

Lo que sabemos sobre la colaboración:

La experiencia del Consorcio
ECB de País

**Fortalecimiento de las capacidades de
emergencia:**

Los diez factores clave para el éxito

www.ecbproject.org/consorcio/aprendizaje

Read this resource in [English](#)
Lire cette ressource en [Français](#)

Lo que sabemos sobre la colaboración: La experiencia del Consorcio ECB de País

Índice

Agradecimientos y siglas.....	3
Introducción: Propósito y estructura de este recurso	4
Cuadro A: Resumen de factores clave, herramientas y ejemplos	6
Parte I. Ventajas de la colaboración	7
Parte II: Resumen de los diez factores clave para el éxito.....	10
1. Definir metas y objetivos comunes.....	12
2. Garantizar un liderazgo eficaz.....	14
3. Garantizar la alineación dentro y entre las organizaciones.....	15
4. Demostrar un respaldo visible y un compromiso fiable	177
5. Dar prioridad al tiempo del personal para facilitar y apoyar el proceso	178
6. Garantizar una comunicación transparente y eficaz	20
7. Aclarar los papeles y las responsabilidades	212
8. Financiar el proceso	223
9. Encontrar enfoques comunes.....	244
10. Gestionar las crisis dentro del consorcio	267
Nota final.....	278
Apéndice 1. Conjuntos de herramientas 1-12.....	29
Apéndice 2. Temas y herramientas de ECB para la creación de consorcios de país:	323
1. Capacidades del personal	323
2. Rendición de Cuentas y Medición de Impactos (AIM)	334
3. Reducción del Riesgo de Desastres.....	334

Visite: www.ecbproject.org/consorcio/aprendizaje

Agradecimientos

Gracias a Jeff Klenk por su magnífico trabajo al reunir estudios de caso y analizar las herramientas de ECB de todo el proyecto, con el fin de desarrollar la primera versión de este recurso.

Se agradece especialmente a Andrea Stewart por coordinar, editar y contribuir ampliamente a este recurso. También a David Hockaday, Kwame Boate y Nita Hassan del Equipo de Proyecto Global ECB; Angela Rouse de CARE; Bill Canny, LeAnn Hager y Yenni Suryani de CRS; Catherine Gould, Roger Quiroga e Ingrid Terrazas de Oxfam; Mohammad Harun or Rashid de Save the Children; Keith Buck y Wynn Flaten de World Vision; y Michael Bowers y Richard Jacquot de Mercy Corps, por dedicar tiempo entre sus ocupaciones para responder a las preguntas y sustentar este esfuerzo. Sin su voluntad para compartir conocimientos y ejemplos detallados, este recurso no podría haber sido una realidad.

Gracias a todos aquellos que revisaron los borradores del documento y proporcionaron sus comentarios: Massimo Nicoletti Altimari, John Ambler, Sveinn Benediktsson, Robert Francis Garcia, Hauke Hoops, Gerry McCarthy, Marten Mylius, Ingrid Terrazas, Wahyu Widayanto, Mohammad Harun or Rashid, Elizabeth Willmott-Harrop, Linda Poteat, Keith Buck, Laure Anquez, David Hockaday, Katy Love, Andy Johnson y Driss Moumane.



Este informe es financiado por la **Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil (ECHO)**.

Siglas

ACAPS	Proyecto de Capacidades de Evaluación
AIM	Responsabilidad y medición de impactos
CALP	Cash Learning Partnership
CBHA	Consorcio de Organizaciones Humanitarias Británicas
CDA	Proyecto de Aprendizaje en Colaboración
CCA	Adaptación al Cambio Climático
CEP	Plan de Compromiso de Consorcio
CSAS	Encuesta de Autoevaluación de Consorcio
CVA	Análisis de las Capacidades y la Vulnerabilidades
DREP	Protocolos de Compromiso de Respuesta ante Desastres
RRD	Reducción del Riesgo de Desastres
ELRHA	Mejora del Aprendizaje y la Investigación para la Ayuda Humanitaria
Proyecto ECB	Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Emergencia
HSDP	Proyecto de Desarrollo del Personal Humanitario
IAWG	Grupo de Trabajo Interinstitucional para la Preparación ante Desastres
JNA	Evaluación Conjunta de Necesidades
MOU	Memorando de entendimiento
NARRI	Consorcio Alianza Nacional para la Reducción de Riesgos e Iniciativas de Respuesta
ONG	Organización no gubernamental
WASH	Agua, saneamiento e higiene

Introducción: Propósito y estructura de este recurso

El Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades en Emergencia (ECB) es una iniciativa humanitaria global liderada por seis organizaciones internacionales, que trabajan a través de consorcios ECB a nivel de país en Bangladesh, Bolivia, Indonesia, Níger y Cuerno de África.¹ Desde 2005, la comunidad del Proyecto ECB trabaja para mejorar la rapidez, la calidad y la eficacia de la preparación y la respuesta de la comunidad humanitaria en las emergencias mediante el fortalecimiento de las capacidades a niveles local, organizativo y del sector humanitario global. Los principios clave de la colaboración, la asociación y la no duplicación ofrecen un marco para que las organizaciones participantes trabajen juntas hacia una mejor respuesta.

El Proyecto ECB tiene un amplio historial de colaboración y aprendizaje tanto a nivel global como local. Las comunidades de práctica del Proyecto están desarrollando muchas herramientas prácticas, informes y estudios de caso. Este trabajo conjunto está basado en tres temas interrelacionados, que las organizaciones miembros identificaron como retos comunes entre todos los socios. Dichos temas son: Responsabilidad y Medición de los Impactos (AIM), Reducción del Riesgo de Desastres (RRD), Adaptación al Cambio Climático (CCA) y Fortalecimiento de las Capacidades del Personal Nacional.

El Proyecto ECB es una iniciativa de colaboración que forma parte del sector humanitario en general; las organizaciones participantes están comprometidas a coordinar sus esfuerzos con otras partes interesadas a nivel nacional, regional y local, especialmente con las comunidades afectadas por desastres. Los equipos del Proyecto están trabajando juntos para desarrollar un proceso cíclico de aprendizaje empírico: "acción, reflexión y aprendizaje", aspirando a que las organizaciones participantes adopten este ciclo y lo comuniquen al sector en general, para mejorar la capacidad de respuesta a las emergencias.

Este aprendizaje de consorcio de país está dirigido al personal humanitario y de emergencia que trabaja en organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros actores. Asimismo, podría utilizarse como una herramienta de referencia para desarrollar un consorcio de país o fortalecer una colaboración existente entre las organizaciones de respuesta a emergencias y las partes interesadas, incluyendo el gobierno local y las comunidades locales en su país. Además, resume los factores clave identificados por las partes interesadas del Proyecto ECB, para ayudarles a tomar en consideración de manera exitosa el trabajo con un consorcio en su país. También ofrece un número selecto de herramientas y enfoques para ayudarles a impulsar sus actividades conjuntas. Los miembros de los consorcios ECB a nivel de país también comparten algunas de las principales lecciones aprendidas sobre el fortalecimiento de las capacidades de manera conjunta.

Si bien una gran parte del aprendizaje a nivel de país se centra únicamente en un consorcio para el fortalecimiento de las capacidades humanitarias, así como las ventajas y los retos relacionados con las actividades conjuntas, muchas de las situaciones y los enfoques descritos podrían aplicarse a cualquier consorcio interinstitucional.

Este recurso está estructurado de la manera siguiente:

Cuadro A: Resumen del aprendizaje: Diagrama de referencia rápida de los factores clave para alcanzar el éxito

Parte I: Las ventajas de la colaboración: Ofrece respuestas claras a la pregunta "¿Por qué debemos trabajar juntos?".

Parte II: Los diez factores clave para el éxito: Identifica diez factores principales que pueden tomar en consideración al tratar de crear un consorcio de ONG a nivel de país. Asimismo, recomienda las herramientas disponibles del Proyecto ECB para el fortalecimiento de las capacidades, que pueden adaptarse para coincidir con sus objetivos de asociación y fortalecimiento de las capacidades.

¹ Cada consorcio está compuesto de algunas o todas las organizaciones ECB globales (seis en total): CARE Internacional, Catholic Relief Services (CRS), Mercy Corps, Oxfam, Save the Children y World Vision, quienes, en asociación con otras ONG, instituciones de la ONU, contrapartes locales, comunidades y actores gubernamentales, están comprometidos a trabajar juntos para mejorar su preparación ante emergencias a nivel nacional y regional, así como sus capacidades y prácticas en materia de respuesta. *Para saber más sobre nuestros consorcios ECB a nivel de país, visite:* www.ecbproject.org/ECBconsortia

*Apéndice 1: Conjunto de herramientas 1-12: Las herramientas a las que se hace referencia en *Los diez factores clave para el éxito*.*

Apéndice 2: Temas y herramientas de ECB para la creación de consorcios de país: repaso rápido: Esta sección ofrece un repaso rápido de las herramientas ECB, organizadas en tres temas principales: Rendición de Cuentas, Reducción de Riesgo de Desastre y Adaptación al Cambio Climático y desarrollo del personal nacional.

Por favor, envíen sus preguntas por correo electrónico sobre este recurso o cualquier asunto relacionado con el Proyecto ECB a info@ecbproject.org. Les deseamos mucha suerte en sus esfuerzos de colaboración.

Cuadro A: RESUMEN DE FACTORES CLAVE, HERRAMIENTAS Y EJEMPLOS

Parte I: Las ventajas de la colaboración	
¿Por qué desarrollar un consorcio de país y cuáles son las ventajas?	
Parte II: Los diez factores clave para el éxito	
REFERENCIAS DE CONJUNTOS DE HERRAMIENTAS	EJEMPLOS DE CONSORCIOS
1) Definir metas y objetivos comunes	
Conjunto de herramientas 1 y 2 <ul style="list-style-type: none"> Plan de Compromiso de Consorcio (CEP) (p. 29) Guía Suficientemente Buena y Materiales de Acompañamiento (p. 29) 	<ul style="list-style-type: none"> Demostración de la rendición de cuentas a las comunidades de Indonesia (p. 13) Evaluación de las capacidades en el Cuerno de África (p. 13)
2) Garantizar un liderazgo eficaz	
Conjunto de herramientas 3 y 4 <ul style="list-style-type: none"> Marco de Competencias Humanitarias Básicas (p. 29) Proyecto de Desarrollo del Personal Humanitario (p. 30) 	<ul style="list-style-type: none"> Bolivia reconoce las habilidades de liderazgo en todos los niveles (p. 15)
3) Garantizar la alineación	
Conjunto de herramientas 5, 6 y 7. <ul style="list-style-type: none"> Construyendo Confianza en Equipos Diversos (p. 30) Paquete de Simulación Interinstitucional ECB (p. 30) Encuesta de Autoevaluación de Consorcio (CSAS) (p. 31) 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la confianza en Bangladesh (p. 16)
4) Demostrar respaldo visible y compromiso fiable	
	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración y creatividad en Bangladesh (p.18)
5) Dar prioridad al tiempo del personal para facilitar y apoyar el proceso	
Conjunto de herramientas 8. <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa de los socios (p. 31) Proyecto de intermediación entre los socios (p. 31) 	<ul style="list-style-type: none"> Cualidades preferidas de los participantes en el consorcio (p. 19) Colaboración, compromiso y constancia en Bolivia (p. 16)
6) Garantizar una comunicación transparente y eficaz	
Conjunto de herramientas 2. <ul style="list-style-type: none"> Guía Suficientemente Buena (p. 29) Proyecto de escucha e iniciativas de Infoasaid 	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones rápidas y protocolos de consorcio en Indonesia (p. 21)
7) Aclarar los cargos y las responsabilidades	
8) Financiar el proceso	
Referencia: <ul style="list-style-type: none"> Estudio de caso ECB sobre la captación conjunta de fondos (p.24) 	<ul style="list-style-type: none"> Fuera de lo común: financiación de Uganda (p. 24) Oportunidades de captación conjunta de fondos en Bolivia (p. 24)
9) Encontrar enfoques comunes	
Conjunto de herramientas 9, 10 y 11. <ul style="list-style-type: none"> DCE: Aventuras al asociarse - Estudio A: Uniéndonos para reducir el impacto de los desastres en Bolivia (p. 31) Hacia la resiliencia: Guía de RRD y CCA (p. 32) Guía para medir el cambio (2012) (p. 32) Tratamiento de la rotación del personal en el Cuerno de África (p. 32) 	<ul style="list-style-type: none"> Abogar por la reducción de riesgos en Bangladesh (p. 25) Identificación de carencias: la rendición de cuentas en Níger (p. 26)
10) Gestionar las crisis dentro del consorcio	
	<ul style="list-style-type: none"> Conciliar las diferencias entre los socios de los consorcios (p. 27)
Nota final (p. 28) Conjuntos de herramientas 1-12 (p. 29-32) y Apéndice 2. (p. 33-35)	

Parte I. Ventajas de la colaboración

La primera pregunta que hay que responder es: ¿por qué su organización quiere desarrollar un consorcio a nivel de país? Como se verá en la próxima sección, la creación de consorcios puede incluir diferentes áreas en las que se pueden centrar. Requiere el gasto de recursos escasos cuando es probable que el personal de la organización tenga ya una sobrecarga de trabajo. *Así pues, ¿cuáles son sus ventajas?*

"Los desastres cada vez más frecuentes y extensos están causando daños a números cada vez mayores de niños y familias. La capacidad de respuesta del mundo está llegando a su límite, por lo que el Proyecto ECB representa un modelo para fortalecer nuestra capacidad colectiva de salvar vidas y aliviar el sufrimiento".

