoyo internacional para las crisis humanitarias en 2020, esta última ha llevado a reflexiones generalizadas sobre el racismo, el antirracismo y las estructuras de poder inherentes al sistema humanitario que la localización pretende desafiar (ver, por ejemplo, el informe disponible encargado por la Cruz Roja Británica, “Localización en la respuesta humanitaria durante la Covid-19”Q (Thomson Reuters y Aid Works, 2021). Por lo tanto, en varios sentidos, la necesidad de una respuesta humanitaria más localizada nunca ha estado más clara ni ha sido más oportuna.

Reconociendo “cómo la localización puede mejorar la eficiencia y la eficacia de [PTM], y cómo [PTM] puede reforzar los principios clave de una respuesta más localizada” (Metcalf-Hough V. et al 2020), el grupo de trabajo de PTM del Gran Pacto estableció un subgrupo de trabajo de Localización en 2019 para capitalizar estos vínculos y las oportunidades para que los dos se refuercen mutuamente. Esto incluye el papel de los PTM en el fortalecimiento de los mercados locales, las oportunidades que ofrece para trabajar con actores del sector privado local y su capacidad para mejorar y apoyar la toma de decisiones de las comunidades afectadas.

Reconociendo el papel único y clave que tiene el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (el Movimiento) en la promoción de la localización a través de sus Sociedades Nacionales, su Grupo de Trabajo de pares de PTM (CPWG) encargó una investigación para examinar los vínculos entre los PTM y la localización y para comprender si los PTM pueden ayudar a promover y potenciar la localización y cómo pueden hacerlo.

Centrándose en las Sociedades Nacionales que han tratado de desarrollar su capacidad de PTM a través del enfoque de Preparación en materia de PTM (CVAP) para una Respuesta Eficaz del Movimiento, esta investigación tiene como objetivo responder las siguientes preguntas:

## Preguntas de investigación

- 01 ¿Cómo pueden los PTM ayudar a fortalecer la voz y la influencia de las Sociedades Nacionales en la respuesta humanitaria a nivel local y nacional, y ayudar a posicionarlas como el socio preferente de otros actores?
- 02 ¿El aumento de la capacidad en materia de PTM ayuda a promover la agenda de localización y, si este es el caso, cómo lo hace?
- 03 ¿Qué lecciones pueden aprenderse de las experiencias de las Sociedades Nacionales y su respuesta a través de PTM para ayudar a impulsar la localización dentro del Movimiento y en el sector humanitario en general?

## Metodología

Se llevó a cabo una reseña bibliográfica para dotar de un marco teórico al estudio, examinar los vínculos teóricos y temáticos entre PTM y localización e identificar cómo los dos podrían reforzarse mutuamente.

Las consultas al personal del Cash Hub de la Cruz Roja Británica, así como a otros miembros del Movimiento, ayudaron a identificar las Sociedades Nacionales que habían adoptado el enfoque del Movimiento de Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz y que se sabía que habían logrado cambios organizativos y programáticos demostrables como resultado. Se hicieron mediante el “muestreo de bola de nieve”, por medio del cual se pidió a las personas entrevistadas sugerencias de otras personas que supieran que tenían experiencia relevante. Algunas Sociedades Nacionales también fueron excluidas de este estudio, ya que se sabía que habían contribuido durante mucho tiempo a otras iniciativas de investigación.

A continuación, se realizaron entrevistas semiestructuradas con informantes clave de cada una de las Sociedades Nacionales identificadas, así como con el personal relevante de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR) y de las Sociedades Nacionales Socias<sup>1</sup>. En total, se incluyeron en el estudio diez Sociedades Nacionales, alrededor del 15% de las más de 65 Sociedades Nacionales que han invertido en CVAP (BRC 2021). En el Anexo 1 se puede encontrar una lista completa de las personas entrevistadas; los cuestionarios semiestructurados utilizados para las entrevistas están disponibles en el Anexo 2.

<sup>1</sup> Las Sociedades Nacionales Socias se refieren a Sociedades Nacionales de otro país que brindan apoyo a las primeras, a menudo denominadas Sociedades Nacionales anfitrionas, que están respondiendo a un desastre en su propio país.

La pandemia de Covid-19 provocó alteraciones en la metodología planificada originalmente. Este estudio había sido concebido como una serie de casos prácticos detallados sobre Sociedades Nacionales específicas, pero la necesidad de realizar entrevistas a distancia y el tiempo limitado disponible para hacerlo hizo que fuera difícil recopilar la información detallada que se requería de cada una; en vez de eso, participó en el estudio un mayor número de Sociedades Nacionales y se recopiló menos información sobre cada una. En consecuencia, esto significa que los hallazgos y recomendaciones provienen de una experiencia más amplia y se espera que esto agregue peso a las conclusiones del estudio, subrayando también que resultados similares podrían replicarse en una variedad de organizaciones y contextos.

## Limitaciones

El uso de un método de muestreo de bola de nieve puede establecer un sesgo en la selección de las Sociedades Nacionales, ya que se basa en el conocimiento personal y en las conexiones individuales. Por lo tanto, las Sociedades Nacionales incluidas en el estudio no son representativas y es posible que no refleje la experiencia de todas las Sociedades Nacionales que han realizado la CVAP.

Este estudio también adoptó un enfoque vertical, con decisiones sobre cómo proceder y las preguntas que formular acordadas por los socios y el personal del Movimiento en el Norte global. Existen limitaciones obvias para este enfoque, particularmente para un estudio sobre localización. Por lo tanto, la investigación posterior se beneficiaría de una participación más inclusiva de las Sociedades Nacionales del Sur global en cada etapa del proceso para garantizar que se formulen las preguntas correctas y que se beneficien plenamente de los resultados. Se podría establecer la codirección de investigaciones futuras o la realización de un taller de diseño de estudios con representantes de diferentes Sociedades Nacionales.



## Marco de Investigación



### ¿Qué es la localización?

El Gran Pacto define ampliamente la localización como “acción humanitaria basada en principios [que sea] tan local como sea posible y tan internacional como sea necesario, [y puede lograrse mediante] la participación de las personas encuestadas<sup>2</sup> locales y nacionales en un espíritu de colaboración ... para reforzar en lugar de reemplazar las capacidades locales y nacionales (IASC 2016) Sin embargo, otros lo ven como un proceso más que como una acción humanitaria local en sí misma (Fast y Bennett 2020). Por ejemplo, los actores locales en el Pacífico lo definieron como “un proceso de reconocimiento, respeto y fortalecimiento de la independencia del liderazgo y la toma de decisiones de los actores nacionales en la acción humanitaria, con el fin de abordar mejor las necesidades de las poblaciones afectadas” (Ayobi et al. 2017), mientras que Oxfam lo describe como un “proceso de transformación para reconocer, respetar e invertir en capacidades humanitarias y de liderazgo locales y nacionales, para satisfacer mejor las necesidades de las comunidades afectadas por crisis” (Development Initiatives 2018).

Los intentos de definir localización y lo que se está tratando de lograr generalmente se centran entre Iniciativas quienes la ven como una forma de hacer que la asistencia humanitaria sea más eficaz y quienes la ven como un medio para abordar los problemas estructurales en el sistema humanitario que han derivado en la concentración de recursos, poder y toma de decisiones con actores internacionales. A esto se le ha denominado, respectivamente, la descentralización y las interpretaciones transformadoras de la localización (Patel y Van Brabant 2017).

### ¿Qué está tratando de lograr la localización?

Optando por un enfoque de descentralización, la FICR (IFRC 2018a) afirma que:

**“El objetivo general de la localización es una respuesta humanitaria mejorada, que garantice el acceso de todas las personas necesitadas a una rápida asistencia humanitaria de calidad, impactante y sostenible que sea eficiente, eficaz y adecuada para su propósito... Y que versa sobre la complementariedad, en busca de un equilibrio entre la acción local e internacional para maximizar las ventajas comparativas de ambas y de un aumento de la efectividad de la respuesta humanitaria en un contexto dado.”**

(IFRC, 2018a, énfasis en el original)

Adoptando un enfoque más transformador, las personas firmantes de la Carta para el Cambio (2015) se comprometen a “generar cambios dentro de sus propias formas organizativas de trabajo para que los actores nacionales del sur puedan desempeñar un papel más destacado y notorio en la respuesta humanitaria”. Esto sirve para reconocer explícitamente que el objetivo de la localización es el fortalecimiento del liderazgo y la toma de decisiones a nivel local. De manera similar, la Red NEAR, un movimiento de organizaciones de la sociedad civil del Sur Global, está trabajando para “reestructurar la respuesta global a los desafíos humanos, económicos y ambientales de manera que las acciones para abordarlos sean impulsadas y controladas localmente, y promuevan colaboraciones equitativas, dignas y responsables” (NEAR 2019).

En la práctica, existe una clara superposición entre los dos: con la verdadera localización viene tanto un liderazgo local más fuerte como una respuesta humanitaria más eficaz, y los actores humanitarios tienen el imperativo de luchar continuamente por ambos. Como resultado, este estudio considera la localización, y su relación con los Programas de Transferencias Monetarias, desde una visión tanto transformadora como descentralizada.

### Las siete dimensiones de la localización

Históricamente, las discusiones sobre localización han tendido a centrarse en la financiación y, específicamente, en mejorar la calidad y la disponibilidad de la financiación para los LNHA; si bien, se reconoce cada vez más que la localización requiere un enfoque multidimensional y específico del contexto (Accelerating Localization through Partnerships 2019). Los estudios también han demostrado que, aunque la financiación es importante, no siempre es la máxima prioridad para los LNHA: aumentar la capacidad y la calidad de las relaciones entre los actores nacionales e internacionales, y los actores humanitarios y las comunidades locales, a menudo se consideran más importantes (Van Brabant y Patel 2018; Ayboi et al 2017).

Al capturar su naturaleza multidimensional, las siete dimensiones de la localización de START Network (Patel y Van Brabant 2017) proporcionan un marco más amplio a través del cual comprender la localización y monitorear el progreso hacia ella. Estas dimensiones son:

#### The Seven Dimensions of Localisation are:



**1. Financiación:** el 25% de los fondos disponibles va a ir “lo más directamente posible” a organizaciones locales<sup>3</sup>, centrándose tanto en la calidad (flexibilidad, capacidad para cubrir los costes principales) como en la cantidad.



**2. Colaboraciones:** colaboraciones más equitativas y “genuinas”, con menos subcontratación.



**3. Capacidad:** proporcionar apoyo para construir una capacidad institucional local sostenible, y prevenir que los actores internacionales quiten autoridad a la capacidad local (por ejemplo, financiar solo los costes directos del proyecto; contratar al mejor personal de los actores nacionales por su capacidad de repuesta).



**4. Revolución de la participación:** participación más plena e influyente de las personas afectadas por la crisis en qué asistencia se les proporciona, y cómo.



**5. Mecanismos de coordinación:** mayor presencia e influencia de los actores gubernamentales y ONG nacionales en los mecanismos de coordinación humanitaria y apoyo a los mecanismos nacionales existentes.



**6. Visibilidad:** mayor reconocimiento público y visibilidad del papel, del esfuerzo, de la contribución, de la innovación y de los logros de los actores locales.



**7. Influencia política:** mayor presencia de actores nacionales en los debates sobre políticas internacionales y mayor rendición de cuentas de sus puntos de vista y propuestas.

Source: Patel and Van Brabant 2017

En la práctica, estos dominios se superponen y, a menudo, se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, una mayor cantidad de financiación y de mayor calidad debería aumentar la capacidad organizativa, mientras que una organización que ofrece una programación de alta calidad también atraerá más financiación. La capacidad y la financiación también aumentarán la visibilidad y la influencia de una organización, así como su acceso y participación en los mecanismos de coordinación; la asistencia a las reuniones de coordinación aumentará la visibilidad y el acceso a las oportunidades de financiación.

### Poder y localización

Aunque no se menciona explícitamente, cada una de las dimensiones de localización de START Network busca cambiar el equilibrio de poder de los actores humanitarios internacionales a los nacionales o locales. Varios estudios han demostrado hasta qué punto estas dinámicas desiguales de poder han contribuido al dominio de los actores internacionales dentro del actual sistema humanitario y las diferentes formas en que se manifiesta este desequilibrio de poder.

Barbelet (2019) distingue entre el poder visible e invisible - u oculto - que tienen los actores internacionales; donde el poder visible es aquel que les facilita el acceso a la financiación y a los recursos; y el poder invisible, es el que les permite decidir cómo se define y evalúa la capacidad y les da acceso prioritario a los donantes y a los foros de toma de decisiones. Fast y Bennett (2020) adoptan un enfoque diferente, identificando tres fuentes de poder

<sup>2</sup>Según el Gran Pacto, entre las personas encuestadas locales y nacionales se incluyen actores estatales y no estatales, que abarcan autoridades estatales locales y nacionales, ONG nacionales y locales y organizaciones de la sociedad civil, Sociedades Nacionales y organizaciones del sector privado local y nacional (IFRC 2018b).

<sup>3</sup>Según el Gran Pacto, “lo más directamente posible” es aquella financiación que tiene un solo intermediario entre el donante y la agencia ejecutora. Sin embargo, muchos discuten esto, argumentando que esto proporciona demasiado margen para que el sector mantenga el statu quo y reclame avances donde ha habido pocos cambios. De hecho, Oxfam (Development Initiatives 2018) define esto de manera diferente, considerándolo solo como financiamiento directo si va directamente del donante a la agencia implementadora.

interrelacionadas en el sistema humanitario:

- 1. Dinero:** el poder está determinado por el nivel de financiación recibido, la calidad de esa financiación y las relaciones que resultan de ella.
- 2. Capacidad:** el poder generalmente se otorga a organizaciones que pueden demostrar “capacidad”, pero esta capacidad la definen quienes están en el poder, sobre la base de las habilidades y el conocimiento que valoran y reconocen. Debido a los orígenes coloniales del sistema humanitario y al dominio continuo de los actores internacionales dentro de él, las habilidades y la experiencia que están disponibles de forma más inmediata para las organizaciones y el personal del Norte Global son las más valoradas. En consecuencia, a menudo también se asume que el aumento de capacidades es un proceso unidireccional de los actores internacionales a los LNHA. Esto se analiza con más detalle en la Sección IV.
- 3. Legitimidad:** esta se les confiere a las organizaciones que están en posiciones de poder y que proporcionan financiación. Según la investigación de Fast y Bennett, por lo general, se trata de organizaciones que se ajustan a los estándares internacionales, operan en inglés (o en francés y español, a veces), dominan la jerga humanitaria y forman parte del sistema. Por el contrario, los autores observan que las fortalezas de los LNHA - proximidad física y afinidad cultural con las comunidades locales, acceso continuo a las poblaciones y capacidad de adaptación operativa - a menudo se infravaloran o se ignoran.

Según esta definición, las organizaciones internacionales suelen contar de inmediato con legitimidad, pero el papel auxiliar de las Sociedades Nacionales, su pertenencia al Movimiento y su posición legal se traduce en que, sin duda, mantienen una legitimidad, que no está disponible de manera tan sencilla para otras organizaciones nacionales y locales (Austin y Chessex 2018). Aunque es difícil dismantelar estos prejuicios, los gobiernos nacionales han demostrado ser fundamentales para desafiar las normas aceptadas en torno a la legitimidad y el poder en una respuesta humanitaria. Durante la respuesta al tsunami de Sulawesi, por ejemplo, el gobierno indonesio requirió que toda la asistencia se canalizara a través de organizaciones locales y nacionales, mientras que las reuniones de coordinación se llevaron a cabo en Bahasa y fueron lideradas por representantes del gobierno nacional o local (Pujiano Centre and HAG 2019). Esto supuso un desafío para las ideas convencionales sobre la legitimidad y qué capacidades se valoraban. El gobierno nepalí adoptó un enfoque similar después del terremoto de 2015 (Barbelet 2019), mientras que, en Bangladesh, el gobierno exigió que las organizaciones internacionales que trabajan en la respuesta de la crisis de los Rohingya se asociaran con organizaciones locales y nacionales para acceder a los campamentos, aunque esto no se impuso consistentemente (Wake and Bryant 2018).

### PTM y localización

Los PTM y la localización comparten varios objetivos y resultados comunes, incluida la descentralización de la toma de decisiones y de los procesos de compra humanitarios, el empoderamiento de las comunidades locales y los actores humanitarios locales, la mayor relevancia y rentabilidad de la asistencia humanitaria y la transformación de las estructuras y sistemas humanitarios tradicionales.

Debido a esto, tienen el potencial de reforzarse mutuamente, con oportunidades para el uso de PTM para una mayor localización; y para la localización de PTM para mejorar los resultados humanitarios. Por ejemplo, los PTM pueden:

- ayudar a empoderar a las poblaciones afectadas por crisis, dándoles más voz en las decisiones sobre cómo se gasta la asistencia;
- ofrecer un itinerario para apoyar a Proveedores de Servicios Financieros locales y actores del sector privado y colaborar con ellos;
- beneficiar a los mercados y comerciantes locales;
- ofrecer oportunidades para vincularse con los programas gubernamentales de protección social, proporcionando un medio claro a través del cual fortalecer la relación de trabajo con los actores del gobierno local; y
- fortalecer la credibilidad de los LNHA como actores humanitarios que brindan asistencia más pertinente y eficaz.

A pesar de estos objetivos y resultados compartidos, los avances en localización en PTM están retrasándose, tal y como está ocurriendo en otras áreas de la respuesta humanitaria (CaLP 2020). Además, un comentario reciente sostiene que la tendencia hacia subvenciones más grandes, estandarización, digitalización y sistemas de pago comunes, como el UN-led Common Cash System, corre el riesgo de perjudicar a los LNHA y al sector privado local y frenar cualquier avance: tales sistemas pueden crear un monopolio, limitando la medida en que los proveedores y agencias más pequeños pueden acceder a ellos y la información necesaria para tomar decisiones programáticas efectivas (Gil Baizan 2018; Tromans 2019).

### La localización y el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Además del papel de liderazgo que desempeña la FICR en el grupo de trabajo de localización del Gran Pacto, el concepto de localización está integrado en la estructura del Movimiento. Como se describe en los Principios y Normas para la Asistencia Humanitaria de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR 2013a), las Sociedades Nacionales lideran la entrega de asistencia humanitaria en sus propios países, con el apoyo internacional disponible de los socios del Movimiento cuando las necesidades superan su capacidad de respuesta, y para asegurar una respuesta eficaz. Esto está reflejado en la idea de complementariedad, que indica cómo los componentes locales, nacionales e internacionales del Movimiento trabajan juntos. Es “la combinación de fortalezas que cada componente puede aportar de manera complementaria la que asegura la capacidad de cada componente individual, así como del Movimiento en su conjunto, para responder a las necesidades humanitarias” de las comunidades afectadas (Austin y Chessex 2018). Esta idea reconoce que cada componente tiene ventajas comparativas distintas que, en conjunto, fortalecen la capacidad colectiva del Movimiento para ofrecer una asistencia humanitaria eficaz y garantizar que se respeten los Principios Fundamentales (IFRC 2018a).

Como asistentes de su gobierno nacional, con una presencia a largo plazo en las comunidades y un mayor acceso y alcance que la mayoría de las otras organizaciones locales, nacionales e internacionales, las Sociedades Nacionales también están en una posición única para impulsar una respuesta dirigida localmente. Sin embargo, en la práctica, las Sociedades Nacionales, como otros LNHA, a menudo están sujetas a desigualdades financieras y de poder y carecen de acceso a una financiación sostenible y previsible a una escala suficiente. Esto limita su capacidad para dar una asistencia eficaz, responder a las necesidades humanitarias cambiantes y garantizar la sostenibilidad de la organización. A menudo también existe una relación desequilibrada entre los diferentes componentes del Movimiento, con el apoyo alineado más en línea con las prioridades externas que con las nacionales y con las Sociedades Nacionales asumiendo el papel de implementadoras para las contrapartes internacionales (IFRC 2013b; Austin y Chessex 2018; Federación Internacional 2020a). Abordar estos problemas es fundamental para garantizar Sociedades Nacionales fuertes, con la capacidad para asumir un papel de liderazgo más destacado en la respuesta humanitaria.



## El papel del desarrollo organizacional y la creación de capacidad en la localización



Una forma de abordar algunos de estos problemas es mediante el Desarrollo organizacional – o, específicamente, el de la Sociedad Nacional (NSD). Mediante esto, se busca fortalecer a las Sociedades Nacionales y desarrollar su capacidad para llevar a cabo su mandato y actuar con eficacia. Guiado por el Marco de Desarrollo de la Sociedad Nacional (IFRC 2013b), el compromiso del Movimiento con el NSD se ha reforzado recientemente en su Pacto de Desarrollo de la Sociedad Nacional (IFRC 2020a) y en la Agenda para la Renovación de la Secretaría de la FICR (IFRC 2020b), que reconoce específicamente el valor y la necesidad tanto para la acción local como para las Sociedades Nacionales fuertes. También existen varias fuentes de financiación disponibles para apoyar esto, como la Alianza para la Inversión en las Sociedades Nacionales (NSIA), un proyecto conjunto entre la FICR y el CICR, que tiene como objetivo proporcionar financiación plurianual para apoyar el fortalecimiento de la capacidad y el desarrollo organizacional de las Sociedades Nacionales. Sin embargo, la demanda de este apoyo ha superado con creces la oferta hasta la fecha, con solo alrededor del 20% de las solicitudes de apoyo cumplidas en 2019 (IFRC 2020c). Sobre esta base, la Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz (CVAP) adopta un enfoque de desarrollo organizacional para fortalecer la capacidad de PTM de las Sociedades Nacionales (ver Anexo 3 para más detalles de este proceso).

El impacto de la CVAP en la capacidad de las Sociedades Nacionales y su papel en la respuesta a través de PTM es el tema central del resto de este informe. Sin embargo, antes de pasar a los hallazgos del estudio, resulta útil examinar qué entendemos por capacidad y por qué es importante en las discusiones sobre localización.

### ¿Cómo definimos capacidad?

Existe un importante cuerpo de investigación que detalla las diferentes definiciones de “capacidad” en contextos humanitarios y de desarrollo (ver, por ejemplo, Morgan 1998), pero, en su forma más simple, es la “capacidad de las personas, de las organizaciones y de la sociedad para gestionar sus asuntos” (OCDE 2006) o la “capacidad de los individuos, de las instituciones y de las sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas y establecer y lograr objetivos de manera sostenible” (PNUD 2009). Esto requiere tanto capacidad organizativa - estructuras de gestión y gobernanza de una organización-, como capacidad operativa, una capacidad para ofrecer programas de alta calidad (Barbelet 2018). Sobre esta base, Kamstra (2017) identifica tres niveles o tipos diferentes de capacidad en las organizaciones:



**Capacidad individual:**  
experiencia, conocimiento,  
habilidades técnicas, motivación,  
influencia.

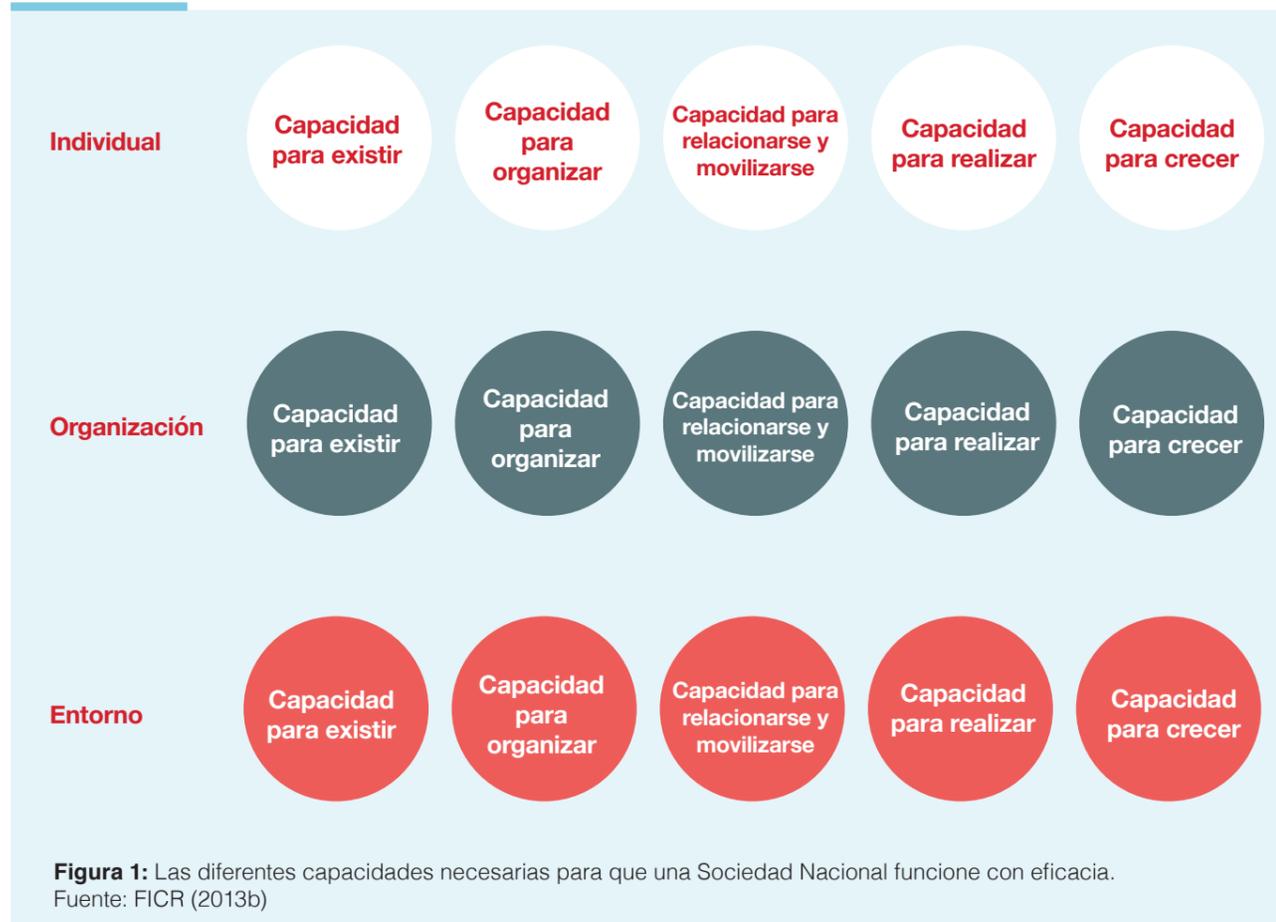


**Capacidad organizativa:**  
habilidades colectivas, políticas  
internas, planes y procedimientos  
que les permitan combinar  
y alinear las competencias  
individuales para cumplir con su  
mandato.



**Capacidad a nivel de sistema**  
planes institucionales más  
amplios que permiten o limitan  
las capacidades individuales u  
organizativas, tales como las  
normas sociales, las tradiciones,  
las políticas y la legislación.

Esto está reflejado en el Marco de Desarrollo de las Sociedades Nacionales, que identifica cinco capacidades diferentes necesarias para que las Sociedades Nacionales funcionen eficazmente en cada uno de estos tres niveles: capacidad para existir, organizarse, relacionarse y movilizarse, crecer y desempeñar su papel (ver Figura 1).



Uno de los desafíos para los LNHA es que las diferentes capacidades se evalúan y valoran de manera diferente. Si bien este no siempre es el caso (ver, por ejemplo, los resultados de la encuesta en Barbelet (2018)), las habilidades que es más probable que se encuentren en las organizaciones internacionales - por ejemplo, la capacidad técnica, la capacidad de ejecutar programas de acuerdo con estándares globales ya definidos, la capacidad de buscar, gestionar e informar de forma eficaz sobre grandes subvenciones, y la capacidad de cumplir con los estrictos requisitos de los donantes del Norte Global- se valoran generalmente por encima de las que los LNHA suelen aportar a una respuesta humanitaria: habilidades lingüísticas, comprensión cultural, acceso y capacidad para traducir enfoques globales a un contexto local (Polito et al 2018; Wake y Bryant 2018; Barbelet 2019). Una investigación previa también destacaba la medida en que estas prioridades han sido interiorizadas por los actores locales y nacionales, siendo el personal nacional en general más autocrítico, percibiendo que los actores internacionales tienen una alta capacidad y comparándose desfavorablemente con ellos; en cambio, los actores internacionales evalúan como alta su propia capacidad (Barbelet 2019; Barbelet et al, 2019).

Esta autopercepción también proviene del sentido de inferioridad y baja autoestima que sienten las organizaciones nacionales y locales en comparación con las “antiguas potencias coloniales” y se ve reforzada por todo esto (Barbelet 2019). Algunos informantes clave en este estudio también señalaron que el énfasis en la “capacidad internacional” fue particularmente fuerte en las respuestas a través de PTM porque se considera un área altamente técnica, que requiere experiencia específica y, a menudo, se entrega a través de programas de gran presupuesto. Sin embargo, es difícil medir si esto se basa en la percepción o en la realidad.