Michael Klosson, director principal de ECB y vicepresidente de Políticas y Respuesta Humanitaria de Save the Children.

De acuerdo con las partes interesadas de los consorcios ECB de país, contactadas para este recurso de aprendizaje, las ventajas son claras. No son fáciles de obtener, pero con trabajo y compromiso son alcanzables. Estas son algunas de las ventajas:

Mejores iniciativas

Un esfuerzo determinado y sostenido por parte de las organizaciones humanitarias para fortalecer las capacidades de manera conjunta, compartir ideas, mejorar la rendición de cuentas y la comunicación con las comunidades, fortalecer enfoques coherentes ante la reducción del riesgo de desastres ayudará a garantizar que estemos mejor posicionados para responder a las necesidades en evolución de las comunidades que atendemos.

La unión hace la fuerza

En pocas palabras, dos organizaciones tienen una voz más fuerte que una sola, tres son más fuertes que dos y así sucesivamente. En Bangladesh, la organización líder destaca que el consorcio ECB de país desarrolló una estrategia de incidencia conjunta para ejercer influencia en la Ley de Gestión de Desastres del Gobierno, para que estuviera más orientada hacia las personas, y prestaron apoyo para la aprobación de la ley. El consorcio trabaja de manera conjunta con un grupo mucho más grande de socios; hablan colectivamente con una sola voz sobre este importante tema de incidencia. De muchas maneras, un consorcio es más grande que la suma de las organizaciones que lo componen. En efecto, la unión hace la fuerza.

La unión hace la fuerza: movilización de los medios de comunicación en Bangladesh

En mayo de 2009, el ciclón Aila devastó Bangladesh causando muchos daños y dejando a cientos de miles de personas damnificadas. Según algunos cálculos, hasta 20 millones de personas estaban en riesgo inminente de sufrir enfermedades posteriores al desastre. Sin embargo, como el número de muertos fue relativamente bajo, los medios de comunicación, el Gobierno y los donantes le prestaron poca atención, a pesar de las enormes necesidades en materia de refugio, agua y medios de vida del gran número de personas afectadas.

Un total de 20 ONG colaboraron en una campaña de incidencia en nombre de las personas más afectadas por el ciclón. Actuando juntas, estas ONG movilizaron a los medios de comunicación, ayudaron a los periodistas a visitar las áreas afectadas y lograron que se retransmitiera ampliamente esta situación crítica por la televisión nacional. Estas 20 organizaciones que colaboraban de manera conjunta hicieron que el Gobierno y los donantes prestaran atención y respondieran a las necesidades de la población afectada.

Mayor cobertura geográfica

Ninguna ONG puede cubrir por sí sola un sector en todo un país. Las organizaciones que trabajan juntas en una crisis de gran magnitud pueden llegar a un acuerdo sobre quién trabajará dónde y en qué. Sin embargo, esto es más fácil si las organizaciones conocen las capacidades del personal en las diferentes regiones por anticipado. Las carencias de capacidades pueden subsanarse por medio de la capacitación conjunta *antes* de que ocurra otra emergencia. La capacitación puede incluir no solamente al personal de las organizaciones sino también al gobierno local, las Naciones Unidas o los representantes comunitarios. Esto debería permitir que las organizaciones con las aptitudes más apropiadas trabajen juntas con las partes interesadas locales que sean apropiadas en las áreas correctas.

Si se forman relaciones fuera de una emergencia, esto podría significar que los socios y las nuevas actividades de programas conjuntos también se desarrollen durante las emergencias futuras. Por último, cuando las ONG trabajan juntas, pueden satisfacer las necesidades de las comunidades de manera más eficaz y rápida en toda el área afectada.

Menor duplicación

Las organizaciones que trabajan juntas de manera estrecha también tienen más probabilidades de evitar la duplicación de los recursos, el tiempo y los esfuerzos de sus programas. Un consorcio fuerte puede aumentar la eficacia y la eficiencia de las actividades; puede motivar recursos para compartir; y busca y mejora las formas de abordar las cuestiones difíciles mediante el aprendizaje, a partir de las experiencias de otras organizaciones, y lo incorpora en programas de fortalecimiento de las capacidades.

Cómo evitar el solapamiento: Bolivia logra ser eficiente

El consorcio de Bolivia ha duplicado su tamaño a partir de las cinco organizaciones miembros de ECB originales, gracias a la vinculación de otras ONG, que se percataron de las ventajas posibles.

Así pues, las diez ONG miembros han tomado importantes decisiones estratégicas sobre qué organización trabajará dónde y, por consiguiente, han garantizado la cobertura geográfica de las áreas de mayor riesgo del país en los momentos de crisis.

Un miembro del consorcio dijo que este esfuerzo por eliminar el solapamiento del trabajo fue posible gracias al alto nivel de confianza logrado entre los miembros, a lo largo de meses y años de colaboración.

Complementariedad

Una organización tiene pericia en hidráulica y sanidad. Otra tiene una larga experiencia en programas de refugios provisionales. Otra más es conocida por su capacidad de respuesta a la inseguridad alimentaria y nutricional. Con estas organizaciones trabajando juntas, la capacidad existente y las diferentes necesidades de una comunidad afectada por un desastre se pueden evaluar y comprender conjuntamente. Un consorcio aporta las ventajas comparativas de las organizaciones participantes para garantizar que las necesidades de la comunidad se satisfagan mediante el trabajo en asociación con las partes interesadas locales, regionales y nacionales.

Atención de los donantes

Hoy en día, los donantes deben rendir cuentas de manera muy exhaustiva por los fondos que desembolsan. Muchos donantes humanitarios clave están logrando grandes ahorros mediante la financiación de consorcios de ONG, para responder a las emergencias o trabajar en la consecución de soluciones para retos comunes como un grupo. Esto permite un alcance más vasto con recursos potencialmente más limitados. Al formar un consorcio a nivel de país fuerte y eficaz, las ONG se posicionan bien a sí mismas frente a sus donantes, para recibir apoyo destinado a sus esfuerzos.

Ejemplos de otros consorcios humanitarios:

Global y regional:

- Inter-Action
- NGO VOICE
- Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias (ICVA)

País:

- Consorcio de Organizaciones Humanitarias de Sri Lanka
- Órgano de Coordinación Institucional para el Socorro del Afganistán (ACBAR)
- Foro Humanitario de Pakistán

Específico por sector:

- Consorcio Agua, Saneamiento e Higiene (WASH) de Liberia
- The Cash Learning Partnership (CALP)

Parte II: Resumen de los diez factores clave para el éxito

Crear un consorcio o simplemente fortalecer la colaboración entre las organizaciones humanitarias a nivel local y nacional puede ser fascinante. Si el proceso se lleva a cabo cuidadosamente, pueden lograr cambios profundos y positivos en la manera en que responden a las necesidades de las comunidades con las que trabajan.

Para una colaboración exitosa, se requieren un esfuerzo considerable y apoyo organizativo. Es aconsejable tener en cuenta que no todo el mundo sabe cómo colaborar desde el principio. A medida que el personal del Proyecto ECB sigue aprendiendo sobre la colaboración, ha identificado varios factores clave que, si se manejan cuidadosamente, les ayudarán a tener éxito. Ustedes pueden utilizarlos junto con las herramientas y los enfoques de ECB para ayudarles a fortalecer las relaciones con los socios de su consorcio.

A continuación, encontrará un resumen de los diez factores clave para la colaboración exitosa, seguidos de una explicación más detallada de cada factor.

1. Definir metas y objetivos comunes

- Compartir los planes, recursos y enfoques propios de cada organización.
- Analizar los retos, las debilidades o las carencias en los programas existentes.
- Identificar las actividades que no se puedan realizar mejor en solitario.
- Al principio, desarrollar actividades pequeñas y sencillas.
- Desarrollar estrategias conjuntas, iniciativas, un marco lógico común y un plan de trabajo como el Plan de Compromiso de Consorcio (CEP).

2. Garantizar un liderazgo eficaz

- Decidir sobre un modelo de liderazgo (por ejemplo: organización líder, liderazgo rotativo o modelo de secretariado).
- Incluir líneas de responsabilidades y rendición de cuentas a otras organizaciones miembros en las descripciones de los puestos de trabajo y las revisiones de desempeño.
- Crear confianza con las organizaciones participantes utilizando la herramienta de fortalecimiento de la confianza del Proyecto ECB.
- Utilizar el marco de competencias básicas para definir y mejorar las habilidades de liderazgo.

3. Garantizar la alineación dentro y entre las organizaciones

- Utilizar ejercicios de simulación interinstitucional para desarrollar la comprensión de las capacidades, las estructuras y los sistemas dentro de las diferentes organizaciones.
- Adaptar las descripciones de los puestos de trabajo, los planes y los objetivos laborales, y las estrategias organizativas para fomentar y apoyar las actividades conjuntas; preparar y planificar la rotación del personal.
- Preparar un plan de trabajo para definir las actividades anuales del consorcio.

4. Demostrar un respaldo visible y un compromiso fiable

- Decidir el enfoque para asegurar el respaldo, desde reunirse informalmente una vez a la semana hasta firmar memorandos de entendimiento.
- El personal de nivel superior (o sus delegados designados) deberán desempeñar un papel activo y fiable en las reuniones del consorcio en las que se tomen decisiones importantes.
- Dar a los miembros del personal el tiempo y espacio necesario para participar en el proceso y autorizarlos a hablar en nombre de la organización.

- Ir adonde esté la energía: motivar a los miembros interesados en actividades particulares para que se encarguen de ellas y las desarrollen.

5. Dar prioridad al tiempo del personal para facilitar y apoyar el proceso

- Asignar tiempo sistemáticamente para una participación significativa en las actividades del consorcio.
- Reconocer que las actividades de colaboración toman tiempo, revisar las descripciones de cargo, los planes de desempeño, los presupuestos y los niveles del personal.
- Tomar en consideración la contratación de un "facilitador de consorcio" exclusivo y personal de apoyo, y hacer participar a varias organizaciones en el proceso de contratación.
- Rotar la base física del facilitador entre las organizaciones participantes y designar personas de contacto (puntos focales) en cada organización.

6. Garantizar una comunicación transparente y eficaz

- Comunicar al resto de los miembros la información valiosa en lo que respecta a las actividades relacionadas con el consorcio, de manera rápida y transparente. .
- Hablar con una sola voz e incorporar los valiosos comentarios y sugerencias que las comunidades de beneficiarios puedan proporcionar.
- Conectar a los miembros del consorcio por medio de reuniones presenciales, llamadas y una plataforma en línea, como un sitio de Intranet, para conectar al personal local y almacenar recursos en un lugar neutro.

7. Aclarar los papeles y las responsabilidades

- Definir las actividades que se llevarán a cabo conjuntamente.
- Redactar acuerdos sobre los papeles de las organizaciones y sus responsabilidades relacionadas con el consorcio.
- Hacer el seguimiento de los papeles acordados para garantizar que las organizaciones estén en posición de cumplir con los resultados definidos.
- Preparar pautas cortas sobre la forma en que se llevarán a cabo las actividades conjuntas y quién las dirigirá.
- Comunicar pautas y acuerdos a todo el personal de las organizaciones, a niveles global y local.

8. Financiar el proceso

- Acordar las contribuciones y las aplicaciones de los miembros para la financiación de donantes externos.
- Permitir un tiempo suficiente (varios meses) para la consulta y las contribuciones interinstitucionales.
- Preparar por anticipado los documentos importantes (por ejemplo: contratos, procesos de finanzas y documentación interna) con los socios, antes de que se finalicen los contratos con un donante.

9. Encontrar enfoques comunes

- Tomar tiempo para comprender el enfoque de cada miembro, en lo que respecta a los asuntos organizativos en común.

- Crear de manera conjunta herramientas y enfoques relacionados con el programa para ayudar con las carencias o los retos que las organizaciones individuales no hayan podido resolver por sí solas.
- Definir plantillas de presentación de informes y un marco de seguimiento y evaluación, de manera que cada socio recopile datos de manera similar y los resultados se puedan reunir y analizar rápidamente.