Ya sea real o percibida, la falta de capacidad organizativa y operativa es una barrera clave para la localización y encontrar formas de abordar esto y garantizar que las ventajas comparativas de los LNHA sean más valoradas es fundamental para fomentar un liderazgo humanitario local fuerte. Un estudio de Barbelet (2019) subraya esto: las personas participantes del taller de cinco países de Asia y África identificaron tres formas para que los actores locales reclamen el poder:

### 3 formas en que los actores locales pueden reclamar el poder

- 01** demostrando capacidad;
- 02** creando coaliciones de actores locales basadas en la legitimidad que adquieren por su proximidad a las comunidades locales para defender y hacer que los actores internacionales rindan cuentas de los compromisos que asumen; y
- 03** negociando colectivamente para lograr acceder a espacios controlados o cerrados.

El desarrollo organizacional, incluido el Desarrollo de las Sociedades Nacionales, tiene, claramente, un papel importante que desempeñar en esto. Desafortunadamente, hasta la fecha, las iniciativas de aumentar la capacidad en esta materia, tanto dentro como fuera del Movimiento, han tendido a centrarse en una formación técnica basada en proyectos a corto plazo para el personal, más que en apoyar e invertir en el desarrollo institucional a largo plazo, lo que serviría para abordar las deficiencias de la organización. (IFRC 2013; Poole 2014). Como señaló un entrevistado para esta investigación, los esfuerzos de todo el Movimiento para mejorar la calidad de los programas en las Sociedades Nacionales a menudo también crean una distinción falsa entre la capacidad organizativa y operativa - o programática-, y esta última tiene prioridad. Esto puede derivar en grupos de fuerte capacidad técnica dentro de las Sociedades Nacionales, pero sin la estructura organizativa y los sistemas establecidos para apoyar la ejecución del programa.

La Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz, sin embargo, adopta un enfoque más holístico para fortalecer la capacidad de las Sociedades Nacionales, buscando desarrollar sus habilidades técnicas en PTM, y, focalizándose, al mismo tiempo, en sus sistemas y capacidad operativa. Algunas personas entrevistadas para esta investigación señalaron que este enfoque significaba que la CVAP a menudo había demostrado ser más exitosa que otras iniciativas de NSD para lograr cambios sostenibles en la capacidad de respuesta y la preparación organizacional de las Sociedades Nacionales. Si bien es difícil evaluar esto objetivamente, los hallazgos que veremos a continuación demuestran el éxito de la CVAP a este respecto.



Photo: © Lebanese Red Cross



Photo: © Sajid Hasan / IFRC

## Hallazgos clave



Para examinar hasta qué punto el desarrollo de la capacidad de PTM ha fortalecido la voz y la influencia de las Sociedades Nacionales y contribuido a una respuesta más localizada, se presentan a continuación los hallazgos sobre cada una de las siete dimensiones de localización de START Network. No obstante, existe una clara interdependencia entre ellos, con el potencial de crear un efecto multiplicador: por ejemplo, la capacidad de una Sociedad Nacional para ofrecer PTM de alta calidad a escala puede generar nuevas oportunidades de financiación, lo que a su vez aumenta su visibilidad y le da más motivos para participar activamente en los mecanismos de coordinación de PTM. Por otra parte, una participación más deliberada y activa en un Grupos de Trabajo de PTM puede conducir a nuevas colaboraciones y a una mayor visibilidad, atrayendo a su vez nuevos donantes.



### Financiación

A medida que el reconocimiento del potencial de los PTM crece y madura como una modalidad de respuesta, se espera que las organizaciones consideren, cada vez más, de manera rutinaria, los PTM en el diseño de su programa y puedan implementarlo cuando sea apropiado hacerlo (IASC 2016). Por eso, ser capaz y estar listo para ofrecer PTM es cada vez más importante, no solo para dar asistencia humanitaria pertinente y eficaz, sino también para acceder a la financiación; de esta manera, la CVAP debería permitir a las Sociedades Nacionales atraer una mayor cantidad y, potencialmente, una mayor variedad de financiación.

Varias Sociedades Nacionales informaron que tener la capacidad de ofrecer PTM de alta calidad había generado oportunidades de financiación adicionales, tanto de los socios del Movimiento como de los donantes externos. Por ejemplo, la Cruz Roja etíope ya había implementado PTM exclusivamente a través del CICR, pero, desde que emprendió la CVAP, ha pasado a dar PTM directamente y ha podido solicitar más fondos a diferentes socios. Del mismo modo, el éxito y el perfil de la respuesta al huracán Dorian, liderada por la Cruz Roja de las Bahamas aumentó la confianza del equipo en sí mismo y le ayudó a buscar financiación de nuevos donantes. La solidez de la respuesta través de PTM de la Cruz Roja de Kenia le ha permitido establecer relaciones con empresas locales que muestran un interés cada vez mayor en apoyar su trabajo. Por su parte, tanto la Cruz Roja de Nigeria como la de Madagascar han visto como ha crecido el interés en su trabajo por parte de PNS, al haber demostrado su capacidad para entregar PTM.

Además de tener un impacto directo en su capacidad para atraer financiación, varias Sociedades Nacionales informaron que habían ganado la confianza para solicitar financiación como resultado de la CVAP. Por ejemplo, llevó a la Cruz Roja de Burkina Faso a solicitar el apoyo de la Cruz Roja belga y su gobierno para un programa regional en tres países. También propició el acceso a financiación tanto de ECHO como de UNICEF para responder a través de PTM al empeoramiento de la situación humanitaria en el país. En Uganda, la confianza de la Cruz Roja en su capacidad para entregar ayuda, combinada con su participación más activa en el CWG a nivel nacional, se convirtió en una oportunidad para participar en un consorcio financiado por ECHO y dirigido por Danish Church Aid (DCA).

Aunque la cantidad de financiación disponible para las Sociedades Nacionales ha aumentado como resultado de la CVAP, hay poca evidencia de que la calidad de la financiación haya cambiado. A pesar del mayor interés de los donantes potenciales, la mayor parte de la financiación de las Sociedades Nacionales todavía proviene de los socios del Movimiento o llega a través de ellos, porque persisten las barreras estructurales que impiden que los LNHA accedan a la financiación. Esto ha sido documentado ampliamente en otros lugares: se incluyen estrictos criterios de financiación y requisitos de cumplimiento, mayor aversión al riesgo de los donantes, requisitos de diligencia debida y antiterrorismo, y percepciones duraderas de que los actores internacionales son más “creíbles” (por ejemplo, Barbelet 2018; CaLP 2020; Fast and Bennett 2020). Aunque los Fondos Mancomunados basados en un país han demostrado ser un medio importante a través del cual los LNHA pueden acceder a los fondos, la cantidad que se destina directamente a ellos varía ampliamente entre países y continúan haciendo frente a varias barreras similares, como procesos de solicitud a menudo en inglés, exhaustivas evaluaciones de riesgo, falta de apoyo adecuado para los costes generales y competencia de actores internacionales (Featherstone and Mowjee 2020).

El hecho de que las Sociedades Nacionales tengan financiación disponible a través del Movimiento las coloca en una clara ventaja sobre otros LNHA, pero un encuestado señaló, sin embargo, que esto podría actuar como una red de seguridad para ellas, haciéndolas menos propensas a buscar donantes alternativos, o a invertir en networking y aumentar su visibilidad. Si bien, puede haber otras razones para esto (una falta de confianza, por ejemplo): ser más proactivo, no solo ayudaría a diversificar su financiación, sino que podría elevar aún más su perfil. Barbelet (2019) descubrió, por ejemplo, que cuando los LNHA se volvieron aptos para recibir financiación a través de mecanismos de Fondos Mancomunados basados en un país, ganaron credibilidad y confianza con los actores internacionales.



## Colaboraciones y formas de trabajar

El advenimiento de los PTM y un movimiento más amplio hacia enfoques más colaborativos en el sector humanitario han llevado a nuevas formas de trabajo y modelos operativos de PTM, así como a la expansión de colaboraciones con actores del sector privado. Entre ellas, se incluyen la Red de Entrega de TM Colaborativa (CCD) liderada por ONG internacionales y United Nations Common Cash System (UNCCS), así como muchos otros consorcios de PTM. Aunque una mayor colaboración busca promover una mayor inclusión, quedan dudas sobre hasta qué punto los LNHA están involucrados en estas iniciativas (CaLP 2020), y presentan tanto un riesgo como una oportunidad para ellas.

En principio, pueden dar espacio a los LNHA, que - históricamente a menudo, se han limitado a una relación entre implementador y donante con socios internacionales -, para que se involucren en condiciones de igualdad con sus contrapartes internacionales. Por ejemplo, pueden estar en una mejor posición para establecer relaciones con Proveedores de Servicios Financieros (PSF) locales y la CCD ofrece el potencial para que los miembros nacionales participen en programas y se involucren en foros de toma de decisiones en términos más equitativos. Sin embargo, la pertenencia por sí sola es insuficiente: se necesitan esfuerzos intencionados para garantizar que las dinámicas de poder históricas no se reproduzcan dentro de tales estructuras y que se eleven y se reconozcan dentro de ellas las voces locales y nacionales para que se produzca en un cambio auténtico de poder (Ali 2020). Además, es esencial que la CCD a nivel nacional y otros consorcios similares, hagan esfuerzos concertados para garantizar que los LNHA son invitadas y forman parte de las discusiones desde el principio, e identificar activamente las barreras para su participación y reducirlas. Actualmente, el 21% de los miembros de la CCD a nivel nacional son LNHA (CCD 2020), y las plataformas de la CCD a nivel de país a menudo están dominadas por grandes ONG internacionales. A medida que este modelo se expande a más países, existe un riesgo real de que se mine aún más la capacidad local y se refuerce el dominio internacional del espacio humanitario.

El United Nations Common Cash System (UNCCS) se enfrenta a problemas similares. Diseñado para optimizar la respuesta a través de PTM mediante sinergias mejoradas, complementariedades y rendición de cuentas, su objetivo es establecer sistemas comunes de compras, contratación, entrega y gestión de datos (OCHA et al. 2020). Por varias razones, este sistema liderado por la ONU ya presenta un riesgo para los esfuerzos de localización (Gil Baizan 2018; Tromans 2019):

- Un sistema igual para todos ignora las necesidades específicas del contexto de las comunidades y plantea preguntas sobre el acceso a la asistencia, en particular para los más vulnerables.
- Como sistema vertical de la ONU, es probable que otras organizaciones, incluidos los LNHA, tengan poca voz o responsabilidad en el sistema, a pesar de que, a menudo, son los que realizan la entrega final del efectivo.
- Favorece a las empresas y PSF más grandes, y tiene el potencial de crear un monopolio injusto, expulsando a los proveedores más pequeños.

No obstante, quedan preguntas sobre cómo afectará esto a la entrega final del efectivo, ya que podría impedir que algunas personas y comunidades accedan a la asistencia. Dado su alcance, su acceso y su presencia de larga duración en comunidades de difícil acceso, esto podría presentar oportunidades para que los LNHA, en general, y las Sociedades Nacionales, en particular, llenen este vacío. Sin embargo, estar “listo para la entrega de PTM”, será esencial para hacerlo. La experiencia de la Cruz Roja de Burundi muestra lo que podría ser posible aquí: después de la formación y el apoyo del PMA, la FICR y la Cruz Roja Belga de Flandes, pudo entregar PTM dentro de las 72 horas posteriores a una inundación en Bujumbura. Esto, junto a la imposibilidad de otras organizaciones de acceder a las comunidades, dio lugar a una solicitud de ayuda del PMA para identificar y distribuir los PTM a las personas destinatarias en lugares a los que ni el PMA ni el PSF elegido podían llegar. En algunos contextos, estas colaboraciones pueden no ser siempre adecuadas. Por ejemplo, la Cruz Roja Libanesa (LRC) decidió no participar en LOUISE, el sistema de “pago único” de diferentes agencias que se estableció específicamente para responder a la crisis de Siria. Además de ser un sistema de pago único, también es compatible con la focalización y la evaluación conjuntas, así como con un mecanismo común de feedback y quejas. Si bien reconoce la importancia de la coordinación continua con otros actores humanitarios, la decisión de LRC se basó en:

- Preocupaciones sobre cómo afectaría las percepciones de neutralidad;
- Sus contradicciones con la estrategia a largo plazo de LRC: dado que esto requiere que LRC responda a todas las formas de crisis, ha priorizado la inversión en mecanismos de focalización y capacidad en PTM a largo plazo, en lugar de una plataforma específica para la respuesta en Siria.
- Las diferencias en los criterios de focalización entre los programas LRC y los alcanzados por la plataforma LOUISE, así como la incertidumbre sobre si estas discrepancias se resolverían y cómo se resolverían;
- La rentabilidad de la plataforma LOUISE, dada la cantidad de casos de LRC (Cruz Roja Libanesa 2019).

En otros contextos, las Sociedades Nacionales pueden ofrecer un sistema alternativo, más localizado y rentable. La Plataforma Conjunta de Efectivo de las Islas Vírgenes Británicas (BVI) es un claro ejemplo de una colaboración local exitosa entre la Cruz Roja Británica y la Cruz Roja de las BVI, Catholic Relief Services y el gobierno, que dio como resultado una respuesta que fue diseñada desde cero, aumentó en efectividad y eficiencia, y creó una estructura en la que los actores locales jugaron un papel clave y de liderazgo. Una evaluación del enfoque señaló que la presencia de la Cruz Roja de las BVI y el gobierno también supuso “una mayor eficiencia de la promoción y la implementación, un fortalecimiento de los vínculos con los sistemas de redes de seguridad, promoviendo una respuesta más inclusiva impulsada por los principios humanitarios y de la Cruz Roja” (British Red Cross/CRS 2018). Con organizaciones internacionales que aportan experiencia técnica y financiación, este enfoque demuestra el potencial de una verdadera complementariedad entre los actores locales, nacionales e internacionales.



## Capacidad

Como se señaló anteriormente, una fortaleza clave de la CVAP es que tiene como objetivo contribuir a cada una de las cinco capacidades identificadas en el Marco de Desarrollo de la Sociedad Nacional (IFRC 2013b) (ver Tabla 1). Este estudio reveló que había tenido un impacto demostrable en la mayoría de estas áreas.

Capacidad de NSD	Cómo puede contribuir la CVAP	Ejemplo de actividades de CVAP
<b>Capacidad para existir</b>	System-strengthening to handle larger grants and establish themselves as a viable, strong partner.	Fortalecimiento del sistema financiero
<b>Capacidad para organizar</b>	Fortaleciendo los mecanismos de coordinación internos y externos	Establecimiento de un CWG interno; participar en CWG externos
<b>Capacidad para relacionarse y movilizarse</b>	Mejorando la preparación ante desastres para responder con PTM; capacidad para satisfacer mejor las necesidades de los hogares y de la comunidad a través de PTM.	Desarrollo de procedimientos operativos estándar de PTM; desarrollo de acuerdos marco con PSF; fortalecimiento de la CEA.
<b>Capacidad para realizar</b>	Desarrollando la capacidad técnica individual y organizacional de PTM para garantizar programas de alta calidad y técnicamente sólidos.	Formación en PTM del personal y del voluntariado; desarrollo de herramientas de PTM adecuadas al contexto; establecimiento de sistemas eficaces de gestión y seguimiento de datos; pruebas de enfoques y sistemas.
<b>Capacidad para crecer</b>	Fortaleciendo el sistema para satisfacer las necesidades de PTM y manejar mayores sumas de dinero y subvenciones y actividades más grandes y complejas.	Revisión de procesos financieros y de compras; inclusión de los PTM en planes .estratégicos y políticas

**Tabla 1:** Vínculos entre la CVAP y las diferentes capacidades necesarias para unas Sociedades Nacionales fuertes y sostenibles.