10. Gestionar las crisis dentro del consorcio

- Prever las crisis y no desalentarse por la falta de acuerdo.
- Actuar rápida y responsablemente para rescatar las relaciones.
- Permitir que los miembros expresen sus frustraciones y realizar una "investigación apreciativa" reflexionando sobre los momentos positivos en el proceso.
- Ofrecer oportunidades a los miembros para cambiar o finalizar una actividad si no está funcionando.

Los diez factores para el éxito: recomendaciones y ejemplos

1. Definir metas y objetivos comunes

¿Qué es importante? Tener metas y objetivos claros es esencial para la colaboración a nivel de país, pues está demostrado que es una habilidad para ofrecer resultados. Los participantes del consorcio quieren ver que se hagan las cosas; sin metas, objetivos o actividades claras para el proceso de colaboración, no se sentirán comprometidos. El daño para las relaciones interinstitucionales puede ser profundo.

¿Qué pueden hacer? Compartir planes, recursos y enfoques propios de las organizaciones, lo cual será un punto de comienzo para comprender el mandato, las prioridades y las formas de trabajo de cada miembro. Las oportunidades para desarrollar estrategias e iniciativas conjuntas provendrán del análisis de los retos, las dificultades o las carencias dentro de los programas existentes.

El desarrollo de un marco lógico y un plan de trabajo, de manera conjunta como un consorcio, garantizará que los miembros tengan claro la razón por la que están colaborando y cuáles son sus prioridades.

Cada consorcio del Proyecto ECB desarrolla un Plan de Compromiso de Consorcio (CEP) cada año, para definir las metas y los objetivos comunes de la colaboración. Los planes creados también destacan efectos y resultados más detallados, previstos para cada actividad (ver Conjunto de herramientas 1).

El esfuerzo de colaboración deberá producir resultados prácticos y tangibles; varias partes interesadas de ECB los describieron como "logros rápidos" en la fase de puesta en marcha. Los miembros deben tratar de identificar colectivamente actividades que no puedan hacer en solitario. Es mejor mantener las actividades relativamente pequeñas y simples al comienzo del proceso.

Consideren actividades "de arranque" tales como:

- Realizar un ejercicio de simulación interinstitucional para comprender los procedimientos de los demás e identificar posibles carencias en la respuesta.
- Evaluar las capacidades actuales de las organizaciones miembros; considerar la posibilidad de adaptar o desarrollar una herramienta de autoevaluación, como la *Encuesta de Autoevaluación de Consorcio (CSAS)* (Ver Conjunto de herramientas 7).
- Organizar una capacitación conjunta, donde haya una carencia de capacidades, y considerar invitar a otros actores locales o nacionales para que participen.
- Traducir documentos, normas o directrices internacionales importantes en los idiomas locales.

Demostración de la rendición de cuentas a las comunidades de Indonesia

El consorcio ECB en Indonesia utiliza la *Guía Suficientemente Buena* (Proyecto ECB, 2007) para inspirar a la comunidad y enfocar las discusiones de grupo, establecer mecanismos de para recibir comentarios y sugerencias de dichas comunidades, y capacitar a las organizaciones socias en el enfoque "suficientemente bueno" para la rendición de cuentas.

Tras el terremoto en Sumatra Occidental de 2009, el consorcio planificó un programa de refugios, basado en subvenciones en efectivo para las personas necesitadas. Debido a los recursos limitados, la elegibilidad de los beneficiarios requirió una delicada toma de decisiones. Mediante los enfoques de lo "suficientemente bueno", el personal de las ONG trabajó con la comunidad para nombrar a los beneficiarios y beneficiarias más necesitados de ayuda. Las comunidades identificaron a las personas que deberían recibir donaciones en efectivo, seleccionando a aquellas familias de la aldea más necesitadas de dinero para refugios. Las organizaciones pusieron en marcha un mecanismo para recibir comentarios y sugerencias: publicaron una lista de beneficiarios seleccionados en lugares públicos (salas comunales, mezquitas), de manera que las personas pudieran ver quiénes habían sido seleccionados por la comunidad. Si no estaban de acuerdo con las selecciones, las alentaban a ponerse en contacto con los miembros del consorcio y expresar sus comentarios, que se revisaron y contestaron. Las siguientes iniciativas conjuntas en 2010 y 2011 desarrollaron la rendición de cuentas para capacitar a más personal y socios. Los programas conjuntos siguieron utilizando los mecanismos de retroalimentación comunitaria para mejorar la calidad y la idoneidad de la respuesta, y garantizar que las actividades interinstitucionales estuvieran mejor coordinadas.

Con el tiempo, los miembros deberían sentir que forman parte de algo más grande que sus organizaciones. Una vez que la confianza comienza a desarrollarse entre los miembros, es posible pasar a interacciones más complejas, tales como las evaluaciones de necesidades coordinadas o conjuntas (JNA) y evaluaciones conjuntas. Esas actividades requieren mucha confianza, pero los resultados son muy tangibles y valorados por los miembros de la comunidad humanitaria. Las partes interesadas de ECB recomiendan dedicar tiempo a comprender plenamente las metas y los intereses actuales de cada organización socia y tratar de alinear las actividades en colaboración con dichas metas e intereses.

Compartir necesidades y soluciones: Evaluación de las capacidades en el Cuerno de África

El Consorcio del Cuerno de África está trabajando con el Grupo de Trabajo Interinstitucional para la Preparación ante Desastres (IAWG) para coordinar el intercambio de información y organizar iniciativas conjuntas de capacitación con las organizaciones de ECB y los subgrupos de IAWG. Los directores de ECB eligieron un enfoque regional, debido a la gran cantidad de asuntos transfronterizos que afectan el área, incluyendo reducción del riesgo de desastres, cambio climático, conflicto y flujos de refugiados, movimientos pastoralistas transfronterizos y cadenas de suministro de alimentos regionales.

Los miembros de múltiples organizaciones y socios desarrollaron programas de simulación interinstitucional y talleres de capacitación de instructores que se llevaron a cabo en Kenia en marzo de 2008 y abril de 2010, y en Uganda, en noviembre de 2010. Los participantes de más de 20 organizaciones humanitarias aumentaron su comprensión sobre dónde centrar la coordinación futura y los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades de emergencia, e identificaron carencias de habilidades clave en sus organizaciones.

Colectivamente, el consorcio también desarrolló un informe sobre el reto compartido junto con People in Aid en *Addressing Staff Retention in the Horn of Africa* (Tratamiento de la Retención del Personal en el Cuerno de África, Vale 2010, ver Conjunto de herramientas 12). Asimismo, respondieron a algunos de estos asuntos poniendo en práctica exitosamente un curso sobre liderazgo y gestión, así como un programa de capacitación de las habilidades, con participantes provenientes de múltiples organizaciones, en 2011 y 2012 (ver Conjunto de herramientas 4).

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles?

- ELRHA 2012 *Guide to Constructing Effective Partnerships Between Academic and Humanitarian Organizations* (Guía para Construir Asociaciones Eficaces entre Organizaciones Académicas y Humanitarias), disponible como una guía interactiva en línea (ver: <http://ep.elrha.org/desktop.php>) o un informe para descargar (ver: www.elrha.org/uploads/effective-partnerships-report.pdf). Leer el proceso paso por paso sobre "Cómo colaborar" y el estudio de caso 1.
- The Partnering Initiative recomienda revisar varios puntos clave desde el comienzo, para identificar si es adecuado un enfoque de asociación o colaboración. Responder a muchas de estas preguntas garantizará que los socios potenciales tengan en claro las motivaciones compartidas para su trabajo. <http://thepartneringinitiative.org/w/who-we-are/philosophy-and-approach/when-to-partner>

El Proyecto ECB tiene varias herramientas y actividades recomendadas para "arrancar" con el proceso de colaboración:

- El CEP define las metas y los objetivos comunes de cada consorcio mediante varias actividades conjuntas (ver Conjunto de herramientas 1).
- Organizar una capacitación conjunta para mejorar la rendición de cuentas de los beneficiarios, utilizando la *Guía Suficientemente Buena* del Proyecto ECB (ver Conjunto de herramientas 2) es una actividad apropiada para un consorcio humanitario.
- Otro buen punto de inicio consiste en evaluar las capacidades de las organizaciones miembros del consorcio. El Proyecto ECB recomienda adaptar una herramienta de autoevaluación adecuada para su contexto. La *Encuesta de Autoevaluación de Consorcio (CSAS)* es una herramienta de este tipo (ver Conjunto de herramientas 7).
- Llevar a cabo un ejercicio de simulación interinstitucional es una forma excelente de crear relaciones con el personal de las organizaciones miembros, de una forma rápida y significativa (ver Conjunto de herramientas 6 sobre los materiales *Guía de los Administradores de Simulaciones y Simulación interinstitucional*).

Con el tiempo, las organizaciones miembros pueden realizar actividades más complejas:

- El aprendizaje sobre evaluaciones coordinadas (JNA) en cinco consorcios de ECB está evolucionando en una asociación con el [Proyecto de Capacidades de Evaluación \(ACAPS\)](#). La capacitación está mejorando la coordinación y la evaluación, así como las habilidades analíticas del personal de campo. Ver: www.ecbproject.org/joint-needs-assessment
- En un recurso llamado *Lo que sabemos sobre las evaluaciones conjuntas*, el Proyecto ECB (2011) comparte aprendizaje de múltiples evaluaciones conjuntas que los consorcios a nivel de país han realizado.
Ver: www.ecbproject.org/jointevaluations

2. Garantizar un liderazgo eficaz

¿Qué es importante? Si los líderes no muestran un compromiso claramente demostrado y sostenido con el proceso de creación del consorcio, el personal de la organización y otros miembros pueden atribuirle poca prioridad. Las cualidades de liderazgo se deben demostrar a todos los niveles de la asociación, no solamente en los cargos superiores de la organización.

¿Qué pueden hacer? Diferentes modelos de liderazgo son aplicados por diferentes consorcios. Algunos usan un modelo de organización líder. Otros utilizan un modelo de liderazgo rotativo, donde cada organización toma el liderazgo por un determinado período de tiempo. Otros utilizan un modelo de secretariado. Sea cual sea el modelo más apropiado para su contexto, el líder debe dar ejemplo con un compromiso demostrado y presencia en las reuniones importantes. Las acciones y decisiones rápidas y eficaces demuestran que la colaboración es una alta prioridad organizativa. Las descripciones de los puestos de trabajo y las revisiones de desempeño deben incluir claramente las responsabilidades de liderazgo de colaboración y rendición de cuentas.

El líder debe ser sumamente consciente del estatus –la "salud"– del esfuerzo de colaboración y saber si los problemas requieren un cambio en el estilo de liderazgo para mantener el proceso en marcha. Liderar un esfuerzo de colaboración entre organizaciones exige un conjunto de competencias diferente al de liderar un equipo compuesto por personal de una organización propia. El liderazgo eficaz de un esfuerzo entre organizaciones se basa más en las habilidades de un "facilitador" que en las de un "comandante".

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? Un esfuerzo de colaboración exitoso requiere que las organizaciones participantes confíen en la organización líder para actuar imparcial y transparentemente (para una descripción de la herramienta de fortalecimiento de la confianza del Proyecto ECB, ver el Conjunto de herramientas 5).

Bolivia reconoce las habilidades de liderazgo en todos los niveles

Los miembros del consorcio de Bolivia reconocen que la constancia del liderazgo de la oficina de país ha permitido que el consorcio evolucione. La función de los puntos focales, como encargados clave de las decisiones del consorcio, y su participación constante es vital, ya que la rotación del personal menoscaba no solamente la acción humanitaria sino, también, el trabajo del consorcio.

El fortalecimiento de la confianza mediante un liderazgo constante ha permitido que los líderes de nivel superior representen al grupo en foros y reuniones externos (las ventajas incluyen el fortalecimiento de su voz colectiva, permitir una alineación más estrecha de las actividades con las partes interesadas externas y ahorrar un valioso tiempo de liderazgo). El equipo de gestión también requiere fuertes habilidades de negociación y coordinación para garantizar que las actividades conjuntas permanezcan coherentes con las estrategias y los planes de las organizaciones.

Los miembros del consorcio de Bolivia también reconocen que el liderazgo es importante a nivel operativo, por ejemplo, los puntos focales comparten información con sus demás colegas y se aseguran de que las actividades conjuntas sean comprendidas por el personal de las organizaciones, incluso cuando estas no participan o si hay cambios de empleados.

Los grupos de trabajo o los líderes de las actividades desempeñan un importante papel de coordinación y deben tener una autoridad adecuada en materia de toma de decisiones en los momentos críticos. Los administradores deben asegurarse de que los líderes de las actividades sean capaces de rendir cuentas por sus responsabilidades asignadas y delegarles autoridad para que puedan tomar decisiones en nombre de las organizaciones.