### Capacidad para existir

La CVAP trabaja para fortalecer los sistemas organizativos, haciendo de las Sociedades Nacionales una opción más viable para los donantes. Como señala Barbelet (2019), uno de los principales desafíos para los donantes que desean dar apoyo directo a los LNHA son los riesgos fiduciarios y de reputación que implican. Como consecuencia, demostrar que cuentan con los sistemas financieros y de compras para gestionar el riesgo y grandes subvenciones puede ayudar a las Sociedades Nacionales y otros LNHA a establecerse como socios viables y creíbles. Por ejemplo, la CVAP condujo a la Cruz Roja de Zambia a fortalecer sus procesos de compras para contratar un PSF, ya que su sistema anterior no estaba en consonancia con los requisitos de auditoría de la FICR. Aunque fue difícil identificar en este estudio vínculos directos entre dicho fortalecimiento de sistemas y un cambio en la forma en que los donantes externos financiaron o percibieron el riesgo de financiación, las Sociedades Nacionales, literatura aparte, han demostrado su importancia a la hora de reducir las barreras para recibir financiación directa de los donantes y ser más sostenible como organización (por ejemplo, Fast y Bennett, 2020).

## Capacidad para organizar

Varias Sociedades Nacionales observaron que la creación de una función de Punto Focal de PTM, un recurso dedicado en la propia estructura de la SN y el establecimiento de un CWG interno interdepartamental fue crucial para el éxito de su respuesta a través de PTM. Ayudaron, no solo a garantizar que se le dé la debida prioridad a los PTM, sino también a generar un interés más amplio en los PTM, integrarlos en toda la organización y facilitar la coordinación interdepartamental e interprofesional. Por ejemplo, la Cruz Roja de Vietnam ahora tiene puntos focales de PTM en 63 provincias, por lo que es esencial contar con estructuras que se coordinen y se comuniquen entre ellos. El desarrollo de los Procedimientos Operativos Estandarizados (POE) de PTM también ha ayudado a organizar y asignar roles a diferentes miembros del personal y a departamentos, preparándolos mejor y siendo capaces de responder ante un desastre.

## Capacidad para relacionarse y movilizarse

Como resultado de la CVAP, las Sociedades Nacionales han podido movilizarse más rápidamente, utilizando PTM para dar asistencia a tiempo, después de un desastre. Esto, junto con su presencia a largo plazo en comunidades de todo el país, coloca a las Sociedades Nacionales en una posición única para dar asistencia pertinente y de alta calidad cuando más se necesita. Por ejemplo, comenzar la CVAP permitió a la Cruz Roja de Vietnam entregar dinero en efectivo no condicionado a más de 2.000 hogares en diez localidades en seis semanas como parte de su respuesta a la Covid-19, la mitad del tiempo que había tardado anteriormente; otras distribuciones de PTM habían tardado solo tres semanas entre la planificación y la finalización. La firma de acuerdos marco con PSF ha demostrado ser un componente importante de la CVAP para ayudar a las Sociedades Nacionales a movilizarse. La Cruz Roja de Zambia tiene ahora un contrato de dos años con MTN, lo que le evita la necesidad de pasar por largos procesos de compras para cada respuesta y la Cruz Roja de Níger ha establecido contratos con dos de los mayores proveedores de teléfonos móviles del país. Las actividades de preparación para PTM de la Cruz Roja de Burundi incluyeron la predisposición de fondos "modificables en caso de crisis" en su cuenta de PSF, un presupuesto flexible y limitado para ser usado en respuesta a un desastre. Esto, junto con un ejercicio de simulación apoyado por el PMA, la FICR y la Cruz Roja de Flandes Belga, supuso que pudo responder a las inundaciones en Bujumbura en 2020 en 72 horas. La actuación fue mucho más rápida que la de otras organizaciones, lo que aumentó su credibilidad con los actores del CWG y derivó en un acuerdo tripartito a más largo plazo con el PMA (WFP 2019).

La inversión en tecnología como Red Rose, como la hecha por la Cruz Roja de Burkina Faso, la primera en el país en hacerlo, también ha ayudado a las Sociedades Nacionales a movilizarse, gracias a un uso más eficiente del tiempo durante las actividades de focalización, registro y seguimiento. Sin embargo, la falta de fondos y recursos ha provocado que algunos no hayan podido mantener esta tecnología una vez finalizado el piloto. De acuerdo con el compromiso de la Estrategia 2030 de lograr una transformación digital dentro del Movimiento (IFCR 2018c), abordar este problema, especialmente a medida que el sector humanitario avanza hacia una digitalización más generalizada, será esencial para garantizar que las Sociedades Nacionales no se queden atrás.

## Capacidad para actuar

La formación del personal y del voluntariado es un componente importante de la CVAP, pero la experiencia muestra que, sin la oportunidad de practicar, las habilidades y los conocimientos se perderán fácilmente. Este es un problema común para los LNHA en todo el sector humanitario y no es exclusivo de los PTM: la continua presencia y la llegada de actores internacionales después de un desastre limita su capacidad para traducir este aumento de capacidades en la práctica. Como señaló una persona encuestada en una investigación realizada para la Cruz Roja Australiana, "en los buenos tiempos, nos forman para ser gestores y luego, cuando ocurre un desastre, aparecen y se hacen cargo del espectáculo: ¿qué podemos aprender? Tienen que darnos la oportunidad de practicar" (Ayobi et al. 2017). Una reciente evaluación de las Unidades de Respuesta a Emergencias (ERU) del Movimiento señaló preocupaciones similares sobre la dinámica entre las ERU y las Sociedades Nacionales anfitrionas (Bowell et al 2021).

Dar a los LNHA el espacio para liderar la respuesta y aprender haciendo es esencial para fortalecer e incorporar la capacidad dentro de sus organizaciones. Tras descubrir que los resultados de su formación en PTM se habían perdido cuando llegó la hora de ejecutar una respuesta, la Cruz Roja Etíope adaptó los cursos de formación para incluir un componente práctico, mientras que otros han llevado a cabo proyectos piloto a pequeña escala como parte de la CVAP. La Cruz Roja de Burundi llevó a cabo un ejercicio de simulación en tiempo real de 72 horas, con el apoyo del PMA, la FICR y la Cruz Roja Belga de Flandes, que les dio la oportunidad de probar y fortalecer su capacidad de respuesta (WFP 2019).

El rápido deterioro de la situación humanitaria en Burkina Faso significó que la Cruz Roja se viera obligada a comenzar la CVAP y responder a una emergencia humanitaria aguda simultáneamente. Si bien esto supuso desafíos importantes, - que requirieron que aumentara rápidamente y cambiara -, como observó una persona encuestada, "de una pequeña tienda de pueblo a un gran supermercado", casi de la noche a la mañana, permitió a la Sociedad Nacional aprender haciendo. Como resultado, pasó de una pequeña intervención de PTM sobre seguridad alimentaria y medios de vida a finales de 2017, que prestó servicios a unos cuantos cientos de hogares, a atender a más de 10,000 hogares en 2020.

Como señalaron Austin y Frise (2019) en su evaluación del apoyo a la Preparación en materia del PTM del Movimiento, poder actuar y responder rápidamente también depende de que las habilidades y los conocimientos necesarios se integren en todas las ramas y departamentos de la organización. Varias Sociedades Nacionales informaron de que, cuando la capacidad de PTM se concentraba entre unas pocas personas, se limitaba su capacidad de respuesta y se reducía su conocimiento institucional. Dado que una de las fortalezas de las Sociedades Nacionales es su red nacional de voluntariado, con una larga presencia a nivel comunitario que se ha reforzado durante la pandemia de la Covid-19, se ha podido garantizar que todas las oficinas locales puedan entregar PTM. Esto les da ventaja frente a otros actores humanitarios.

## Capacidad para crecer

Como era de esperar, dado el impacto que ha tenido en el acceso a la financiación de las Sociedades Nacionales y en su capacidad de respuesta, la CVAP ha tenido un impacto demostrable en la escala de los programas que pueden ejecutar. Por ejemplo, el primer programa de PTM implementado directamente por la Cruz Roja Etíope en 2018 fue una respuesta de TM por alojamiento para 120 hogares. Dos años después, su número de personas beneficiarias se había multiplicado por diez, y los programas en respuesta tanto a la Covid-19 como a los disturbios civiles actuales, llegaron a 1.900 hogares. La Cruz Roja de Burkina Faso también ejecuta actualmente proyectos de PTM para más de 10,000 hogares, mientras que la Cruz Roja de Níger ha ampliado los proyectos de PTM a pequeña escala, comenzados con el apoyo de delegados de PNS, y se ha convertido en el tercer actor más grande de PTM, con operaciones en siete de las ocho regiones del país, tan solo por detrás del PMA y de ACNUR.

## El papel del intercambio entre SN para aumentar las capacidades

Una de las críticas al sistema humanitario actual es que recurre a menudo a consultores y personal internacional para desarrollar la capacidad nacional, sin considerar el apoyo disponible a nivel local o regional, a pesar de que esto puede ser más barato, más conveniente para el contexto local y más apropiado para un apoyo a largo plazo (Ayobi et al.2017). Un informante clave para esta investigación consideró que Flor esta imagen de ver como única opción el apoyo internacional era particularmente cierta en el caso de los PTM, porque todavía se ven como un área especializada e innovadora

Por el contrario, y gracias a la estructura del Movimiento, algunas Sociedades Nacionales han podido beneficiarse del intercambio con otras Sociedades Nacionales de la región. Entre ellos, se ha establecido un grupo de aprendizaje en el Sahel y las Sociedades Nacionales del Este y el Cuerno de África se han beneficiado de intercambios, apoyo a la formación y otras oportunidades de aprendizaje. El punto focal CVA de la Cruz Roja Etíope señaló que su relación con la Cruz Roja de Kenia había resultado particularmente productiva dado que Etiopía comparte fronteras y, por lo tanto, mercados con Kenia, y el equipo está familiarizado con el contexto. También reconoció los beneficios del apoyo con la SN, ya que la Cruz Roja de Kenia hace frente a desafíos operativos similares y estaba más disponible y accesible que sus colegas en la sede de las SN que trabajan con ellos en el país, muchos de los cuales apoyan a las Sociedades Nacionales en todo el mundo. Identificar y facilitar oportunidades para el intercambio y el apoyo regionales es clave, al igual que los cursos de Formación de formadores: estos pueden ayudar a ampliar el apoyo a nivel regional disponible para las Sociedades Nacionales hermanadas y pueden propiciar que las Sociedades Nacionales puedan organizar la formación y el desarrollo continuos, sin apoyo externo. Con esta experiencia, también puede haber oportunidades para que las Sociedades Nacionales faciliten un aprendizaje similar entre pares entre los LNHA en su contexto nacional para fortalecer su capacidad y voz colectivas.

<sup>4</sup>Según el Gran Pacto, "lo más directamente posible" quiere decir una financiación con un solo intermediario entre el donante y el organismo de ejecución. Sin embargo, muchos discuten esto, argumentando que esto proporciona demasiado margen para que el sector mantenga el statu quo y reclame progreso donde ha habido poco cambio. De hecho, Oxfam (Development Initiatives 2018) lo define de forma diferente, considerando que solo es financiación directa si va directamente del donante al organismo de ejecución.



Photo: © Didier Revol / IFRC



## Participación

La participación de la comunidad local es un aspecto que a menudo se pasa por alto en los estudios sobre localización; la mayoría se centra solo en el papel de los LNHA referida a la implicación de la comunidad en discusiones sobre Participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad (CEA). Con una relación de larga duración y presencia en las comunidades locales, las Sociedades Nacionales están en una posición única para fomentar esta implicación y toma de decisiones locales. Esto es particularmente cierto dado que estudios anteriores han demostrado que las comunidades afectadas diferencian entre organizaciones humanitarias locales - aquellas que tienen su base en sus comunidades y, por lo tanto, son responsables ante ellas - y organizaciones humanitarias nacionales, con oficinas en otros lugares (Barbelet et al.2019).

Por su propia naturaleza, los PTM ayudan a promover la toma de decisiones a nivel comunitario, aunque el uso de la condicionalidad y de otras herramientas puede limitar este poder de toma de decisiones. Dicho esto, es fundamental que los PTM no se consideren ni una panacea ni una solución fácil para una participación comunitaria mejor y más significativa. Las encuestas realizadas por Ground Truth Solutions (2019, 2020a, 2020b) han demostrado que las personas beneficiarias de PTM a menudo se sienten mejor informadas sobre la asistencia que reciben y declaran que sienten niveles más altos de respeto e inclusión en estos programas, en comparación con otras modalidades. No obstante, la proporción de personas que declaran tener estos sentimientos sigue siendo preocupantemente baja: por ejemplo, en la República Centroafricana, solo el 32% de las personas beneficiarias de PTM sintieron que sus puntos de vista fueron tomados en cuenta, en comparación con el 22% de los que no recibieron ayuda a través de PTM; y solo el 14% de las personas beneficiarias del mismo estudio entendieron cómo se eligió a las personas para recibir asistencia, en comparación con el 15% de los que no recibieron PTM. El fortalecimiento de los vínculos entre los Solutos PTM y la Participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad (CEA) dentro y fuera del Movimiento y la inclusión de la CEA en la CVAP son prometedores, pero se necesita mucho más trabajo.

En algunos países, las transferencias de efectivo grupales (GCT) han ayudado a promover una mayor participación y toma de decisiones de la comunidad. Estas tienen como objetivo “transferir el poder de la toma de decisiones y la intervención a las comunidades afectadas o grupos comunitarios para que puedan responder mejor a sus propias necesidades y prioridades” y, a menudo, se utilizan para complementar, más que para reemplazar otras formas de asistencia. Los grupos reciben un presupuesto y el apoyo para identificar e implementar proyectos que beneficien a una parte de la comunidad o a la comunidad en general, y las organizaciones humanitarias desempeñan un papel de facilitación, más que de implementación (KeyAid 2021a). Para los donantes en particular, hay mayores incertidumbres y riesgos que para otros programas basados en PTM, ya que requieren un modelo de financiación más flexible y transfieren el control de las organizaciones humanitarias a las comunidades afectadas (ibid). Tener implantados sistemas sólidos de gestión de proyectos puede ayudar a minimizar estos riesgos.