La confianza se desarrolla más rápidamente cuando las organizaciones socias ven que un líder posee las competencias esenciales para el liderazgo y la gestión interinstitucional. El sitio web del Proyecto ECB ofrece un marco de competencias básicas que les pueden ayudar a reflexionar sobre las habilidades de liderazgo que se deben fomentar en todos los niveles del esfuerzo de colaboración (ver Conjunto de herramientas 3).

Asimismo, el sitio web del Proyecto ECB ofrece información sobre las oportunidades de capacitación de las habilidades de liderazgo, por medio del programa de desarrollo de liderazgo y habilidades de gestión *ENHance* (ver Conjunto de herramientas 4).

3. Garantizar la alineación dentro y entre las organizaciones

¿Qué es importante? Si desean crear un consorcio, deben asegurarse de que todos los niveles de la organización estén *clara y constantemente* respalden el esfuerzo. Esto incluye a los miembros del personal sobre el terreno, los administradores de programa y los directores de nivel superior en su oficina principal de país. No es suficiente tener a uno o dos miembros entusiastas del personal sobre el terreno, haciendo siempre el esfuerzo. Si no se le da prioridad a la asociación en toda la organización, ésta se puede ver rápidamente afectada por la disminución de la atención de los donantes, la alta rotación del personal, la mala administración o la reducción del apoyo de los empleados. Trabajar cooperativamente

con otras organizaciones puede ser un enfoque nuevo y diferente para el personal, acostumbrado a trabajar individual y exclusivamente dentro de su organización.

La alineación también es necesaria entre las organizaciones que participen en su esfuerzo de creación de un consorcio en un país. Debe haber acuerdo sobre la razón por la cual el proceso de creación del consorcio es necesario, cuáles son los problemas que están tratando de resolver y hacia dónde va la colaboración. Los socios deben *alinear* sus actividades y sus "formas de trabajo" entre sí para que la colaboración funcione.

¿Qué pueden hacer? Una vez que un grupo de organizaciones decida trabajar juntas y se haya identificado un conjunto claro de objetivos, resultados y productos, cada organización participante deberá tomar en consideración la *alineación* (y, ocasionalmente, la *realineación*) de sus respectivos procedimientos y estrategias de operación estándar. Las descripciones de los puestos de trabajo, los planes de trabajo y los objetivos personales, así como las estrategias organizativas, se deberán adaptar para fomentar y apoyar las actividades conjuntas y garantizar la rendición de cuentas para el personal participante.

La "alineación" puede tomar meses –en algunos casos, un año o más– de diálogo y creación de consenso a todos los niveles de la organización y con las potenciales organizaciones socias. Probablemente requerirá pequeños pasos al comienzo, a medida que se fortalece la confianza, se calman los temores, se institucionaliza una nueva forma de trabajo y se cambia la cultura organizativa. Los colaboradores entusiastas o "piloto" se pueden sentir frustrados con el tiempo que esto toma; no obstante, aquellos que han experimentado el proceso recomiendan un fundamento sólido de respaldo, por parte de la dirección ejecutiva, y alineación estratégica.

Es necesario planificar la rotación del personal, ya que esto será inevitable hasta cierto punto. Asegúrense de que los informes y las actas de las reuniones importantes se archiven; asimismo, asegúrense de que sea obligatorio un período de traspaso. Motiven a los supervisores para que transmitan un mensaje claro a los nuevos miembros del personal, informándoles de que la información es importante y que se les evaluará con respecto a esta (ver Conjunto de herramientas 12).

Fortalecimiento de la confianza en Bangladesh

En Bangladesh, el desarrollo del CEP se lleva a cabo en un taller con todos los socios representados. En este taller del CEP, varias de las herramientas formales e informales del kit de herramientas *Construyendo Confianza en Equipos Diversos* (ver Conjunto de herramientas 5) se utilizan para establecer un entorno de trabajo abierto y confiado. Las herramientas ayudan con la comunicación, las diferencias interculturales y el desarrollo de una comprensión de las diferentes formas de trabajo de las personas y las organizaciones.

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? La alineación exige un alto nivel de confianza en toda la organización, así como entre los socios durante el proceso de colaboración. Sin embargo, la confianza no surge automáticamente, pues toma tiempo y esfuerzo. El Proyecto ECB ofrece una herramienta para que las organizaciones y los equipos comiencen el proceso de fortalecimiento de la confianza y alineen las metas y "formas de trabajo" de las organizaciones miembros (ver Conjunto de herramientas 5).

El esfuerzo para alinear las diferentes metas y estrategias de las potenciales organizaciones socias también exige una buena comprensión de la forma en que cada una funciona, en lo que respecta a sus capacidades, estructuras y sistemas. Las partes interesadas del Proyecto ECB recomiendan el uso de ejercicios de simulación para desarrollar esta comprensión (ver Conjunto de herramientas 6).

El Proyecto ECB está desarrollando una comprensión de la medición del progreso respecto al cambio y el fortalecimiento de las capacidades. Esto es facilitado por la herramienta *CSAS del Proyecto ECB* (ver Conjunto de herramientas 7).

4. Demostrar un respaldo visible y un compromiso fiable

¿Qué es importante? Estrechamente relacionada con el tema de la alineación de metas y estrategias de las organizaciones socias, está la necesidad de un respaldo visible y constructivo, así como la acción por parte de todo el personal que participe en el consorcio. Los miembros que no respeten sus compromisos pueden retrasar el proceso, desilusionar a los demás, retrasar el cumplimiento y reducir el impulso.

¿Qué pueden hacer? Alineación de metas, liderazgo eficaz y compromiso visible: estas son las piedras angulares de la colaboración. El personal administrativo debe mostrar, mediante su presencia y sus decisiones, que la colaboración es una prioridad para sus organizaciones. Idealmente, el personal administrativo –o sus delegados designados– desempeñará un papel activo y fiable en las reuniones de consorcio, en las que se tomen decisiones clave que comprometan a los miembros a determinadas acciones, y donde las normas de compromiso se decidan y acuerden. Deben asegurarse de que los miembros del personal tengan el tiempo y el espacio necesarios para participar en el proceso y estén autorizados a hablar en nombre de la organización.

El compromiso no implica que todo el mundo tenga que hacer todo. Por el contrario, el proceso del consorcio debería ir a donde este trabaja con las personas que tengan interés y energía: es decir, motivar a aquellos miembros interesados en actividades particulares para que se encarguen de ellas y las desarrollen. Las organizaciones deberán considerar la motivación del respaldo y el compromiso en diferentes niveles. Las oficinas nacionales podrían recibir apoyo de los equipos y las estructuras regionales o globales, que ofrezcan competencias técnicas, respaldo administrativo y ayuda financiera para las actividades conjuntas.

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? El Proyecto ECB está apoyando a personal para mejorar sus habilidades de liderazgo, tanto para las actividades de respuesta a emergencias como las actividades conjuntas de apoyo, por medio de un programa de capacitación institucional llamado ENHance, utilizando materiales de capacitación de "Context" (ver Conjunto de herramientas 4). Además, los líderes de cada consorcio deben priorizar y repriorizar constantemente las actividades que añadan valor y fortalezcan el compromiso de todo el personal que contribuya a las iniciativas de colaboración. El respaldo a la creación de confianza por medio de ejercicios conjuntos ayudará a que las organizaciones sean capaces de rendirse cuenta entre sí y cumplan con sus compromisos (ver Conjunto de herramientas 5).

Colaboración y creatividad en Bangladesh

En algunos contextos, puede ser factible un proceso formal de creación de consorcio desde el comienzo, cuyos líderes firmen memorandos de entendimiento (MOU). En otros contextos, esto puede ser considerado excesivo y demasiado rápido, por lo que posiblemente sea necesario un enfoque más sutil.

Una parte interesada de ECB que trataba de crear un consorcio de ONG en Bangladesh se percató de que las reuniones y las discusiones formales sobre los memorandos de entendimiento no producían los resultados deseados. En efecto, descubrió que las reuniones informales una vez a la semana, luego del trabajo, con los socios directores de país de otras organizaciones parecían ser un mejor enfoque. Como lo notó un observador de ECB, este enfoque informal "cambió el panorama" y, con el tiempo, este grupo informal se convirtió en un comité de orientación, con directores de país participando activamente en un consorcio que se considera ampliamente un esfuerzo exitoso.

5. Dar prioridad al tiempo del personal para facilitar y apoyar el proceso

¿Qué es importante? En pocas palabras: las organizaciones dedican tiempo (y asignan recursos) a sus prioridades más altas. Si hay tiempo *insuficiente* para una actividad particular, tal como la colaboración o la creación de consorcios, si los miembros del personal no tienen tiempo para llevar a cabo sus compromisos de consorcio, es porque se otorga más prioridad a otras actividades.

Las partes interesadas del Proyecto ECB mencionan frecuentemente como un reto clave "sacar tiempo suficiente" para la creación del consorcio y la asociación. Los miembros del personal de las organizaciones de respuesta a emergencias son extremadamente ocupados. Sin embargo, el "reto del tiempo" debe considerarse desde el punto de vista del compromiso organizativo y las prioridades.

Si bien es cierto que la colaboración se puede dar de manera informal, este es solamente el comienzo de un proceso; inevitablemente se necesitará más personal para que el esfuerzo se convierta en un proceso formalizado y sostenido. Algunas partes interesadas sugieren que la colaboración solamente puede ser sostenida con personal dedicado al proceso.

¿Qué pueden hacer? El tiempo necesario para una participación significativa en las actividades del consorcio debe asignarse sistemáticamente, como sucede con otras responsabilidades del personal. Los supervisores deben revisar consecuentemente las descripciones de los puestos de trabajo, los planes de desempeño, los presupuestos y los niveles del personal, para integrar plenamente las actividades conjuntas en el plan de trabajo de cada persona. En vez de asignar trabajo conjunto como algo "extra", se deberá considerar una parte integral para lograr los objetivos individuales y compartidos, definidos por cada organización participante. Sin duda alguna, esto requerirá un cambio en la forma de pensar para asegurarse de que los esfuerzos de colaboración no sean hechos por unos pocos colaboradores entusiastas o que algunos los consideren una carga adicional. Un constante apoyo administrativo y buenas comunicaciones ayudarán a sostener los esfuerzos en general y revisar si una organización está cumpliendo con sus compromisos. Las discusiones de seguimiento deberán revisar los cronogramas de trabajo, los resultados y la dedicación de tiempo, requeridos para la colaboración.

Cualidades preferidas de los participantes en el consorcio

Entre los conjuntos de habilidades útiles en un consorcio se cuentan el pensamiento intercultural; la tolerancia de la ambigüedad; la capacidad de conciliar y negociar; y las aptitudes de gestión de sistemas y procesos.

Las partes interesadas del Proyecto ECB notaron que los participantes con las siguientes cualidades personales tienen más probabilidades de participar constructivamente en las actividades de colaboración:

Paciente	Positivo	Capaz de compartir
Flexible	Comprometido	Recurso
Transparente	Influyente	Fiable
Proactivo	Resiliente	Buen comunicador

La mayoría de las partes interesadas resaltaron el valor de la contratación de un "facilitador de consorcio"² exclusivo para el proceso, también conocido como "intermediario neutro", que trabaje independientemente de cualquier organización miembro. La financiación de los donantes u otro tipo de financiación común de las organizaciones miembros puede asegurar la continuidad de este facilitador exclusivo, quien actúa como una "plataforma" para la planificación y la comunicación con las organizaciones miembro. Entre sus responsabilidades, se cuentan la organización y la facilitación de reuniones y actividades conjuntas de programa, recordar a las organizaciones los compromisos manifestados, gestionar las relaciones con los entes externos y hacer el seguimiento de los puntos de acción de las reuniones. Dependiendo de la magnitud del consorcio, será necesario personal de apoyo adicional para ayudar a coordinar los programas conjuntos, las reuniones y los presupuestos; asimismo, para asegurar que el facilitador líder no tenga una sobrecarga de responsabilidades administrativas.

La experiencia del Proyecto ECB ha demostrado que la participación de varias organizaciones en el proceso de contratación para el facilitador (es decir, seleccionar a un panel de contratación interinstitucional, solicitar contribuciones para las preguntas de la entrevista y designar a una

² En los cinco consorcios de país ECB, esta es la posición actual del "Facilitador de campo".

organización líder para coordinar el proceso) puede ayudar a fortalecer las relaciones y aumentar el apoyo para el proyecto. Rotar la base física del facilitador entre las organizaciones puede ser útil para garantizar un contacto periódico con todas ellas y evitar la preferencia por una en particular.

Incluso con el facilitador exclusivo trabajando a tiempo completo en el proceso, se necesitan otros cargos clave y apoyo. Cada organización deberá designar personal de contacto (puntos focales) en su organización. Estos puntos focales deben tener un compromiso explícito, por medio de sus planes de trabajo anuales o de desempeño, para trabajar con el facilitador y los socios. Esto ayuda a garantizar la rendición de cuentas. También se deberá establecer un mecanismo para revisar el desempeño del facilitador y los puntos focales, aunque deberá ser gestionado cuidadosamente y como algo delicado por los socios.