La Cruz Roja de Myanmar ha estado utilizando GCT en el estado de Rakhine desde 2017 para apoyar la reducción del riesgo de desastres y los programas de Agua, Saneamiento e Higiene y de Desarrollo Local. El efectivo se entrega en cuotas a los comités de aldea, de acuerdo con una propuesta y un presupuesto presentados a la Cruz Roja, en línea con los términos y condiciones del acuerdo firmado entre la sede y los comités (IFRC n. d.). Hasta la fecha, esta financiación ha apoyado iniciativas como la construcción de ayuntamientos, la renovación de puntos de agua y mejoras para hacer las carreteras más accesibles y se adecuó en 2020 en respuesta a la Covid-19. Esto permitió a los comités mejorar las instalaciones de cuarentena

de la comunidad, establecer estaciones de lavado de manos, aumentar la conciencia de la comunidad, comprar baterías eléctricas para mejorar la comunicación masiva y apoyar a los sastres locales para producir mascarillas. La Sociedad Nacional también proporcionó fondos de emergencia a los comités de resiliencia de las aldeas para apoyar a las más afectadas por la Covid-19, y fondos para los grupos de personas voluntarias de la comunidad de la aldea para apoyar los esfuerzos de movilización y concienciación (IFRC / MRCs 2020). Junto con estos logros, la Cruz Roja de Myanmar descubrió que los GCT construyeron capital social y cohesión dentro de estas comunidades, lo que en sí mismo ayuda a fortalecer la resiliencia de la comunidad y a reducir la dependencia de la asistencia humanitaria (IFRC 2019).



## Coordinación

La investigación existente ha señalado que el sistema de coordinación humanitaria actúa como una barrera para la localización y es un “guardián de facto”, lo que impide que los actores locales y nacionales participen en la toma de decisiones (Long y Barrett 2020) y asegura que su contribución a la respuesta humanitaria siga sin ser reconocida (Barbelet 2018). Entre los problemas se encuentran las barreras del idioma, el uso de términos excluyentes o jerga y dificultades para lidiar con por las complejidades del sistema (Long y Barrett 2020), así como el tiempo y el personal necesarios para asistir a reuniones en capitales, a menudo distantes (Tanner and Moro 2016; Howe et al.2015). El sistema liderado por la ONU y las ONG internacionales también ha sido criticado por su naturaleza excluyente, puesto que las organizaciones internacionales a menudo dominan la conversación, incluso cuando son minoría (Knox Clarke and Campbell 2016). Por ejemplo, una investigación desde el Pacífico mostró que, en una reunión del Clúster en Vanuatu, los únicos dos participantes internacionales ocuparon más de la mitad del tiempo durante la reunión en una sala de trece personas (Ayobi et al 2017). Sin embargo, estas dinámicas pueden cambiar cuando los actores locales, particularmente el gobierno, lideran los mecanismos de coordinación humanitaria (Pujiano Centre and HAG 2019).

Los CWG están lejos de estar exentos de estos problemas. Sin embargo, la imposibilidad de resolver, durante mucho tiempo, las discusiones a nivel global sobre la agencia líder de coordinación de PTM ha brindado más oportunidades para que los actores nacionales asuman roles de liderazgo en el CWG. Varias Sociedades Nacionales han podido sacar provecho de esto, presidiendo o copresidiendo su CWG a nivel nacional. En algunos casos, han utilizado esta posición y su función auxiliar para cerrar la brecha entre el gobierno y las organizaciones humanitarias y fortalecer el vínculo entre los PTM humanitarios y los programas de protección social. Por ejemplo:

- Después de darse cuenta de la necesidad de reducir la duplicación entre sus transferencias de efectivo y el programa de protección social del gobierno, la Cruz Roja de Kenia fue fundamental para reiniciar el CWG nacional inactivo y garantizar que el gobierno nacional asumiera un papel de liderazgo en este. Además, la Cruz Roja de Kenia está ahora establecida y reconocida como codirectora del CWG.
- En Myanmar, el PMA y Mercy Corps pidieron a la Cruz Roja que asumiera el cargo de copresidente del CWG, en reconocimiento a su capacidad para llegar a zonas de difícil acceso. También juega un papel clave en la coordinación y comunicación con los departamentos gubernamentales pertinentes, y en la ayuda a otras organizaciones para fortalecer su relación con ellos.

- Mientras que estaba en la presidencia rotatoria del CWG, la Cruz Roja de Nepal utilizó su función auxiliar para iniciar conversaciones con el gobierno para respaldar mejor su uso de los PTM. Esto incluía la elaboración de normas sobre la asistencia a través de PTM para los gobiernos locales y otras partes interesadas y el apoyo a otras organizaciones para trabajar más eficazmente con el gobierno.
- En Vietnam, la mayor parte del apoyo gubernamental todavía se proporciona en especie, pero la Cruz Roja ha estado trabajando para cambiar esto, prestando apoyo al desarrollo de normas gubernamentales sobre el uso de PTM y ayudando a adaptarlas para su uso durante la pandemia de Covid-19. Con el apoyo de la FICR, también ha estado planeando capitalizar la presidencia de la ASEAN en Vietnam para alentar una mayor aceptación de los PTM en los mecanismos de ayuda del gobierno, pero la pandemia retrasó el progreso en este aspecto.
- La Cruz Roja de Burkina Faso se convirtió en miembro del comité ejecutivo del CWG junto con ACH y el PMA, acogiendo al CWG a nivel nacional en sus oficinas centrales y permitiéndole contribuir en la toma de decisiones a nivel estratégico. También utilizó su posición para tratar de comprometerse más sistemáticamente con el gobierno para mejorar los vínculos con sus mecanismos de protección social.

En muchos casos, la mayor capacidad de PTM de una Sociedad Nacional también ha fortalecido su propia relación con el gobierno nacional. Esto ha sido particularmente evidente durante la pandemia de Covid-19, cuando los gobiernos expandieron sus programas de protección social, tanto horizontal como verticalmente . en respuesta a la crisis (Almenfi et al 2020). Esto incluía la puesta en marcha de nuevos acuerdos y contratos para mejorar el intercambio de datos, la focalización y el registro, y alinear las modalidades, los mecanismos de entrega y las formas de trabajo. Estar “listo para la entrega de efectivo” resultó fundamental para poder asumir este papel (Cash Hub and IFRC 2020). Por ejemplo, la Cruz Roja de Suazilandia prestó orientación técnica sobre PTM al gobierno nacional, apoyó su cambio a un sistema de pago electrónico y trabajó con ellos para llegar a más de 5.000 hogares adicionales. Como líder del Grupo de Coordinación de PTM, la Cruz Roja de Nepal también desempeñó un papel fundamental en la operación de preparación y respuesta frente a la Covid-19, promocionando las TMM como una opción de respuesta (ibid). De manera similar, la capacidad de entregar PTM a escala permitió que la Cruz Roja de Madagascar estuviera en mejores condiciones para apoyar las respuestas del gobierno, tanto frente a la Covid-19 como a la inseguridad alimentaria y la sequía en el sur del país, complementando la asistencia del gobierno donde era necesario. Esto ha contribuido a tener una mayor credibilidad con el gobierno, así como con las Sociedades Nacionales asociadas.

Aunque no todas las Sociedades Nacionales han asumido roles de liderazgo en los mecanismos de coordinación de PTM, muchas están participando más activamente en ellos como resultado de la CVAP. Esto ha demostrado ser importante para aumentar su visibilidad y reconocimiento como un actor clave de PTM. En algunos casos, esto se ha logrado mediante la asistencia regular y el intercambio de información en reuniones de grupos de trabajo y subgrupos de trabajo; otros han adoptado un papel más importante, organizando formaciones a las que asistieron otros miembros del CWG, facilitando el diálogo entre los actores humanitarios y el gobierno nacional y liderando evaluaciones conjuntas. Dado que los donantes institucionales requieren que los socios potenciales se coordinen eficazmente con otras organizaciones y participen en los mecanismos de coordinación humanitaria, esto también puede ayudar a las Sociedades Nacionales a generar credibilidad con los donantes. Sin embargo, no hay evidencia directa en este estudio de que esto haya influido en las decisiones de financiación hasta la fecha, ya otro tipo de factores entra también en juego.

A pesar de estos éxitos, la falta de recursos sigue siendo un obstáculo importante para que las Sociedades Nacionales participen de forma regular y activa en los CWG y en otras reuniones de coordinación. Muchos tienen un solo miembro del personal dedicado a los PTM, lo que dificulta la asistencia regular cuando viajan. Esto es así incluso para las Sociedades Nacionales que copresiden el CWG, como la Cruz Roja de Myanmar. El punto focal

del PTM a menudo le pide a la Cruz Roja Americana que asista en su lugar, cuando ella no puede hacerlo, pues esto reemplaza una voz nacional por una internacional, aunque sea temporalmente. La falta de coherencia en quiénes asisten a las reuniones también puede dificultar la participación activa de los LNHA en las reuniones, ya que estarán menos familiarizados con las discusiones anteriores, un problema que puede agravarse por la falta de confianza (Barbelet 2019).



## Visibilidad

La contribución de los LNHA a la respuesta humanitaria a menudo no se conoce ni se reconoce, particularmente cuando colaboran con una organización internacional o cuando no participan en mecanismos formales de coordinación (Barbelet 2018). Este estudio demostró que una mayor visibilidad de los LNHA a través de sus actividades de PTM, no solo era importante en sí misma, sino que también tenía beneficios ascendentes, descendentes y horizontales para la organización, entre los que se encuentran una mayor financiación, un acceso a foros de toma de decisiones y una imagen pública más sólida.

La Cruz Roja de Kenia informó de que los PTM les habían “puesto cara” y habían aumentado su estatus en las comunidades y con los actores humanitarios. De manera similar, la calidad de la respuesta a través de PTM de la Cruz Roja Etíope llevó al gobierno a expresar su confianza en su trabajo y a una mayor visibilidad y una reputación más sólida con las comunidades, agencias de la ONU y ONG internacionales. Los esfuerzos de la Cruz Roja de Zambia para promover su respuesta a través de PTM en los periódicos nacionales han dado lugar a un mayor reconocimiento público, mientras que la calidad de sus programas ha generado interés y reconocimiento dentro de la comunidad humanitaria. UNICEF, por ejemplo, se ha acercado para dar su apoyo con su propia evaluación de PSF. De manera similar, la Cruz Roja de Madagascar, anteriormente conocida solo por su trabajo de donación de sangre, ha descubierto que su respuesta a través de PTM ha aumentado la visibilidad, tanto de la opinión pública como del gobierno. El reconocimiento a la respuesta a través de PTM de la Cruz Roja de Myanmar ha supuesto que UNICEF y los CWG le pidan, frecuentemente, que dirija las evaluaciones. La Cruz Roja de Níger señaló que también estaba mejor considerada dentro del Movimiento y que las PNS habían solicitado su apoyo, una colaboración que no había surgido anteriormente.

La mayor visibilidad de la Cruz Roja de las Bahamas al liderar la respuesta de la Cruz Roja a Dorian, al llegar a comunidades que eran inaccesibles para otras organizaciones y al ser la primera organización en probar las Transferencias Monetarias Multipropósito (TMM), propició que se le pidiera, posteriormente, que compartiera su experiencia y conocimiento con organismos internacionales que llegaban a la isla y buscaban dar PTM. También ha dado lugar a una mayor visibilidad entre los donantes, las comunidades a las que sirve y el gobierno, transformando su reconocimiento público, pasando a ser considerada una organización humanitaria, más que una organización centrada en el bienestar social.

Si bien el proceso de la CVAP ha demostrado ser un primer paso fundamental para aumentar la visibilidad de una Sociedad Nacional y garantizar el reconocimiento de su trabajo, también requiere una inversión deliberada por parte de la Sociedad Nacional y sus socios para publicitar sus actividades, a través de, por ejemplo, los medios tradicionales y las redes sociales, el CWG, otros mecanismos de coordinación y la iniciativa del Movimiento “Contando Efectivo”. A pesar de posibles beneficios como una mayor financiación y una mayor credibilidad, entre otros, las Sociedades Nacionales no siempre dan esta prioridad. Además, los actores internacionales necesitan un trabajo adicional significativo para garantizar que los LNHA reciban el mismo reconocimiento y visibilidad que sus donantes y socios internacionales.



## Influencia política

Estudios anteriores han señalado las barreras a las que se enfrentan los actores locales y nacionales para hacer oír su voz, acceder a foros de toma de decisiones humanitarias e influir en la política humanitaria (ver, por ejemplo, Barbelet (2019)). La escasez de actores locales en las reuniones a nivel estratégico también “mengua [su] voz colectiva y limita el poder de negociación colectiva” (Development Initiatives 2018). A nivel organizativo, las decisiones sobre la estrategia y el enfoque del programa a menudo se han acordado entre los donantes y las organizaciones internacionales, mucho antes de que los socios locales participen en la conversación. Si bien su función auxiliar les da a las Sociedades Nacionales una plataforma y una voz que otros LNHA pueden no tener, aún tienen que hacer frente a barreras importantes (Ayobi et al. 2017).

Este estudio destacó el potencial de la CVAP para cambiar esto, con ejemplos de Sociedades Nacionales que han ganado influencia tanto con el gobierno como con otras organizaciones humanitarias como resultado de la calidad de su respuesta a través de PTM. Por ejemplo, el gobierno de Kenia diseñó su programa de protección social y, actualmente, está considerando utilizar M-Pesa como mecanismo de entrega, gracias al éxito de la respuesta a través de PTM de la Cruz Roja de Kenia. En Nepal, el gobierno federal ha restringido el uso de transferencias de efectivo en sus programas de protección social, prefiriendo programas de Dinero por Trabajo. Sin embargo, la Cruz Roja ha utilizado su relación con el gobierno, el éxito de su programa de PTM y su relación con las comunidades locales para que el Gobierno abogue por el uso de PTM. Como resultado, los documentos normativos recientes respaldan el uso de ciertas transferencias de efectivo para las personas más vulnerables. El gobierno de Burundi se opuso de manera similar a las Transferencias Incondicionales de efectivo, y un gobernador local se negó a permitir que los trabajadores humanitarios distribuyeran asistencia a través de PTM en su provincia. Sin embargo, la Cruz Roja de Burundi pudo utilizar su función auxiliar para persuadir al gobernador de que cambiara de opinión. La reputación de la Cruz Roja de Zambia como actor de PTM también le llevó a influir en el diseño de la respuesta del gobierno a la sequía y a la Covid-19. Por último, la Cruz Roja de Bahamas tiene una relación más fuerte e influyente con su gobierno y los donantes como resultado de la respuesta a Dorian. Mientras que el primero ha buscado su contribución e implicación en otros programas de respuesta a desastres, los socios del Movimiento son ahora más propensos a consultar a la Cruz Roja de Bahamas sobre sus prioridades de financiación, en lugar de especificar a qué deben destinarse las donaciones.