Un facilitador eficaz debe asegurarse de que la estrategia del consorcio continúe alineándose con las estrategias de las organizaciones. Idealmente, el facilitador debe poseer fuertes aptitudes de negociación y escucha, y demostrar flexibilidad en las interacciones con los participantes del consorcio. Cuando se toman en consideración las necesidades de los participantes y se negocian las prioridades con atención, los participantes están más dispuestos a comprometer tiempo y esfuerzo para las actividades conjuntas.

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? La selección del facilitador adecuado o "intermediario neutro" con el "conjunto idóneo" de competencias puede tener un profundo impacto en su proceso de colaboración. Hay disponible orientación sobre la "intermediación" entre los socios (ver Conjunto de herramientas 8).

Colaboración, compromiso y constancia en Bolivia

Los miembros del consorcio boliviano suministran coordinadores para cada uno de los tres grupos de trabajo técnico del consorcio, además del líder y el facilitador.

Por ejemplo, CARE, en tanto que líder de rendición de cuentas en el consorcio, ofrece un empleado o empleada para ayudar a organizar los eventos relacionados y participar en el trabajo sobre el terreno, así como en las actividades de prueba. La descripción del cargo de este empleado incluye la participación en el trabajo relacionado con ECB y desplazamientos para apoyar las labores del consorcio, como las evaluaciones conjuntas por ejemplo. Una parte interesada de ECB destacó la constancia de la participación como un factor de éxito clave en el consorcio de Bolivia.

6. Garantizar una comunicación transparente y eficaz

¿Qué es importante? Una comunicación clara es vital si se quiere que un consorcio fortalezca la confianza y dure: comunicación tanto *interna*, entre los miembros del consorcio, como *externa* con los donantes y el sector humanitario en general de su país. Compartir información con las partes interesadas regionalmente también puede ampliar el impacto y reducir las posibilidades de duplicación.

Así como una organización eficaz hace esfuerzos concertados y constantes para comunicar la visión, los valores y las prioridades a todo el personal en orden jerárquicamente descendente, así también un consorcio eficaz debe comunicar las metas y las prioridades acordadas a todos los miembros. Una percepción de que las agendas de las organizaciones individuales están en conflicto de alguna manera con las actividades acordadas del consorcio puede disminuir rápidamente la confianza.

La falta de claridad en lo que respecta a la comunicación entre el consorcio y los actores externos también puede representar un serio reto para el consorcio. Es importante hablar con los donantes, otros consorcios o redes de coordinación, y demás organizaciones humanitarias a una sola voz y con posiciones acordadas.

Las comunidades pueden ofrecer valiosos comentarios y sugerencias. No hay que olvidar que la comunicación transparente y eficaz es un proceso recíproco. Cuando se esté trabajando en colaboración, es incluso más importante compartir información sobre las actividades conjuntas y captar comentarios y sugerencias, para saber si los programas compartidos están respondiendo a las necesidades de las comunidades con las que trabajan.

¿Qué pueden hacer? Las organizaciones miembros deben comunicar información sobre las actividades en colaboración, de manera rápida, clara y transparente. Las formas eficaces de conectar a los miembros del consorcio por medio de reuniones presenciales, llamadas y una plataforma en línea, como un sitio Intranet, ayudarán a conectar al personal local y almacenar recursos en un lugar neutro. Compartir la responsabilidad para organizar, presidir y hacer el seguimiento de las acciones entre los miembros garantizará que todas las acciones no queden solamente en manos del coordinador o una persona para completarse.

Todos los miembros deben tener claro qué actividades se realizarán como un esfuerzo en colaboración y cuáles deberán ser realizadas por las organizaciones individuales. Los socios deben demostrar un compromiso para trabajar sobre metas acordadas y comunes. En caso de que un miembro actúe de otra manera, el grupo deberá tratar abiertamente de identificar las circunstancias que contribuyeron a que las cosas no funcionaran y ofrecer oportunidades para compartir sus inquietudes, sin hacer acusaciones.

Captar y compartir el aprendizaje puede ser también una importante estrategia para el desarrollo del consorcio: incluir la meta de compartir el aprendizaje en los objetivos del grupo; identificar un punto focal del consorcio para el aprendizaje; y encargar a miembros específicos del consorcio de la comunicación y la divulgación de dicho aprendizaje.

Es importante incorporar las opiniones de las comunidades sobre la idoneidad y la eficacia de las actividades conjuntas. ¿Se comprende quién está liderando el programa conjunto? ¿Existen mecanismos para expresar comentarios y sugerencias, claros y seguros, en funcionamiento para respaldar este proceso?

Además, los miembros deben conocer otras iniciativas de colaboración antes de formar un nuevo proyecto y hacer el seguimiento de los acontecimientos dentro del sector. En Bolivia, el Consorcio de Organizaciones Humanitarias de Bolivia está coordinando sus iniciativas y oportunidades para compartir aprendizaje con la Red Humanitaria OCHA de la ONU. De igual manera, en Bangladesh, el Consorcio ECB está trabajando para fortalecer la transmisión de información, compartir el aprendizaje y evitar la duplicación de actividades, trabajando con el consorcio NARRI.

Los esfuerzos continuados para comunicar sus propias actividades motivarán el apoyo, la transmisión de información y la participación de otros grupos. Cuando los miembros formen parte de múltiples alianzas, es posible combinar reuniones o eventos, alinear agendas y, por consiguiente, utilizar los recursos de manera más eficaz. Por ejemplo, en el consorcio ECB de Uganda, cuando hay múltiples reuniones con diferentes redes o instituciones, una o más organizaciones pueden representar a las organizaciones ECB en nombre de todo el grupo. Luego se pueden discutir la retroalimentación y las oportunidades de más participación, en posteriores reuniones del consorcio. El uso de estas oportunidades para ahorrar tiempo, compartir representación y conectarse con iniciativas externas reducirá las posibilidades de que se agote el espíritu de colaboración.

Decisiones rápidas y protocolos en Indonesia

El 26 de octubre de 2010 un terremoto y un tsunami golpearon las islas Mentawai en Indonesia. Poco después, el volcán Merapi hizo erupción, lo que provocó el desplazamiento de miles de personas. En 24 horas, el equipo de liderazgo de alto nivel del consorcio decidió reemplazar una simulación ECB planificada con una prueba en vivo de los Protocolos de Compromiso de Respuesta a Desastres (DREP), desarrollados recientemente por el consorcio de ECB Indonesia.

El DREP describe las previsiones de compromiso en las diferentes etapas de una respuesta de emergencia. Ante la aparición repentina de una emergencia, las organizaciones discutirán y acordarán el nivel de colaboración con el que se quieren comprometer. Un asunto fundamental es la forma en que las organizaciones individuales procuran buscar y utilizar fondos, y compartir información.

La primera prueba en vivo destacó varios logros utilizando el modelo DREP: el grupo tomó decisiones rápidas; las organizaciones líderes identificaron quiénes coordinarían las operaciones locales en diferentes áreas; las contrapartes acordaron por medio de propuestas conjuntas las áreas geográficas y sectoriales para el despliegue de cada organización; y los miembros respetaron su compromiso de compartir información dentro de las organizaciones y con la comunidad en general, por medio de unos Informes Conjuntos de Situación ECB.

Para más información visite: www.ecbproject.org/protocols

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? Los miembros de los consorcios a nivel de país del Proyecto ECB están comprometidos a compartir el aprendizaje con otros miembros y consorcios. Estos planes están incluidos en sus CEP anuales (ver Conjunto de herramientas 1).

La comunicación del aprendizaje compartido es uno de los principales objetivos de muchas *Simulaciones Interinstitucionales* y su importancia se describe en la *Guía de los Administradores de Simulaciones ECB*. Se incentiva a las organizaciones participantes a reflexionar sobre las carencias de la respuesta de emergencia identificadas en el ejercicio de simulación y la sesión informativa, compartir dicho aprendizaje e identificar formas coordinadas de superar las carencias (ver Conjunto de herramientas 6).

La comunicación transparente es facilitada por los altos niveles de confianza (ver Conjunto de herramientas 5). La *Guía Suficientemente Buena* ofrece al personal de campo múltiples enfoques para mejorar la eficacia de sus comunicaciones con las comunidades (ver Conjunto de herramientas 2).

Los consorcios de país ECB se han comprometido a compartir su aprendizaje con el sector humanitario en general, por medio de una serie de eventos de gran alcance llamados *ECBinter-active*. Estas conferencias, junto con un espacio de aprendizaje en línea y un informe final, comparten el aprendizaje captado en tres años de actividades conjuntas. Ver: www.ecbproject.org/interactive y el [informe final](#), capítulo 5: *Ventajas y retos de trabajar en un consorcio a nivel de país*.

El [Proyecto de Escucha](#), que forma parte de las Iniciativas de Aprendizaje en Colaboración CDA, también ofrece varios estudios de caso y aprendizaje de comunicaciones eficaces con las comunidades. Ver: www.cdainc.com

El proyecto [Infoasaid](#) ofrece medidas prácticas para el personal de campo con comunicaciones de emergencia, en su curso de aprendizaje en línea *Communications is Aid*.

7. Aclarar los papeles y las responsabilidades

¿Qué es importante? Una parte clave de cualquier esfuerzo interinstitucional consiste en identificar las responsabilidades de cada cual. Desarrollar una comprensión clara de las responsabilidades puede ser difícil y tomar tiempo. No obstante, las organizaciones que traten de crear un consorcio deben tener una clara comprensión de la voluntad de las demás organizaciones para desempeñar papeles específicos. Cuando una crisis golpee al grupo, los miembros deben ser capaces de depender de los acuerdos establecidos con los demás, para asumir ciertas responsabilidades.

Sin papeles y responsabilidades claramente definidos (y aceptados), la primera "prueba" del consorcio puede resultar frustrante para todos los participantes. Por ejemplo, un ejercicio conjunto de fortalecimiento de las capacidades, en el que las organizaciones estén contando con ciertos insumos de una organización en particular; un programa de desarrollo, en el que las comunidades hayan venido esperando servicios prometidos que no aparecen; o una respuesta de emergencia, en el que las vidas puedan estar en riesgo, debido a que una organización no cumple con sus responsabilidades.

En varios casos citados por las partes interesadas del Proyecto ECB, incluso cuando las organizaciones aceptan la responsabilidad de ciertas actividades en las reuniones de planificación estratégica, a menudo no actúan para darles seguimiento. Cuando las organizaciones no cumplen con las responsabilidades acordadas, se pone en riesgo mucho más que la confianza: el consorcio en sí mismo –al menos en su forma actual– está en peligro.

¿Qué pueden hacer? Como mínimo, las organizaciones deben tomar responsabilidad compartida y poner sus nombres en las actividades lideradas por el consorcio que se acuerden. Ponerse de acuerdo sobre las responsabilidades de cada cual en las actividades lideradas por el consorcio –como aparece en los CEP desarrollados por los consorcios de país ECB– ayuda a fortalecer las relaciones entre las organizaciones.

Los acuerdos en lo que respecta a los papeles y las responsabilidades de las organizaciones relacionadas con el consorcio deberán quedar, si es factible, por escrito, firmados por los líderes de tales organizaciones y revisados periódicamente. Se deberán preparar directrices cortas que aclaren la forma en que las actividades conjuntas se llevarán a cabo y quién lo hará, de manera que los acuerdos de financiación sean transparentes y capaces de rendir cuentas. Los acuerdos prenegociados son especialmente necesarios cuando un consorcio comienza a ampliar el ámbito de sus actividades, si es el caso, por ejemplo, de los ejercicios conjuntos de fortalecimiento de las capacidades a las operaciones conjuntas de emergencia, tales como las evaluaciones de necesidades.

Una vez que los papeles y las responsabilidades se identifiquen y acuerden, deberán comunicarse a todo el personal de las organizaciones –a nivel global y local–, para que los empleados nuevos o en función puedan apoyar y no obstaculizar la colaboración. Obtener el acuerdo sobre las responsabilidades del consorcio y establecer los resultados y los productos que cada organización debe cumplir requerirán negociación. En este caso es esencial el papel del facilitador (intermediario neutro).

¿Qué pasa si los socios no cumplen? Con diplomacia y, cuando sea pertinente, un uso sutil de la presión por los socios, el facilitador debe asegurarse de que los miembros comprendan las implicaciones de un fracaso en el cumplimiento de las responsabilidades acordadas para el consorcio y, lo que es más importante, para las comunidades a las que se dirigen las actividades. Si el cumplimiento de los socios es menor del acordado, entonces el grupo, liderado por el facilitador, debe tomar medidas para adaptar las responsabilidades y ejercer presión para resolver la situación.