La pandemia de Covid-19 y la consiguiente expansión de los programas de protección social de los gobiernos han ayudado a las Sociedades Nacionales a ganar más influencia como actores de PTM. Un estudio sobre el vínculo entre el efectivo humanitario y los programas de protección social durante la pandemia (Cash Hub and IFRC 2020) desveló que todas las Sociedades Nacionales presentes en el mismo habían comenzado a desempeñar un papel de promoción con su gobierno nacional, y que estar “listas para PTM” había sido clave para su capacidad para asumir este papel. Por ejemplo, la Sociedad de la Cruz Roja de Suazilandia desempeñó un papel importante en fomentar, ante los miembros del Parlamento y la Agencia Nacional de Gestión de Desastres, la ampliación de la asistencia a través de PTM y el cambio a mecanismos de pago electrónico. La Cruz Roja de Nigeria también trabajó con el gobierno y otros actores del Movimiento para desarrollar un Plan de País en respuesta a la pandemia.

En gran parte como resultado de la CVAP, el reconocimiento de las Sociedades Nacionales como actores de PTM que pueden brindar asistencia de alta calidad ha tenido ramificaciones claras y positivas en su capacidad para influir en las políticas gubernamentales. Dada su función auxiliar, este es un área natural, pero importante, que las Sociedades Nacionales deben desarrollar en el futuro, particularmente a medida que los trabajadores y trabajadoras humanitarios buscan, cada vez más, soluciones duraderas y el alineamiento de los programas humanitarios de PTM y de protección social.



Photo: © Pierre Grandier/ IFRC



Photo: © Lebanese Red Cross

## ¿Ha contribuido la CVAP a cambiar el poder?



Si bien existe una clara evidencia de que la CVAP contribuye a cada una de las siete dimensiones de la localización, ¿en qué medida esto ha llevado a un cambio más importante en las dinámicas de poder entre los actores nacionales e internacionales, y a poner la localización en el centro de la agencia.

Aunque este estudio no examinó explícitamente la cuestión del poder, los hallazgos apuntan a algunos cambios claros en la capacidad y credibilidad de las Sociedades Nacionales - dos de las tres fuentes de poder identificadas por Fast y Bennett (2020). El acceso a financiación sostenible y de calidad, su tercera fuente de poder, sigue siendo un desafío importante para las Sociedades Nacionales y otros LNHA, ya que los avances más ambiciosos continúan viéndose obstaculizados por barreras estructurales.

El estudio demuestra el éxito de la CVAP en el fortalecimiento de la capacidad operativa y organizativa de las Sociedades Nacionales, lo que las lleva a desempeñar un papel más destacado en la respuesta humanitaria, con mayor visibilidad, credibilidad e influencia como actores de PTM. Muchos observaron un cambio en su relación con los socios del Movimiento, las organizaciones y los donantes externos, los gobiernos y el público en general. Se han solicitado sus opiniones, consejos y apoyo en una serie de cuestiones, como los asuntos técnicos de PTM, las prioridades de financiación y la planificación de la respuesta, y han demostrado ser indispensables para salvar la distancia entre los actores humanitarios y los gobiernos nacionales.

Sin embargo, e igualmente importante, también ha llevado a un cambio en la forma en que las Sociedades Nacionales se perciben a sí mismas. Como señala Barbelet (2019), una de las principales barreras para la localización es la baja autoestima y el sentido de inferioridad que sienten las organizaciones nacionales y locales en comparación con las "antiguas potencias coloniales". Aunque se manifestó de diferentes maneras, un tema común en varias entrevistas fue el efecto que la CVAP había tenido en la confianza de las Sociedades Nacionales. Esta preparación llevó a la Cruz Roja de Uganda a postularse para un consorcio de PTM liderado por la DCA; la Cruz Roja Etíope reconoció que debería tener más confianza en sí misma, y que necesitaba mirar hacia afuera e invitar a otros a trabajar con ella; y la Presidenta de la Cruz Roja de Bahamas señaló que el liderazgo exitoso de su organización en la respuesta al huracán Dorian había contribuido a un mayor sentimiento de confianza que les había permitido buscar nuevas oportunidades y proyectos.

Aunque estos datos no suponen un cambio sistémico en el poder, sí ponen de manifiesto la posible contribución de la CVAP para cambiar esta dinámica, con la inversión, el compromiso y el apoyo adecuados, y como parte de un cambio estructural más amplio en el sistema humanitario.



Photo: © Soraya Dali-Balta / IFRC

## Conclusión



Este estudio demuestra claramente el importante papel que puede desempeñar la CVAP en el avance de la agenda de localización, con suficiente inversión, compromiso y apoyo. Su enfoque en el fortalecimiento de la capacidad organizativa y operativa ha fortalecido claramente a las Sociedades Nacionales, las ha llevado a asumir papeles más visibles e influyentes en la respuesta, y ha mejorado su credibilidad ante otros actores humanitarios, las comunidades y el gobierno.

El estudio también pone de relieve el papel que el ecosistema de los PTM, y los PTM como modalidad, pueden desempeñar para contribuir a una respuesta más localizada. Esto incluye:

- **Liderazgo local de los CWG:** las Sociedades Nacionales han podido asumir roles de liderazgo en los mecanismos de coordinación de efectivo que en otros lugares suelen estar ocupados por agencias de la ONU u ONG internacionales.
- **Nuevos enfoques colaborativos específicos de PTM:** en el contexto adecuado, estos pueden apoyar colaboraciones más equitativas entre actores nacionales e internacionales; las Sociedades Nacionales pueden añadir un claro valor a estos con su alcance, acceso y presencia en la comunidad.
- **Mayor interés en alinear el efectivo humanitario y los programas de protección social:** las Sociedades Nacionales están en una posición única para facilitar esto y actúan como un vínculo clave entre otras organizaciones humanitarias y el gobierno nacional.
- **Empoderamiento de las comunidades afectadas:** por su naturaleza, los PTM otorgan un mayor poder de toma de decisiones a las comunidades locales, aunque se necesita más trabajo para asegurar su participación significativa y sistemática.
- **Apoyo a los mercados locales, comerciantes y actores del sector privado local:** los PTM proporcionan claros beneficios a la economía local; colaborar con proveedores de servicios financieros locales en lugar de con organizaciones multinacionales puede reforzar estos beneficios.

Aunque este estudio se ha centrado en las Sociedades Nacionales y el enfoque de la CVAP, los hallazgos sugieren que iniciativas comparables que no pertenecen al Movimiento, como la Herramienta de preparación en materia de PTM para organizaciones de CaLP, podrían producir resultados similares para otros LNHA, siempre que sus socios internacionales y donantes inviertan adecuadamente en ellos. Dicha inversión será fundamental para garantizar que los LNHA no se queden atrás a medida que los PTM evolucionan y se vuelven cada vez más habituales. Dar apoyo para el desarrollo organizativo a largo plazo para cubrir a un buen número de LNHA también construiría una amplia base de capacidad local, sostenible de PTM y una voz local colectiva fuerte, un contrapeso importante para desafiar el dominio de los actores internacionales en el sistema humanitario.



Photo: © Emil Helottie / Finnish Red Cross

## Recomendaciones y oportunidades



### Por el Movimiento<sup>5</sup>

- 1 **Incrementar los recursos del Movimiento y la inversión en CVAP, dado su éxito en el fortalecimiento de las Sociedades Nacionales y su clara contribución a una respuesta más localizada. Esto debe estar vinculado a la agenda para el Desarrollo de la Sociedad Nacional del Movimiento y la Agenda para la Renovación de la FICR.** Si el compromiso con la localización es sincero, el apoyo debe ser de al menos tres años y estar disponible fuera de las emergencias para que las Sociedades Nacionales puedan desarrollar e invertir en su capacidad organizativa y evitar una dependencia excesiva continua del apoyo internacional en tiempos de crisis.
- 2 **Para garantizar un apoyo de calidad y con la profundidad suficiente, considerar la posibilidad de dedicar más tiempo y recursos a menos Sociedades Nacionales, las que sean prioritarias.** Las decisiones sobre el número de Sociedades Nacionales que apoyar deben basarse en un análisis cuidadoso de los recursos necesarios y el apoyo disponible para llevar a cabo la CVAP.
- 3 **Apoyar a las Sociedades Nacionales para que accedan a una financiación más diversa, flexible, predecible y a más largo plazo,** que incluyan Fondos Mancomunados basados en los países y fuentes de financiación no tradicionales. Esto debería incluir apoyo focalizado para ayudar a superar las barreras ya bien conocidas para acceder a la financiación.
- 4 **Aprovechar la oportunidad que presenta la pandemia de Covid19-, el enfoque actual en la descolonización de la ayuda y el papel principal de la FICR en el grupo de trabajo de localización del Gran Pacto para sacar adelante los compromisos de localización del Gran Pacto y promulgar cambios ambiciosos en la forma en que se da apoyo internacional a las Sociedades Nacionales.** El apoyo de delegados internacionales en contextos de emergencia debe considerarse como un último recurso y, cuando se activa, el personal debe desplegarse para trabajar junto con el personal de la Sociedad Nacional y asesorarlo, en lugar de reemplazarlo. Esto requiere un mayor reconocimiento y comprensión de la dinámica de poder visible e invisible entre las Sociedades Nacionales y sus contrapartes internacionales. Ese apoyo también debe contribuir al desarrollo de las Sociedades Nacionales y de sus objetivos a más largo plazo para garantizar que contribuye a que las Sociedades Nacionales sean más fuertes y sostenibles.
- 5 **Para asegurar el avance en la localización, adoptar indicadores apropiados para cada uno de los siete pilares de la localización<sup>6</sup> y realizar un seguimiento de dicho avance en todo el Movimiento.** Estos deben incluirse en los planes de desarrollo de las Sociedades Nacionales y utilizarse con fines de planificación estratégica.
- 6 **Como parte de la agenda de transformación digital de la Estrategia 2030, priorizar e invertir en soluciones digitales de PTM, como RedRose.** A medida que los PTM se digitalizan cada vez más, las Sociedades Nacionales corren el riesgo de quedarse atrás a menos que tengan los recursos para invertir en estas tecnologías.

<sup>5</sup> Muchos de estos están en consonancia con una evaluación anterior del efectivo del Movimiento. Apoyo de preparación (Austin y Frise 2019).

<sup>6</sup> Los ejemplos de indicadores están disponibles en Van Brabant y Patel (2018)

- 7** Para aumentar la visibilidad de las Sociedades Nacionales y otros LNHA, proponer una atribución más justa y coherente de las actividades de PTM a las agencias de implementación, en publicaciones e informes de donantes y organizaciones.
- 8** Ampliar las oportunidades de aprendizaje para facilitar el intercambio entre Sociedades Nacionales. Además de ser un mecanismo eficaz para compartir conocimientos del contexto, esto reduciría la dependencia de "expertos" internacionales para desarrollar la capacidad técnica. No solo es un modelo más sostenible y rentable, sino que también ayudaría a remodelar las percepciones para aumentar las capacidades como un proceso de arriba hacia abajo y unidireccional. Como se señaló en la evaluación de 2019 de apoyo a la Preparación en materia de PTM, esto podría ampliarse aún más para invertir en actividades comunes de aprendizaje entre líderes para promover los PTM.
- 9** Identificar maneras tangibles de ayudar a generar confianza en las Sociedades Nacionales y garantizar que se incorporen a propósito al enfoque de la CVAP. Esto podría incluir: ayudar a fomentar las relaciones con donantes externos y construir alianzas con otros LNHA; encontrar formas de garantizar que las Sociedades Nacionales puedan participar regularmente en las reuniones de coordinación; y promover su nombramiento para puestos de liderazgo en el CWG.

## Para las Sociedades Nacionales

- 1** Tratar la CVAP, sistemáticamente, como un proceso de desarrollo organizacional y alinearla con los planes de Desarrollo de la Sociedad Nacional. Esto ayudará a garantizar que los cambios sean sostenibles y que los PTM se integren en toda la organización. También ayuda a garantizar que la CVAP se adapte a las prioridades de la Sociedad Nacional, se evite la duplicación y se reduzcan las ineficiencias.
- 2** Para maximizar el éxito de la CVAP, integrar los PTM en las políticas, normas, estrategias y planes de respuesta y garantizar una amplia participación en toda la Sociedad Nacional. La aceptación del liderazgo superior ha demostrado ser esencial para lograr los cambios organizativos necesarios: ser capaz de demostrar el papel de los PTM en la mejora de los resultados humanitarios y su potencial para generar mayores eficiencias y aumentar el perfil y la relevancia de la Sociedad Nacional es clave. Contar con un Punto Focal de PTM de la Sociedad Nacional y nombrar a la persona adecuada para el puesto es necesario para impulsar esto, pero es igualmente importante fomentar el interés y la participación en toda la organización; por ejemplo, a través de sesiones informales de información, eventos de aprendizaje interorganizacionales y revisiones posteriores a las acciones.
- 3** Dedicar recursos a aumentar la visibilidad de la Sociedad Nacional para ayudarla a posicionarse como un actor clave de PTM. Esto requiere generar credibilidad con un amplio espectro de partes interesadas, tales como donantes, socios del Movimiento, otros actores humanitarios y la opinión pública. Hacer uso de los medios de comunicación locales, publicar casos prácticos e historias de éxito, elevar la voz de la comunidad y asistir con regularidad a las reuniones de coordinación humanitaria han demostrado ser medios eficaces para lograrlo. La búsqueda proactiva de diversas oportunidades de financiación externa también puede ayudar a aumentar la visibilidad de la Sociedad Nacional fuera del Movimiento.
- 4** Cuando sea adecuado y posible, proponer puntos focales de PTM para roles de liderazgo en el CWG a nivel nacional. Esto puede fomentar estructuras de coordinación más localizadas y aumentar la visibilidad de la Sociedad Nacional, además de ayudar a alinear mejor los programas humanitarios y de protección social, como resultado de su función auxiliar.
- 5** Garantizar que las habilidades y los conocimientos de PTM se pongan en práctica y se revisen periódicamente, para asegurarse de que la Sociedad Nacional siga estando "lista para la entrega de PTM". Aunque las oportunidades para implementar y ampliar los PTM dependerán del contexto, se pueden organizar sistemáticamente programas piloto o simulaciones a pequeña escala para incorporar los conocimientos y habilidades necesarios dentro de la organización, como parte de una buena preparación organizacional.
- 6** Comprometerse de forma proactiva con sistemas de entrega interinstitucionales y enfoques de colaboración para identificar si trabajar con ellos y cómo hacerlo. A medida que los enfoques interinstitucionales como la CCD y la UNCCS se vuelven más comunes, es importante que las Sociedades Nacionales decidan cómo involucrarse, en función del contexto, teniendo en cuenta sus prioridades estratégicas y su capacidad. En algunos casos, las alternativas dirigidas localmente pueden ser posibles y ser más apropiadas.
- 7** Buscar oportunidades para fortalecer el papel auxiliar de las Sociedades Nacionales en la respuesta a través de PTM. Esto incluye utilizar la función auxiliar para fortalecer el vínculo entre el gobierno y las organizaciones humanitarias y, cuando corresponda, promover los PTM con el gobierno. El enfoque reciente en vincular mejor la protección social y los PTM humanitarios ofrece una clara oportunidad para las Sociedades Nacionales.
- 8** Siempre que sea posible, considerar la posibilidad de contratar a proveedores de servicios financieros locales y a otros actores del sector privado, en lugar de a grandes corporaciones internacionales. Incluir esto como un criterio en la evaluación del PSF asegurará que se le dé la debida consideración, y ayudará a maximizar los beneficios de los PTM para las empresas locales.