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? Hay disponibles ejemplos de responsabilidades asignadas –y acordadas– en los CEP de los consorcios (ver Conjunto de herramientas 1).

De acuerdo con una de las partes interesadas del Proyecto ECB: *"Ha sido difícil ponerse en marcha. Al comienzo, sólo teníamos apoyo financiero de la Fundación Bill y Melinda Gates; tomó tiempo conseguir más donantes para comprender las ventajas de la colaboración y el fortalecimiento conjunto de las capacidades. Sin embargo, ahora contamos con el respaldo del Gobierno británico (DfID), la Comisión Europea (ECHO) y otros donantes privados"*.

8. Financiar el proceso

¿Qué es importante? Las prioridades de una organización son evidentes en su presupuesto. Cuando las organizaciones se ponen de acuerdo para colaborar, hay implicaciones presupuestarias y costos para todas las actividades conjuntas que se acuerdan. Por ejemplo, las contribuciones son necesarias para

contratar a un facilitador exclusivo, organizar el equipo de los suministros de la oficina, y alquilar instalaciones para la capacitación, en caso de que sea necesario. Cuando no aparecen las contribuciones prometidas por las organizaciones miembros para las actividades de creación del consorcio, el proceso se pone rápidamente en peligro.

Cuando se establezca la financiación por un consorcio, hay que asignar tiempo suficiente para la consulta interinstitucional y las contribuciones. Es más difícil cuando participan más partes interesadas, pues puede tomar meses.

¿Qué pueden hacer? Por lo general, las contribuciones de los miembros se consideran un signo de compromiso para un esfuerzo de colaboración. Además, las partes interesadas del Proyecto ECB están de acuerdo en que el valor de la financiación de los donantes externos no se puede sobreestimar.

La financiación externa ayuda a establecer un cronograma claro y un nivel de expectativas para las actividades conjuntas. Esto no quiere decir que sea fácil obtener la financiación de los donantes para la colaboración; hay algunos aspectos del enfoque del Proyecto ECB –el fortalecimiento de las capacidades en particular– en los que los principales donantes aún tienen que ofrecer un apoyo financiero considerable.

Este panorama de la captación de fondos puede ser cambiante, ya que cada vez más donantes comienzan a ver los resultados y las ventajas de la colaboración, y los costos potencialmente más bajos que se requieren para respaldar al proceso. No obstante, es esencial incluir costos realistas del tiempo del personal, las instalaciones, los eventos y las comunicaciones en sus propuestas conjuntas. Tomen en consideración si se requiere financiación inicial para apoyar el proceso de redacción de propuestas o costos del personal y recursos para establecer el consorcio antes de que se consiga una financiación mayor.

Preparen borradores de contratos, documentación interna y procesos claros con los socios antes de que se termine el contrato con el donante. Es necesario pensar en las organizaciones que albergarán a los empleados compartidos y quién cargará con los costos. Por último, recuerden que los donantes querrán entender cómo están midiendo el impacto del valor de las actividades conjuntas. Es importante ser realistas respecto a lo que se puede medir y la forma en que las organizaciones aprenderán de las actividades piloto.

Fuera de lo común: financiación de Uganda

En Uganda, el consorcio ECB había comenzado a recibir apoyo del Gobierno y otros actores humanitarios, pero no había podido captar fondos por medio de las solicitudes conjuntas para fondos de donantes. Partiendo de la idea de que el consorcio promueve la influencia colectiva de las organizaciones individuales y reconociendo el potencial efecto multiplicador para sus programas de gestión de desastres, Oxfam incluyó actividades conjuntas en las propuestas con sus tradicionales contrapartes de financiación para un programa de resiliencia.

Esto fortaleció el respaldo para el consorcio, ya que destacó las oportunidades para los miembros individuales de desarrollar propuestas de programa en nombre de todo el consorcio, así como en respuesta a las necesidades y los intereses de las organizaciones participantes y sus beneficiarios. El enfoque logró superar exitosamente los déficits de financiación, creó actividades conjuntas y ayudó a profundizar aún más la colaboración de las organizaciones miembros.

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? Un estudio de caso, en el que se documenta la experiencia del Proyecto ECB en la captación conjunta de fondos, examina las tentativas (exitosas y no exitosas) para conseguir fondos, así como los cinco modelos que les ayudaron a hacerlo: organización única, comité de captación de fondos global, captación de fondos a nivel de país, captación de fondos liderada por asesores y enfoques de múltiples organizaciones.

Para más información visite: www.ecbproject.org/resources/library/170-proyecto-ecb-estudio-de-caso (algunas de las páginas se centran en la captación de fondos a nivel de país).

Ver el resto de nuestros estudios de caso aquí:

www.ecbproject.org/resources/library/tag/Espa%C3%B1ol+-+Recursos+en+Espa%C3%B1ol

Oportunidades de captación conjunta de fondos en Bolivia

Una de las partes interesadas de ECB opina que la captación conjunta de fondos es el camino del futuro: "Los donantes han indicado que las propuestas del consorcio serán favorecidas, incluso si los costos administrativos para las organizaciones son superiores, pues el impacto será más alto".

El grupo de captación de fondos del consorcio de Bolivia está desarrollando una estrategia de captación conjunta de fondos para permitir la programación conjunta por más de nueve ONG. Cada ONG suministra a un miembro del personal para grupos de captación de fondos, con el fin de coordinar los esfuerzos de captación y solventar los déficits para las actividades lideradas localmente.

Un miembro del grupo de captación de fondos comentó que *"la oportunidad de reunirse periódicamente con otros captadores de fondos [de otras ONG] facilita el intercambio de ideas y, con el paso del tiempo, estos intercambios son más abiertos, gracias a la confianza que generan"*.

9. Encontrar enfoques comunes

¿Qué es importante? La necesidad de ponerse de acuerdo sobre las herramientas y los enfoques de colaboración probablemente surja al principio del proceso de creación del consorcio. Cada organización se vincula al proceso con sus propias "formas de trabajo" individuales. Por ejemplo, la cultura organizativa de algunas organizaciones es inherentemente más participativa, mientras que otras pueden tener estructuras mucho más jerárquicas. Algunas organizaciones insisten en un proceso de toma de decisiones cuantitativo y basado en la evidencias; otras pueden sentirse más cómodas con base en juicios cualitativos utilizando la experiencia pasada.

Las diferencias de enfoque son inevitables y se volverán evidentes muy al principio del proceso de colaboración. Ponerse de acuerdo en los enfoques comunes y la comprensión de las diferencias puede tener impactos positivos en la colaboración y las organizaciones individuales, cuyas estructuras y sistemas de gestión se pueden beneficiar.

Hablar con una sola voz: abogar por la reducción de riesgos y la rendición de cuentas del Gobierno en Bangladesh

Reconociendo que las actividades de RRD y CCA tienen un efecto más profundo que los esfuerzos de ayuda a corto plazo, el tema RRD del Proyecto ECB apoya la exploración de los modelos de reducción de riesgos para ayudar a las comunidades a reducir su vulnerabilidad ante los desastres.

En Bangladesh, las organizaciones ECB están trabajando en una estrategia de incidencia conjunta que está movilizando a la sociedad civil y los medios de comunicación para ejercer su influencia en el Gobierno, con el fin de que se apruebe la primera *Ley de Gestión de Desastres*. Varias iniciativas, incluyendo campañas mediáticas, conferencias de partes interesadas de alto nivel y documentos de políticas, han resaltado la importancia de la consulta a nivel de la comunidad durante el proceso legislativo. La localización de los miembros del consorcio y las capacidades del Gobierno también han permitido identificar serias coincidencias en la preparación de las actividades de fortalecimiento de las capacidades. Por medio de la colaboración de ECB, las organizaciones miembros están mejorando la coordinación de las iniciativas de RRD, y trabajan con el Gobierno y los socios para poner en práctica cambios necesarios.

¿Qué pueden hacer? El primer paso es dedicar tiempo a comprender el enfoque de cada miembro, en lo que respecta a los asuntos organizativos comunes, tales como la toma interna de decisiones, las prácticas de captación de fondos y los sistemas de rendición de cuentas. Por medio de este proceso de descubrimiento, puede ser posible la creación conjunta de herramientas relacionadas con los programas y enfoques, para ayudar a aquellas áreas donde haya carencias o retos claros que las organizaciones individuales no hayan podido resolver por sí solas.

Es esencial acordar plantillas de presentación de informes y un marco de seguimiento y evaluación, de manera que cada socio recopile datos de manera similar y los resultados se puedan analizar rápidamente. También puede ser posible, por ejemplo, que el consorcio cree un enfoque de captación conjunta de fondos para un donante que prefiera las iniciativas de financiación por ONG asociadas. Los miembros del consorcio también pueden sentir que es posible mejorar su aprendizaje por medio de la membresía en una comunidad de prácticas liderada por un consorcio.

Una comunidad de práctica puede aumentar el aprendizaje y el acto de compartir sin tener necesariamente que pasar por el difícil proceso de estandarizar las herramientas específicas de programa, propias de la organización.

Existen muchos ejemplos de organizaciones miembros de ECB que buscan enfoques comunes para problemas comunes:

- Muchas ONG, que carecen de un sistema formalizado o enfoque para la rendición de cuentas, se han servido de la *Guía Suficientemente Buena*. Los miembros de consorcio a nivel de país ECB han utilizado esta guía para desarrollar un enfoque común ante la rendición de cuentas; asimismo, pusieron en práctica capacitaciones y evaluaciones conjuntas, y desarrollaron relaciones de confianza y cooperación.
- Otra área en la que las organizaciones ECB están tratando de hallar enfoques comunes para una necesidad común es RRD y CCA. Un equipo de asesores en RRD del Proyecto ECB está diseñando de manera conjunta orientación sectorial y herramientas de práctica, sobre la forma de trabajar con las comunidades y las instituciones locales para identificar, medir y reducir sistemáticamente los riesgos que representan varios tipos de desastres (ver Conjunto de herramientas 10). Asimismo, en Bolivia, están respaldando este trabajo con capacitación y poniendo a prueba una Herramienta de Análisis de Riesgos y Planificación Participativa (ARPP).
- Una preocupación cada vez más reconocida entre las organizaciones humanitarias es la necesidad de medir el impacto de sus respuestas a los desastres. Esta necesidad es clara, pero los medios no lo son. Las partes interesadas del Proyecto ECB están trabajando actualmente en el desarrollo de una metodología de medición de impactos en caso de la aparición repentina de desastres naturales.
- Las organizaciones están trabajando juntas para explorar la forma en que puedan asegurar que la función de recursos humanos no esté aislada, sino que se convierta en una parte central de su calidad de cumplimiento. Esto puede ayudar a ofrecer personal motivado, que tenga buenas aptitudes de comunicación interna e interinstitucionales, y que tengan más probabilidades de ser eficaces con las comunidades.
- A menudo se cita el problema de la rotación del personal como una de las principales causas de defectos en los programas entre las organizaciones humanitarias. Las organizaciones miembros de ECB en el Cuerno de África han tratado conjuntamente de evaluar la manera en que las organizaciones de la región manejan la preocupación común de la retención del personal.

La recomendación importante, en este caso, es que cada miembro de la colaboración deberá hacer un esfuerzo concertado para comprender "las formas de trabajo" de los demás. Esto puede fortalecer de por sí la relación y mejorar la colaboración. Un benefactor del consorcio recomienda que aprender cómo colaborar es un proceso constante y, por consiguiente, se debería considerar un resultado del proceso y no necesariamente una base solamente para lograrlo.³

³ Gerry McCarthy, IAWG Cuerno de África/ consultor PFIM

Identificar las carencias: Rendición de cuentas en Níger

En una autoevaluación del progreso en los sistemas de fortalecimiento de la rendición de cuentas, realizada en 2010, los miembros del consorcio de Níger acordaron que la transparencia es una de sus fortalezas, teniendo en cuenta que la información sobre los planes y las actividades se suministra periódicamente a las comunidades, y que la información de selección de los beneficiarios se comparte comúnmente con estas.

Sin embargo, los resultados también indicaron la necesidad de más recursos para poner en práctica la rendición de cuentas; por ejemplo, la mejora de los mecanismos de reclamación, para garantizar que los beneficiarios reciban siempre una respuesta oportuna a la retroalimentación. Las capacitaciones que utilizan la *Guía Suficientemente Buena* y el *Manual Sphere* están subsanando estas carencias.

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? La *Guía Suficientemente Buena* es uno de los mejores ejemplos de esfuerzo para desarrollar un enfoque común a un problema común entre muchas organizaciones humanitarias: la necesidad de un sistema de rendición de cuentas eficaz y centrado en la comunidad (ver Conjunto de herramientas 2). Un estudio de caso del Proyecto ECB sobre el *Grupo Asesor en Rendición de Cuentas y Medición de Impactos* explora los esfuerzos para funcionar como una comunidad de práctica, utilizando la definición del importante teórico Etienne Wenger.