<sup>6</sup> Se pueden encontrar ejemplos de indicadores en Van Brabant y Patel (2018)

## Para la comunidad humanitaria en general

- 1 **Los donantes y las organizaciones humanitarias internacionales deben aumentar la inversión en iniciativas similares a la CVAP para sus socios locales para ayudar a garantizar que estén “listos para la entrega de PTM”.** Esto debe ir acompañado de una financiación a largo plazo y de mejor calidad para que los compromisos con la localización se traduzcan en un auténtico cambio. Esto ayudará a construir una capacidad local amplia de PTM y una voz local colectiva en la respuesta a través de PTM.
- 2 **Los Grupos de Trabajo de PTM deben apoyar el fortalecimiento de la capacidad colectiva de los actores de PTM locales y nacionales.** Esto aumentaría la capacidad de respuesta de los PTM y ayudaría a lograr la confianza de los actores locales. Los miembros también deben, de manera proactiva, **dar más voz a los actores locales en las reuniones de coordinación**, proponiéndolos incluso para roles de liderazgo.
- 3 Dado que las dinámicas de poder desiguales son una barrera clave para la localización, **los actores internacionales deben tratar de comprender mejor cómo estas dinámicas de poder se manifiestan de manera visible e invisible, cómo las están reforzando consciente e inconscientemente, y tratar de abordarlas de manera proactiva.** Desafortunadamente, es poco probable que el problema del desigual acceso a la financiación se resuelva a corto plazo, por lo que se necesitan grandes esfuerzos para abordar estos desequilibrios dentro de estas limitaciones. Aprender de la respuesta a la Covid19- y de los estudios asociados a esta respuesta son un punto de entrada clave para esto.
- 4 **Deben adoptarse indicadores estandarizados y metas claras para medir los avances en cada uno de los siete pilares de la localización y garantizar la rendición de cuentas.** Cuando sea necesario, estos se pueden adaptar para diferentes actores, incluidos los grupos de trabajo del Gran Pacto, los Equipos Humanitarios del País, los Clústeres y los Grupos de Trabajo, los actores internacionales y las organizaciones nacionales.



### Oportunidades para más investigaciones en mayor profundidad

Los hallazgos sugieren que la CVAP puede ayudar a trasladar el poder hacia las Sociedades Nacionales, pero como no era un objetivo explícito de esta investigación, sería útil seguir trabajando para descubrir si lo hizo y cómo lo hizo, y en qué circunstancias tuvo más éxito.



Photo: © Fajar Dok / IFRC



Photo: © Rita Nyaga / British Red Cross

## Referencias



Acelerando la localización a través de Colaboraciones (2019) Caminos hacia la localización: un marco para la respuesta humanitaria liderada localmente en acciones basadas en colaboraciones. C. Schmalenbach con Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam.

Ali, D (2020) Re: Aviso de renuncia de pertenencia de Adeso en la plataforma CCD. Carta a Sheila Thornton, Coordinadora de CCD, y a los miembros de CCD. 17 de septiembre de 2020.

Almenfi, M., Breton, M., Dale, P., Gentilini, U. Pick, A. y Richardson, D. (2020) ¿De dónde viene el dinero? Diez hechos estilizados sobre la financiación de las respuestas de protección social a la Covid-19. Nota técnica y de política núm. 23. Banco Mundial, UNICEF y OCDE. Noviembre de 2020. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/737761605775837011/pdf/Where-is-the-Money-Coming-From-Ten-Styled-Facts-on-Financing-Social-Protection-Responses-to-COVID-19.pdf>

Austin, L y Chessex, S (2018) El Caso de la Complementariedad: trabajar juntos dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en conflictos armados y otras situaciones de violencia CICR y Cruz Roja Británica.

Austin, L y Frise, J. (2019) Evaluación del apoyo en la Preparación en materia de PTM del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja 2015 - 2017. FICR y CICR.

Ayobi, Y, Black, A, Kenni, L., Nakabea, R y Sutton, K (2017) Hacia lo local: Lograr un ecosistema humanitario más adecuado y apto para su propósito en el Pacífico. Centre for Humanitarian Leadership, Fiji National University and Humanitarian Advisory Group.

Barbelet, V. (2018) Tan local como sea posible, tan internacional como sea necesario: comprender la capacidad y la complementariedad en la acción humanitaria. Londres: ODI: <https://odi.org/en/publications/as-local-as-possible-as-international-as-essential-understanding-capacity-and-complementarity-in-humanitarian-action/>

Barbelet, V. (2019) Repensando la Capacidad y la Complementariedad para una acción humanitaria más local. ODI Humanitarian Policy Group.

Barbelet, V. con Bishakabalya Kokere, P., Kandate, E., Makuta Mwambusa, P., et al. (2019) Acción humanitaria local en la República Democrática del Congo: capacidad y complementariedad. Londres: ODI: [www.odi.org/publications/11292-local-humanitarian-action-democratical-republic-congocapacity-and-complementarity](http://www.odi.org/publications/11292-local-humanitarian-action-democratical-republic-congocapacity-and-complementarity).

Bowell, L. Johnston, D., Tauscher, G., Högl, J. y Gil Quintana, R. (2021) Revisión de Unidades de Respuesta a Emergencias. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Cruz Roja Británica / Catholic Relief Services (2018) Islas Vírgenes Británicas: Evaluación de la Plataforma Conjunta de Efectivo.

Cruz Roja Británica (2021) Mapas de PTM: ¿quién hace qué, en qué parte del Movimiento se están usando PTM? Disponible en: <https://cash-hub.org/resources/cash-maps/#map2>

Cash Hub y FICR (2020) Vinculando el efectivo humanitario y la protección social: aprendizaje extraído de la experiencia de ocho países que están utilizando los Programas de Transferencias Monetarias (PTM) en respuesta a la COVID-19.

CaLP (2020) Informe de 2020 sobre el estado de los PTM en el mundo. CaLP. Londres CaLP (2020) CaLP. London

CCD (2019) Colaboraciones en el país en materia de CCD. En línea. Disponible en: <https://www.collaborativecash.org/in-country>. Consultado el 30 de marzo de 2021.

CCD (2020) Nuestro trabajo: Gran Pacto 2020. Logros vs Compromisos. Junio de 2020. En línea. <https://www.collaborativecash.org/our-work>. Consultado el 30 de marzo de 2021.

Charter for Change (2015) Carta para el Cambio: Localización de la Ayuda Humanitaria. Disponible en: <https://charter4change.org/2015/07/31/thecharter/>. Consultado el 21 de septiembre de 2020.

CPWG (2020) Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz: guía para la integración de los PTM.

Development Initiatives (2018) Money Talks: un informe de síntesis que evalúa los flujos de financiación humanitaria a los actores locales en Bangladesh y Uganda. Oxfam.

Fast, L y Bennett, C. (2020) Desde la base: ya es hora de que se lleve a cabo una acción humanitaria local. Overseas Development Institute Humanitarian Policy Group. Mayo de 2020.

Featherstone, A. y Mowjee, T. (2020) Análisis sobre el Aumento del Potencial de los Fondos Mancomunados para Localización. Informe Final. Grupo de Trabajo de Localización del Gran Pacto. <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/Desk%20Review%20on%20the%20Potential%20of%20Pooled%20Funds%20for%20Localisation%20-%20September%202020.pdf>

Gil Baizan, Paula (2018) ¿Qué acaba de pasar con las transferencias de efectivo humanitarias? Entrada en el blog. Disponible en: <https://medium.com/@paulagilb/what-just-happened-to-humanitarian-cash-transfers-c357f7cf6a79>

Ground Truth Solutions (2019) Cambiando de perspectiva: ¿qué piensan las personas beneficiarias de los PTM? de la asistencia en efectivo y con cupones. Resumen regulatorio. 4 de diciembre de 2019. <https://humanitarianvoiceindex.org/policy-briefs/2019/12/04/changing-the-perspective-what-recipients-think-of-cash-and-voucher-assistance>

Ground Truth Solutions (2020a) Barómetro sobre Efectivo de Nigeria: Estados de Borno, Adamawa y Yobe, noviembre de 2020. [https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2020/11/GTS-Cash\\_Barometer\\_Nigeria\\_Nov2020.pdf](https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2020/11/GTS-Cash_Barometer_Nigeria_Nov2020.pdf)

Ground Truth Solutions (2020b) Refuerzo de la responsabilidad ante las poblaciones afectadas. República Centroafricana, mayo de 2020. [https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2020/06/GTS\\_CAR\\_Phase1\\_Report-030620.pdf](https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2020/06/GTS_CAR_Phase1_Report-030620.pdf)

Howe, K., Stites, E. y Chudacoff, D. (2015) Rompiendo el reloj de arena: colaboraciones en entornos de gestión remota: los casos de Siria y del Kurdistán iraquí. Centro Internacional Feinsein.

IASC (2016) El Gran Pacto: un compromiso compartido para servir mejor a las personas necesitadas [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand\\_Bargain\\_final\\_22\\_May\\_FINAL-2.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand_Bargain_final_22_May_FINAL-2.pdf)

IFRC/MRCS (n. d) Subvenciones mediante TM: un camino para construir resiliencia. Disponible en línea: [https://gallery.mailchimp.com/a55eb3b87b453e5e66ee30580/files/8269d3ab-4326-416b-b8c3-4f56a225eeae/Community\\_Cash\\_Grant\\_final.pdf](https://gallery.mailchimp.com/a55eb3b87b453e5e66ee30580/files/8269d3ab-4326-416b-b8c3-4f56a225eeae/Community_Cash_Grant_final.pdf)

IFRC (2013a) Principios y Normas para la Asistencia Humanitaria de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Ginebra.

IFRC (2013b) Marco de desarrollo de la Sociedad Nacional. Ginebra.

IFRC (2018a) Localización: ¿qué significa y cómo lograrla? Resumen de reglamentos externos.

IFRC (2018b) Grupo de Trabajo de Localización del Gran Pacto: Categorías Identificadas para el Seguimiento de los Flujos de Financiación. Disponible en: [https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2018/06/categories\\_for\\_tracking\\_direct\\_as\\_possible\\_funding\\_to\\_local\\_and\\_national\\_actors\\_003.pdf](https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2018/06/categories_for_tracking_direct_as_possible_funding_to_local_and_national_actors_003.pdf). [Consultado el 7 de mayo de 2021].

IFRC (2018c) Estrategia 2030: Plataforma para el Cambio. Alcance global, acción local.

IFRC (2019) Construyendo Resiliencia Comunitaria en una Crisis Prolongada: Una Historia de Éxito sobre el Uso de Diversas Intervenciones a través de PTM en el Programa de Resiliencia Comunitaria - Rakhine, Myanmar. Disponible en línea: [https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2019/10/MMCO-Cash-Approach-Overview-in-CRP-Rakhine\\_June-2019.pdf](https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2019/10/MMCO-Cash-Approach-Overview-in-CRP-Rakhine_June-2019.pdf)

IFRC (2020a) Convenio de Desarrollo de la Sociedad Nacional 2019: un compromiso colectivo con una red global de actores locales fuertes. Ginebra.

IFRC (2020b) Plan Global 2021. Ginebra. Disponible en línea en: <https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/2020/12/IFRC-2021-Global-Plan-FINAL-1.pdf>

IFRC (2020c) Alianza para Inversión en las Sociedades Nacionales: Informe anual 2019. IFRC (2020c): Annual Report 2019.

IFRC (2020d) Integrando PTM a la respuesta de la Covid-19. Disponible en línea en: <https://www.rcrc-resilience-southeastasia.org/wp-content/uploads/2020/08/CRP-Rakhine-Cash-Transfers-for-COVID-19-Response-MRCS-IFRC.pdf>

Kamstra, J (2017) Teoría del cambio 2.0 del Diálogo y el Disenso: apoyando el papel político de la sociedad civil. Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. [https://includeplatform.net/wp-content/uploads/2020/07/Annex1\\_DialogueandDissentTheoryofChange-June2017.pdf](https://includeplatform.net/wp-content/uploads/2020/07/Annex1_DialogueandDissentTheoryofChange-June2017.pdf)

Knox Clarke, P. y Campbell, L. (2016) Mejorando la coordinación humanitaria (vol. 8) [www.alnap.org/resource/23656](http://www.alnap.org/resource/23656)

Lebanese Red Cross (2019): Informe de Situación: Los PTM en el Líbano y la plataforma LOUISE.

Metcalfe-Hough, V, Fenton, W., Willitts-King, B y Spencer, A. (2020) Informe anual independiente del Gran Pacto 2020. Humanitarian Policy Group.

Morgan, P. (2006) El Concepto de Capacidad. European Centre for Development and Policy Management. <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/2006-The-Concept-of-Capacity.pdf>

NEAR (2019) Acerca de NEAR: Visión. Consultado el 26 de septiembre de 2020. <http://www.near.ngo/#about>

O'Brien, C., Holmes R. y Scott, Z., con Barca, V. (2018) Caja de Herramientas de los Sistemas de Protección Social de Respuesta a Impactos-

Evaluando el uso de la protección social para hacer frente a impactos a gran escala, Oxford Policy Management, Oxford, Reino Unido.

OCHA et al (2020) Estado de la UN Common Cash Statement: Preguntas y Respuestas.

OECD (2006) El desafío del desarrollo de capacidades: trabajando en busca de buenas prácticas.

Patel, S. y Van Brabant, K. (2017) The Start Fund, Start Network y Localización: situación actual y direcciones futuras. Global Mentoring Initiative.

Polito, F., Ingabire, YT, Mosselmans, M., Noyes, M., Sing, Sudhanshu (2018) Reforzar los Sistemas Locales e Invertir en Capacidades Locales: documento analítico sobre la autoevaluación de la WHS sobre la Agenda para la Transformación de la Humanidad 4A y 5A. Action Aid, Caritas, ChristianAid, ActAlliance, HAI.