Ver todos los estudios de caso: www.ecbproject.org/resources/library/tag/Espa%C3%B1ol+-Recursos+en+Espa%C3%B1ol

En 2012, la *Guía para la Medición de Cambios del Proyecto ECB* (título provisional) saldrá al público en general (ver Conjunto de herramientas 11). Las organizaciones ECB que participan en el desarrollo de enfoques comunes en materia de RRD y CCA están redactando una guía llamada *Hacia la resiliencia: Guía de RRD y CCA en 2012* (ver Conjunto de herramientas 10).

10. Gestionar las crisis dentro del consorcio

¿Qué es importante? Las partes interesadas del Proyecto ECB consideran que la creación de una relación de colaboración basada en una confianza profunda toma mucho tiempo, incluso meses y, en algunos casos, años. Durante este periodo, será casi inevitable que haya crisis que representen serios retos para el grupo: algunos miembros probablemente no contribuyan como se prevé; otros podrían ser lentos para producir resultados o simplemente decidan irse. La cuestión no es si habrá crisis, sino cómo las gestionarán los miembros de su esfuerzo de colaboración cuando surjan. ¿Qué hacer cuando los diez factores clave que aparecen en este recurso de aprendizaje *no* se aborden? ¿Cómo "rescatar la relación"?

Conciliar las diferencias entre las contrapartes de los consorcios

Las organizaciones que colaboran entre sí pueden ser diferentes en lo que respecta al tamaño, la competencia y la perspectiva que aportan. Puede haber retos asociados con la reconciliación de estos diferentes aspectos, por ejemplo, el trabajo con ONG internacionales, locales y el Gobierno. En algunos casos, hay competencia entre los miembros del consorcio o entre los nuevos consorcios y los ya existentes, en temas como los recursos o las responsabilidades.

Los consorcios deberán aprender a conciliar las diferencias de poder, tamaño, mandato, ideología, recursos, estatus, etc. Asimismo, deberán tomar en consideración las situaciones en las que las motivaciones organizativas o la ideología de los colaboradores sean diferentes; por ejemplo, contrapartes de programa contra subcontratistas o prestación de servicios contra programa basado en los derechos. Analicen cuestiones como "¿En qué momento una organización es tan diferente que ya no es benéfico pensar en la membresía formal en un consorcio?" y "¿Qué papel deberían desempeñar los financiadores del consorcio?".

¿Qué pueden hacer? Cuando surja una crisis, recuerden que su organización es solamente una entre varias en el consorcio. Su respuesta a la crisis debe ser como todas sus demás actividades: en

colaboración, transparente y abierta. Luego de trabajar en el fortalecimiento de la relación desde el comienzo del proceso, su grupo deberá tener buenos niveles de confianza y fuertes relaciones existentes; se pueden basar en estas en los momentos de crisis.

Si el problema parece recaer en un miembro solamente, tal vez sea el resultado de los problemas organizativos internos de dicho miembro y quizás no sea fatal para su proceso. Sin embargo, si el problema es mayor, definitivamente necesita discutirse. Todos los miembros deben tener tiempo y espacio en las reuniones para ventilar sus frustraciones. Traten de ser creativos a pesar de las presiones que provoca la crisis. Si, por ejemplo, la crisis surge de la frustración generalizada por el liderazgo del consorcio, tal vez haya otros modelos de liderazgo que se puedan explorar: mayor o menor dirección, liderazgo compartido de manera más amplia, rotación de la posición de la organización líder, etc.

Cuando las frustraciones de un miembro se compartan, es momento para lo que las partes interesadas de ECB llaman "investigación apreciativa": es decir, motivar a los miembros a reflexionar sobre los momentos positivos en su proceso. Puede ser apropiado utilizar un "cronograma" de la colaboración: invítenlos a reflexionar sobre la época antes de que el consorcio existiera, cuando todos funcionaban individualmente. Luego llévenlos a lo largo de la historia de su proceso, motivando al grupo a mencionar los éxitos que han experimentado juntos. Es posible que los miembros descubran que sus frustraciones actuales son menores que cuando funcionaban de manera aislada.

No se desalienten por la falta de acuerdo. Recuerden al grupo lo que decía Gandhi: "*El desacuerdo honesto es a menudo un buen signo de progreso*". Estén de acuerdo en estar en desacuerdo y comiencen a hallar soluciones alternativas para el mejoramiento continuo.

Creen sistemáticamente un "proceso de revisión" como parte de sus actividades conjuntas; no es necesario esperar hasta el final del programa para evaluar su progreso. Es importante que las actividades conjuntas estén añadiendo valor y ofreciendo los resultados que necesitan las partes interesadas. Ofrezcan al menos una o dos oportunidades planificadas para que los miembros consideren cambiar o terminar una actividad, si no está funcionando, antes del final del programa (ver Conjuntos de herramientas 1, CEP, y 7, CSAS).

¿Cuáles son las herramientas y la orientación disponibles? Para saber más sobre los métodos de "investigación apreciativa", "cronogramas" y otras herramientas de creación de confianza, el kit de herramientas para la *Construyendo Confianza* es un recurso útil (ver Conjunto de herramientas 5).

Nota final

Esta herramienta de referencia se propone instruir e informar a los lectores sobre los enfoques –y las herramientas– más exitosos para desarrollar un consorcio y fortalecer las capacidades del personal a nivel nacional. A medida que los consorcios ECB y las organizaciones participantes aprendan sobre los nuevos enfoques de colaboración y creen recursos para mejorar el proceso de creación del consorcio, los publicaremos en nuestro sitio web: www.ecbproject.org.

Favor visitarlo periódicamente para permanecer actualizados sobre las últimas "lecciones aprendidas". Y como siempre: *Mucha suerte en sus esfuerzos de colaboración*.

Visite: www.ecbproject.org/learning

Apéndice 1. Conjuntos de herramientas 1-12 (según la referencia de las páginas 10-28)

Algunas páginas del sitio web ECB son marcadas en español, otras en inglés.

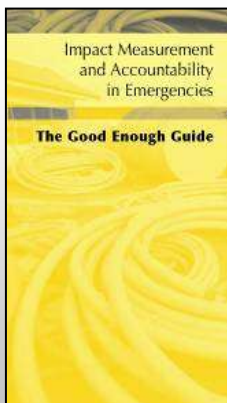
Conjunto de herramientas 1: Planes de Compromiso de Consorcio

Los Planes de Compromiso de Consorcio (CEP) desarrollados por los cinco consorcios de países ECB identifican claramente las actividades conjuntas para cada año del proyecto. Cada CEP se centra en los temas transversales del Proyecto ECB de [Capacidades del personal](#), [RRD](#) y [Rendición de Cuentas y Medición de Impactos](#). Los CEP incluyen actividades prioritarias, cronogramas, presupuestos y asignación de responsabilidades para las actividades conjuntas. Se designan organizaciones para liderar las diferentes actividades y no es necesario que cada una esté incluida en todas las actividades. El propósito de cada actividad conjunta es permitir que los profesionales a nivel local desarrollen y se centren en sus aptitudes, comprendan la forma en que sus colegas y las demás personas en el sector están trabajando; asimismo, están destinadas a revisar, desarrollar y poner a prueba recursos. Estas son actividades explícitas para compartir aprendizaje dentro y fuera del sector, a través de comunicaciones y eventos de aprendizaje. Además, se revisan y analizan conjuntamente cada año.

Para más información visite: www.ecbproject.org/WhatIsCEP

Para consultar el aprendizaje compartido en las conferencias de aprendizaje regionales, visitar: www.ecbproject.org/interactive/indonesia

Conjunto de herramientas 2: Guía Suficientemente Buena y materiales de acompañamiento



Estos materiales de capacitación ofrecen orientación práctica para los trabajadores locales sobre cómo rendir cuentas a las comunidades afectadas por los desastres. La herramienta define el concepto de rendición de cuentas según el Proyecto ECB y ofrece orientación sobre cómo identificar lo que los beneficiarios quieren y esperan. Viene acompañada de materiales de comunicación, aptos para los programas humanitarios y de desarrollo, como películas sobre la rendición de cuentas, afiches multilingüe y folletos.

La guía está disponible para descargar en varios idiomas:

<http://www.ecbproject.org/una-guia-suficientemente-buena>

Un manual de capacitación de instructores (2012) está disponible para la capacitación en rendición de cuentas para organizaciones únicas o múltiples, mediante la utilización de la guía con otras herramientas del sector, por ejemplo, los Estándares Sphere. Ver:

www.ecbproject.org/good-enough-guide-training-module

Conjunto de herramientas 3: Marco de Competencias Humanitarias Básicas

Este marco articula comportamientos de liderazgo (por ejemplo, asumir la responsabilidad, comunicar los valores humanitarios y motivar a los demás) que las organizaciones miembros del [Consortio de Organizaciones Humanitarias Británicas \(CBHA\)](#) consideran esenciales para el sector humanitario.

El marco desarrollado fue liderado por ActionAid y facilitado por People In Aid con participación de las contrapartes del Proyecto ECB. Ver el marco en la dirección: www.ecbproject.org/the-consortium-of-british-humanitarian-agencies-cbha/cbhaframework

Conjunto de herramientas 4: Proyecto de Desarrollo del Personal Humanitario: aprendizaje en colaboración

El Proyecto de Desarrollo del Personal Humanitario (HSDP) se centró en el desarrollo de las capacidades del personal nacional para responder eficazmente a los desastres. Este es un buen ejemplo de [desarrollo de las capacidades del personal](#) en colaboración. El proyecto se basó en las competencias de los equipos humanitarios del Consorcio de Organizaciones Humanitarias Británicas (CBHA) y el Proyecto ECB, con orientación profesional de People in Aid. Oxfam continúa liderando la puesta en práctica de una segunda fase de capacitación, llamada ENHance, utilizando los materiales del curso de Contexto en 2012.

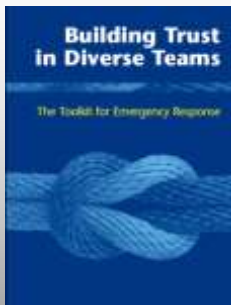
El Programa del Liderazgo Humanitario y Desarrollo de las Habilidades de Gestión está dirigido a los administradores de nivel intermedio y los líderes de equipo con experiencia humanitaria; asimismo, el Programa de Gestión Humanitaria y Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo presenta los conceptos básicos de la programación humanitaria. Ambos cursos se están llevando a cabo en cinco países que incluyen participantes del Proyecto ECB, miembros del CBHA, el Gobierno y las organizaciones contrapartes.

Para más información visite: www.ecbproject.org/enhance/enhance-bolivia



Descargar los materiales del curso de Contexto para ambos programas: www.ecbproject.org/context

Conjunto de herramientas 5: Construyendo Confianza en Equipos Diversos - Un Manual Conciso de Facilitación



Las investigaciones demuestran los fuertes vínculos entre el nivel de confianza en un equipo y la colaboración más eficaz, los altos niveles de compromiso organizativo y el respaldo más fácil para las iniciativas de cambio, los cuales son todas esenciales para permitir la "alineación". Este kit de herramientas apoya a los profesionales humanitarios, los departamentos de recursos humanos y los profesionales de emergencias en sus esfuerzos para mejorar la eficacia de equipo. Asimismo, el kit define criterios para la confianza y ofrece ejercicios para ayudarles a fortalecer y medir los niveles de confianza.

Versión abreviada: **Construyendo Confianza en Equipos Diversos - Un Manual Conciso de Facilitación** (también disponible en inglés, español y francés). Este kit de herramientas ofrece a los equipos y los facilitadores ejercicios para desarrollar la confianza entre los miembros del equipo. Los ejercicios se pueden adaptar y contextualizar a su país, así como utilizar para llegar a conocer a sus socios y fortalecer las relaciones.

Descargar la versión completa o abreviada en: www.ecbproject.org/contenido/consulte-la-guia

Conjunto de herramientas 6: Guía de los Administradores de Simulaciones del Proyecto ECB



La Guía de los Administradores de Simulaciones del Proyecto ECB está dirigida a los capacitadores y facilitadores; además, explica la forma en que un equipo puede conceptualizar, poner en práctica y captar el aprendizaje de una simulación de organización única o múltiple. Ustedes pueden utilizar prácticas plantillas de evaluación, listas de tareas, cuestionarios, notas de presentación de informes, pautas de preparación y formularios de evaluación para prepararse. Las sesiones estructuradas de presentación de informes permitirán a los participantes explorar los desafíos que experimentaron durante la simulación.

- Una simulación interinstitucional puede aclarar las principales diferencias en los enfoques de sus contrapartes en lo que respecta al liderazgo, el fortalecimiento de las capacidades o la respuesta humanitaria. Asimismo, identificará las ventajas comparativas que cada contraparte aporta al esfuerzo coordinado.
- En Bangladesh, un ejercicio de simulación puso a prueba los *Protocolos para el Compromiso en Caso de Desastres*. Los participantes confirmaron unánimemente que el ejercicio ayudó al grupo a revisar y finalizar este importante acuerdo.

Descargar los materiales de *Simulación del Proyecto ECB* y la *Guía de los Administradores* en: www.ecbproject.org/simulacros---guia-on-line-indice-de-la-guia/consultar-la-guia-de-las-simulaciones-de-emergencias (disponible en inglés, francés y español).

Descargar los *Estudios de Caso sobre Simulaciones del Proyecto ECB* en: Para mayor información visite: www.ecbproject.org/resources/library/221-simulations-case-study-jugar-con-la-realidad---spanish

Conjunto de herramientas 7: Encuesta de Autoevaluación de Consorcio (CSAS)

La Encuesta de Autoevaluación de Consorcio (CSAS) es una herramienta de autoevaluación sistemática, que utiliza cuestionarios estructurados en línea, para ser completados por los miembros de un consorcio de país. La CSAS ayuda a los miembros del consorcio a desarrollar opiniones sobre las capacidades de emergencia dentro de su país en particular, hacer el seguimiento del progreso de sus programas de fortalecimiento de las capacidades, y ajustar la planificación y la implementación estratégicas en consecuencia. Al realizar la evaluación, cada miembro convoca a un grupo de empleados ejecutivos y técnicos, dentro de su programa de país u organización, para responder a las preguntas de la encuesta de autoevaluación.

Para más información sobre la herramienta CSAS, visite:

www.ecbproject.org/measuring-our-progress/measuring-our-progress

Conjunto de herramientas 8: The Partnering Initiative (TPI)

Existen muchas lecciones y recursos que son útiles de este grupo de expertos. La Guía de Intermediación describe la importancia del papel del "intermediador" y ofrece enfoques útiles para las asociaciones con múltiples partes interesadas.

Ver: <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/the-brokering-guidebook/>

The Partnership Brokering Project

Los intermediarios entre socios (también conocidos como facilitadores de proceso, gestores de proceso, líderes de cambio o intermediarios entre socios en diferentes contextos) son vitales para la definición del ámbito, el diseño y la gestión eficaz de las contrapartes para un desarrollo sostenible o la ayuda humanitaria. Sin ellos, la mayoría de las asociaciones no alcanzan su potencial y muchas fracasan. El papel de intermediación requiere una variedad de habilidades y competencias profesionales, así como una comprensión profunda de las oportunidades y los retos de la asociación. El papel evoluciona y cambia a lo largo del tiempo durante el ciclo de vida de una asociación.

Para mayor información sobre la intermediación entre socios, visite: www.partnershipbrokers.org

Conjunto de herramientas 9: DCE: Aventuras al asociarse - Estudio A: Uniéndonos para reducir el impacto de los desastres en Bolivia



Este informe abarca los esfuerzos realizados por el consorcio ECB en Bolivia para desarrollar un enfoque común ante RRD y CCA: compartir el aprendizaje y desarrollar una herramienta única y consolidada para el análisis de las capacidades y la vulnerabilidad (CVA) que se basa en elementos clave de las actuales herramientas de las organizaciones.

Descargar el informe en la página: www.ecbproject.org/resources/library/115-ecb-world-vision-adventures-in-partnering-case-study-a---coming-together-to-reduce-the-impact-of-disasters-in-bolivia

La biblioteca de estudios de casos del Proyecto ECB se puede consultar en su totalidad en:

www.ecbproject.org/resources/library/tag/Espa%C3%B1ol+-+Recursos+en+Espa%C3%B1ol

Conjunto de herramientas 10: Hacia la resiliencia: Guía para la Reducción del Riesgo de Desastres y la Adaptación al Cambio Climático (2012)

Un equipo de expertos y asesores en RRD a nivel local y global de las organizaciones ECB están desarrollando pautas prácticas sobre la manera de identificar cómo medir y reducir sistemáticamente los riesgos de desastre, al tiempo que trabajan con las comunidades y las instituciones locales. Esta guía está orientada principalmente a los trabajadores locales, incluyendo a los profesionales humanitarios y de desarrollo, los oficiales de proyecto y todos aquellos que necesiten aplicar los principios y las prácticas de RRD y CCA en los escenarios "reales".

La guía, que estará disponible en 2012, hará hincapié en soluciones simples y prácticas, y ofrecerá herramientas fáciles de utilizar para la evaluación de desastres y la integración de la reducción del riesgo de desastres. Asimismo, estará estrechamente relacionada con la revisión de los estándares Sphere y hará referencia a otros recursos prácticos centrados en RRD.

Para más información visite: www.ecbproject.org/drrguide

Conjunto de herramientas 11: Guía para medir el cambio (2012, título provisional)

Esta guía y los materiales de apoyo sobre el fortalecimiento de las capacidades incluirán el desarrollo de una metodología para medir la contribución al cambio de un programa, tras la aparición repentina de desastres naturales.

Este nuevo programa está siendo liderado por [Oxfam GB](#) junto con un equipo editorial interinstitucional de [World Vision](#), [CRS](#), [Mercy Corps](#) y el Proyecto ECB, quienes trabajan con la Universidad de East Anglia en el Reino Unido. Luego de ponerse a prueba sobre el terreno en contextos de emergencia, esta herramienta estará disponible en 2012.

Conjunto de herramientas 12: Tratamiento de la rotación del personal en el Cuerno de África



Un estudio realizado para el consorcio del Cuerno de África por People In Aid (Vale 2010) reveló que las organizaciones de ECB enfrentan el problema común de competir por el mismo talento de personal. En efecto, las organizaciones están contratando y contribuyendo al mismo grupo en evolución y expansión de talentos. Este informe (Vale 2010) destaca las opciones disponibles para las organizaciones, con el fin de mejorar la retención de los profesionales humanitarios de hoy en día. Esto incluye el desarrollo de talentos, el compromiso del personal, la buena gestión y la planificación de la fuerza laboral.

Descargar el informe en la página: www.ecbproject.org/resources/library/83-addressing-staff-retention-in-the-horn-of-africa

Apéndice 2. Temas y herramientas de ECB para la creación de consorcios de país: Repaso rápido

En este apéndice, repasamos brevemente los principales temas del Proyecto ECB y enumeramos las principales herramientas disponibles bajo cada tema, que podrían utilizarse para fortalecer las capacidades en su país o ayudarles en sus esfuerzos de colaboración. (Por favor, tener en cuenta: si la herramienta ya se ha descrito en la Parte II, simplemente indicaremos el número del Conjunto de herramientas para su consulta rápida).

Algunas de las herramientas pueden adaptarse para coincidir con las necesidades de sus diferentes partes interesadas. Por ejemplo, las herramientas de desarrollo de las capacidades del personal del Proyecto ECB, incluyendo nuestra *Guía para los Administradores de Simulaciones*, *Kit de Herramientas para la Creación de Confianza* y *los Programas de Gestión y Liderazgo*, podrían adaptarse y contextualizarse para crear liderazgo e impulsar a su consorcio de país.

Otras herramientas demostrarán las carencias del fortalecimiento de las capacidades de emergencia, identificadas por las organizaciones del Proyecto ECB, y las maneras de responder a las necesidades identificadas por las organizaciones participantes. Los grupos trabajaron para crear estas herramientas en asociación con otras redes y organizaciones, incluyendo People In Aid, ALNAP, RRD, CCA y especialistas en simulaciones, asesores en rendición de cuentas y profesionales de recursos humanos.

Para más información visitar www.ecbproject.org/resources o escribir info@ecbproject.org.

1. Fortalecimiento de las capacidades del personal

El tema "Capacidades del personal" del Proyecto ECB tiene varias herramientas comprobadas para ayudar a las organizaciones a colaborar en lo que respecta a los temas de desarrollo del personal. Las siguientes herramientas son las más pertinentes en sus esfuerzos de creación de consorcio:

Construyendo Confianza en Equipos Diversos - Un Manual Conciso de Facilitación

Ver Conjunto de herramientas 5. Para más información visite:

www.ecbproject.org/construyendo-confianza-en-equipos-diversos/construyendo-confianza-en-equipos-diversos

La Guía para los Administradores de Simulaciones del Proyecto ECB incluye pautas y materiales sobre una simulación interinstitucional. Ver Conjunto de herramientas 6. Para más información, visitar:

www.ecbproject.org/simulations

Estudio de caso sobre simulaciones: Jugar con la realidad

Captar nuestro aprendizaje de las simulaciones interinstitucionales. Para más información, visitar:

www.ecbproject.org/resources/library/220-simulations-case-study-playing-with-reality

Programa de Desarrollo del Personal Nacional

El programa incluye:

- Dos marcos de competencias: ***Marco de Competencias Humanitarias Básicas***: Este marco es un recurso compartido para la comunidad humanitaria e identifica seis competencias básicas esenciales para todo el personal en la respuesta a las emergencias, así como el ***Marco de Comportamientos de Liderazgo para la Respuesta Humanitaria***. Ver Conjunto de herramientas 3. Para más información, visitar: <http://www.ecbproject.org/the-consortium-of-british-humanitarian-agencies-cbha/cbhaframework>
- Dos programas de desarrollo del personal: ***Programa de Desarrollo de las Habilidades Básicas Humanitarias*** y ***Programa de Desarrollo de Liderazgo Humanitario y Habilidades de Gestión***. Ver Conjunto de herramientas 4. Para más información, visitar: www.ecbproject.org/enhance/enhance-bolivia
- Para descargar los materiales de los programas de capacitación ENHance, visitar: www.ecbproject.org/context

Retención y Rotación del Personal

Ver Conjunto de herramientas 12. Para más información, visitar:

www.ecbproject.org/staffretentionandturnover

2. Rendición de Cuentas y Medición de Impactos (AIM)

Por medio del tema "Rendición de Cuentas y Medición de Impactos" del Proyecto ECB, las organizaciones miembros están desarrollando enfoques comunes para garantizar la rendición de cuentas a las comunidades que atienden. El interés está inspirado en el enfoque "suficientemente bueno": hacer lo que es seguro, esencial, rápido y sencillo para fortalecer la rendición de cuentas a las personas afectadas por los desastres. Existen dos herramientas:

Una Guía Suficientemente Buena: Medición de Impactos y Rendición de Cuentas en las Emergencias

Ver Conjunto de herramientas 2. Para más información visite: www.ecbproject.org/GoodEnoughGuide

Guía para medir el cambio (2012, título provisional)

Este es un panorama más detallado sobre cómo podemos mejorar nuestra capacidad para medir los cambios a los que nuestros programas han contribuido, tras la aparición repentina de emergencias.

Ver Conjunto de herramientas 11. Para más información visite:

www.ecbproject.org/ImpactMeasurement

Estudio de Caso sobre el Grupo de Asesoría Global en Rendición de Cuentas y Medición de Impactos

Una muestra de aprendizaje de esta comunidad de práctica.

Para mayor información visite: www.ecbproject.org/resources/library/162-case-study-on-accountability--impact-measurement-advisory-group

Lo que sabemos sobre las evaluaciones conjuntas de la acción humanitaria: Aprendizaje de las experiencias de las ONG (en revisión, 2012). Este es un resumen de nuestro aprendizaje a partir de las evaluaciones conjuntas realizadas tras las emergencias en múltiples contextos. Para más información, visitar: www.ecbproject.org/jointevaluations

Equipo Permanente Interinstitucional AIM

Nuestro equipo de personal móvil está capacitado en los principios de la rendición de cuentas y la medición de impactos, y ofrece una selección de servicios, entre los cuales la capacitación en rendición de cuentas y el apoyo para evaluaciones.

Para más información, visitar: <http://www.ecbproject.org/interagencystandingteam>

Evaluaciones de Necesidades Coordinadas (Evaluaciones de Necesidades Conjuntas)

En asociación con ACAPS, los consorcios locales ECB están trabajando junto con los socios del Gobierno y la ONU; asimismo, las organizaciones ECB están capacitando equipos para trabajar juntos con miras a recopilar, compartir y analizar datos de evaluación tras las emergencias. Para más información, visitar: www.ecbproject.org/jointneedsassessmentjna

3. Reducción del Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático

El tema RRD y CCA del Proyecto ECB apoya la exploración de los modelos de reducción de riesgos, con el objetivo de ayudar a las comunidades a disminuir su vulnerabilidad ante los desastres. Sus esfuerzos de colaboración pueden mejorarse mucho, gracias al trabajo para desarrollar enfoques comunes a la reducción del riesgo de desastres.

Hacia la resiliencia: Guía para la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático (2012). Ver Conjunto de herramientas 10.

Para más información visite: www.ecbproject.org/NewPractitionersGuideToDRR