Pujiano Centre and Humanitarian Advisory Group (HAG) (2019) Planificando la Nueva Norma: Liderazgo Local durante los Primeros 100 días de la Respuesta al Terremoto de Sulawesi. [https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2020/12/HH\\_Sulawesi-Practice-Paper-4\\_FINAL\\_electronic\\_200319\\_v1.pdf](https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2020/12/HH_Sulawesi-Practice-Paper-4_FINAL_electronic_200319_v1.pdf)

Tanner, L. y Moro, L. (2016) Olvidados: el papel de los actores locales en la respuesta humanitaria en el conflicto de Sudán del Sur: <https://doi.org/10.21201/2016.606290>

Fundación Thomson Reuters y Aid Works (2021) Encuesta sobre el Racismo en la Ayuda Humanitaria.

Tromans, E. (2019) The UN Common Cash Platform: ¿qué significa y cómo está respondiendo el IRC? Disponible en: <https://www.calpnetwork.org/blog/the-un-common-cash-platform-what-does-it-mean-and-how-is-the-irc-responding/>

UNDP (2009) Desarrollo de Capacidades: Texto Básico. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York. <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-a-undp-primer.html>

Van Brabant, K y Patel, S. (2017) Comprendiendo el debate sobre la localización. Global Mentoring Initiative.

Van Brabant, K y Patel, S. (2018) Localización en la práctica: Indicadores de Emergencia y Recomendaciones Prácticas. Programa de Preparación para Desastres y Emergencias (DEPP).

Wake, C y Bryant, J (2018) Capacidad y complementariedad en la respuesta a la crisis de los Rohingya en Bangladesh. Humanitarian Policy Group, Overseas Development Initiative. Diciembre 2018.

WFP (2019) Informe anual de país de Burundi 2019: Plan estratégico de país 2018-2020. Disponible en: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000113840/download/>. Consultado el 31 de marzo de 2021.

## Anexo 1: Informantes clave

Nombre	Puesto	Organización
Carlos Alberto Aquije Matías	Coordinador de PTM, Preparación y Recuperación / América Latina y el Caribe	Cruz Roja Americana
Terez Curry	Presidente	Cruz Roja de Bahamas
Mirko Tommasi	Asesor Técnico Regional Humanitario, Dakar	Cruz Roja Belga
Inés Dalmau	Asesora de PTM y Mercados	Cruz Roja Británica
Paul Jenkins	Asesor de NSD	Cruz Roja Británica
Sammy Mbuguah	Delegado Regional de Preparación en materia de PTM y Protección Social, Región de África del Sur	Cruz Roja Británica
Hamadjoda M. Mohamed	Delegado Regional de PTM, África Occidental y Central	Cruz Roja Británica
Basile Rambaud	Asesor de PTM y Mercados	Cruz Roja Británica
Daniel Wanyoike	Responsable de Programas, Kenia	Cruz Roja Británica
Hortense Sombié Hien	Coordinadora de Seguridad Alimentaria y Medios de Vida	Cruz Roja de Burkina Faso
Valérie Koanda Kissu	Coordinadora adjunta de Seguridad Alimentaria y Medios de Vida / Punto focal de PTM	Cruz Roja de Burkina Faso
Nadège Irambona	Punto focal de PTM	Cruz Roja de Burundi
Pablo Holm-Nielsen	Delegado de Global Surge - Gestión de PTM y Desastres	Cruz Roja Danesa
Lotta Paulsen	Delegada de Desarrollo Global de la Sociedad Nacional, Oficina Regional de Oriente Medio y África del Norte	Cruz Roja Danesa
Kalkidan Belete	Coordinadora de PTM	Cruz Roja de Etiopía
Denis Bari Yanga	Coordinador de operaciones, Delegación del Clúster de las Islas del Océano Índico	FICR
Gloria Kunyenga	Delegada de Operaciones, Zambia	FICR
Gianluca Rigolio	Coordinador Regional de PTM, Europa	FICR
Gurudatta Shirodkar	Delegado de Medios de Vida, Myanmar	FICR
Coree Steadman	Responsable Sénior de Localización	FICR
Kate Bunbury	Jefa de Suboficina, Estado de Rakhine, Myanmar	FICR
Fredrick Orimba	Responsable Técnico Nacional de PTM	Cruz Roja de Kenia
Moe Thida Gana	Director Adjunto de Gestión de Desastres	Cruz Roja de Myanmar
Ramesh Ghimire	Coordinador de PTM / Coordinador de Operaciones del DREF	Cruz Roja de Nepal
Yazi Amadou	Coordinador Nacional de PTM	Cruz Roja de Níger
Pham Thanh Mi	Punto focal de PTM	Cruz Roja de Vietnam
Elina Chilembo	Responsable de PTM	Cruz Roja de Zambia

## Anexo 2: Preguntas de la entrevista semiestructurada

### Localización, CVAP y PTM

#### Contexto

1. ¿Cómo definiría la localización y cómo prevé que sería una respuesta dirigida localmente? ¿Cuáles de las siete dimensiones de la localización (financiación, colaboraciones, capacidad, participación, coordinación, visibilidad, influencia política) cree que son las más importantes y por qué?
2. ¿Cuál es la historia de la programación de PTM de la Sociedad Nacional (año de inicio, tipo y escala de respuestas, mecanismos de entrega utilizados, etc.) y qué respuestas de PTM está implementando actualmente?

#### Preparación en materia de PTM

3. ¿Ha pasado la Sociedad Nacional por un proceso de Preparación en materia de PTM? ¿Cuándo se hizo, por qué se hizo y en qué consistió? ¿Qué impacto cree que tuvo esto en la Sociedad Nacional?
4. ¿Qué cambios (específicamente en términos de financiación, colaboraciones, capacidad, participación, coordinación, visibilidad, influencia política) ha visto en la Sociedad Nacional como resultado de la CVAP / desde que comenzó a usar PTM? ¿Qué diferencias ha supuesto y en qué medida cree que se pueden atribuir al proceso de CVAP?
5. ¿En qué medida estos cambios han ido más allá de la respuesta a través de PTM y han contribuido a cambios organizativos más amplios dentro de la SN?
6. ¿Cuáles fueron los principales éxitos y desafíos en el proceso de CVAP y cómo se superaron estos últimos? ¿Cómo los abordó?
7. ¿En qué áreas clave planea fortalecer aún más sus PTM en el futuro?
8. ¿Qué hay que hacer para asegurar la sostenibilidad de la CVAP?
9. ¿Cree que sus PTM han cambiado las percepciones de la Sociedad Nacional por parte de los actores internacionales, el gobierno y los donantes? Si es así, ¿cómo?
10. Para otras Sociedades Nacionales que buscan fortalecer su capacidad en PTM y aumentar su rol / visibilidad en la respuesta humanitaria, ¿cuáles son los consejos clave o puntos de aprendizaje que compartiría con ellos, a partir de su propia experiencia?
11. ¿Otras preguntas/comentarios?

### Desarrollo de la Sociedad Nacional (NSD) y CVAP

1. ¿Cuáles considera que son los desafíos y oportunidades de NSD para las Sociedades Nacionales y sus socios dentro del Movimiento?
2. ¿En qué medida ha visto que los procesos de NSD contribuyan a cualquiera de los siete pilares de la localización (Colaboraciones; Liderazgo; Coordinación y complementariedad; Participación; Influencia Política y defensa de intereses; Visibilidad; Capacidad [calidad, pertinencia, escala y alcance de los servicios]; Financiación) y ¿tiene ejemplos específicos de ello?
3. Según su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que contribuyen al éxito de cualquier proceso de NSD?
4. ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos que han afrontado las SN y sus socios en el NSD y cómo se han superado?
5. ¿Qué se necesita para garantizar la sostenibilidad de cualquier proceso de NSD?
6. Según su experiencia, ¿cómo se pueden comparar la CVAP y otros procesos de NSD? ¿Cuáles son las principales diferencias, ventajas y desventajas, oportunidades y desafíos?
7. Según su experiencia, ¿cómo encaja la CVAP en otros procesos de NSD, como la Preparación para una Respuesta Eficaz? ¿Qué cosas se solapan y qué diferencias hay? diferencias? (por ejemplo, en el proceso, en los objetivos y en las metas, puntos de entrada, prerrequisitos, metas clave)
8. Más allá de aumentar su capacidad en PTM, ¿en qué medida cree que la CVAP puede contribuir y respaldar un desarrollo organizativo más amplio de la SN?

### Anexo 3: Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz

La Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz (CVAP) es una iniciativa de Desarrollo de la Sociedad Nacional (NSD), que se centra en el desarrollo de la capacidad de la Sociedad Nacional para dar una respuesta a través de PTM de alta calidad y a tiempo. Junto con otros enfoques de la NSD, como la Preparación de las Sociedades Nacionales para una Respuesta Eficaz, está diseñado para mejorar la pertinencia, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de los servicios de una Sociedad Nacional (IFRC 2013), incorporar los PTM en sus operaciones y garantizar la disposición institucional para responder a desastres.

La CVAP es un enfoque de desarrollo organizacional holístico, destinado a durar entre tres y cinco años, que tiene como objetivo fortalecer la capacidad interna de PTM de una Sociedad Nacional y su papel externo en la respuesta (CPWG 2020). La CVAP cubre cinco áreas clave, como se describe en su Teoría del Cambio (ver Figura 2).



Photo: © Elina Chilembo / IFRC

**Anexo 3: Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz**

Una SN está preparada para los PTM cuando puede y es probable que entregue la ayuda de manera que se pueda ampliar, que llegue en el momento oportuno y que sea responsable.

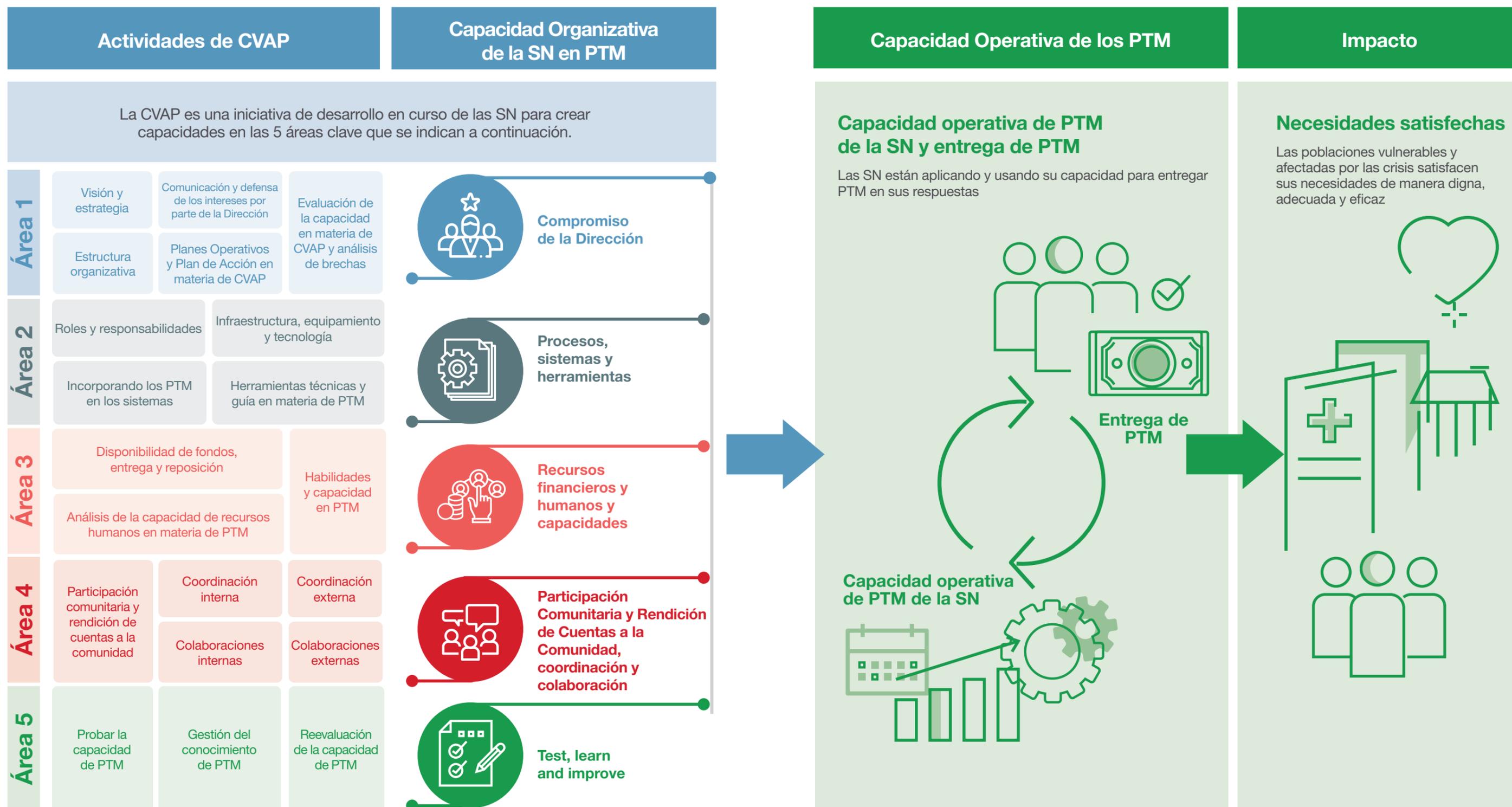


Figura 2: Proceso de la Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz: Teoría del Cambio. Fuente: CPWG (2020)

Una autoevaluación inicial permite a la Sociedad Nacional y a sus socios identificar las prioridades clave para la acción y para adaptar la CVAP teniendo en cuenta el contexto, las necesidades y la organización. Una vez completadas, las actividades se dividen en cinco líneas de trabajo:

**1. Compromiso de la Dirección:**

trabajar para asegurar el visto bueno de la dirección general, la incorporación de los PTM en las estrategias de las SN y el desarrollo de un plan de acción.

**2. Procesos, sistemas y herramientas:**

desarrollo de Procedimientos Operativos Estándar (POE), inclusión de PTM y mercados en herramientas de evaluación de necesidades y análisis de contexto, actualización de herramientas de monitoreo.

**3. Recursos financieros y humanos y capacidades:**

fortalecimiento de los sistemas financieros; formación del voluntariado y del personal de toda la organización.

**4. Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas a la Comunidad, coordinación y colaboración:** establecimiento de un Grupo de Trabajo de PTM (CWG) interno, participación activa en los mecanismos externos de coordinación de PTM, inc. CWG,

**5. Prueba, aprende y mejora:**

cursos de actualización, puesta a prueba de herramientas, tecnologías y enfoques que contribuyan al aprendizaje y a la mejora continuos.



Photo: © Emil Helotie / Finnish Red Cross

