The Cash Learning Partnership

ESTRATEGIA 2020-2025:

UN MAYOR IMPACTO A TRAVÉS DE LA ACCIÓN COLECTIVA

WFP/Sinan Cakmak. 17 January 2018.

BIENVENIDAS Y BIENVENIDOS:

A pesar de los logros de desarrollo a nivel global, una de cada 70 personas en el mundo se encuentra en medio de una crisis y necesita urgentemente ayuda humanitaria y protección[1].

A pesar de los logros de desarrollo a nivel global, una de cada 70 personas en el mundo se encuentra en medio de una crisis y necesita urgentemente ayuda humanitaria y protección . Cada persona tiene su propia historia, esperanzas y sueños, contribuciones que hacer y retos a enfrentar. Todas son individuos con sus propias necesidades y preferencias. Cuando se les pregunta, la mayoría de las personas afectadas por crisis reportan que prefieren recibir dinero en efectivo y tomar sus propias decisiones, y así decidir si deben comprar comida, medicinas, pagar deudas o tomar otras decisiones.

Desde su formación en el año 2005, CaLP ha jugado un papel importante en la promoción de los Programas de Transferencias Monetarias (PTM) como una herramienta efectiva en la respuesta humanitaria. Después de 10 años siendo una iniciativa apoyada por cinco organizaciones fundadoras[2], CaLP ha abierto sus puertas a numerosos miembros. Hoy, la red de CaLP incluye a más de 90 miembros, representando una amplia gama de actores y puntos de vista.

Al cumplir ya 16 años como organización, CaLP tiene muchos logros que celebrar. Los PTM son ahora un componente central en la respuesta humanitaria mundial, donde los PTM han aumentado en un 68% en el periodo entre 2016 y 2018, sumando un total de USD$4,700 millones.[3] El argumento de que los PTM pueden ser una forma de asistencia humanitaria más efectiva, eficiente y con mayor transparencia, es ya una idea ampliamente aceptada y los PTM han sido integrados en la mayoría de los planes de respuesta humanitaria. La comprensión de cómo los PTM pueden ser utilizados como ayuda humanitaria va en aumento y han sido integrados en muchos estándares humanitarios como el caso del Proyecto Esfera. Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer, con una necesidad continua de fortalecer capacidades y evidencias alrededor del uso eficaz de los PTM en diferentes contextos.

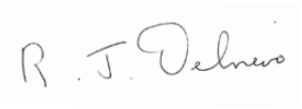
Durante estos últimos años se han visto cambios significativos en el tipo de crisis humanitarias. La escala, duración y diversidad de las necesidades humanitarias se han convertido en un reto para la comunidad humanitaria. El desplazamiento de poblaciones por crisis o conflictos constituye una de las necesidades más prominentes en la última década, además de impactos causados por el cambio climático como inundaciones, sequías e incendios forestales. Al mismo tiempo, las epidemias y las pandemias nos recuerdan que vivimos en un mundo interconectado y necesitamos pensar de forma diferente. El *Futuro de la Asistencia Financiera*, un informe preparado en conjunto entre CaLP e IARAN, explora cómo las necesidades humanitarias podrán cambiar en el futuro y cómo deberán ser las respuestas a estas nuevas crisis en el futuro[4]. El informe subraya la necesidad de hacer cambios radicales en la manera en que trabajamos. Al mismo tiempo, el trabajo de organizaciones tales como Ground Truth Solutions y otros actores lamentan algunas deficiencias en el sistema humanitario al no escuchar e involucrar realmente a las personas afectadas por estas crisis. Estos y otros factores fueron considerados durante el desarrollo de esta nueva estrategia.

¿ENTONCES, CUÁL SERÁ EL PRÓXIMO PASO PARA CaLP?

Mientras los PTM son ahora reconocidos como una herramienta de respuesta humanitaria, necesitamos asegurar un enfoque aún mayor en la calidad de nuestros servicios. A través de nuestra habilidad de crear espacios para debatir e influenciar la creación de políticas, debemos también asegurar que un mayor uso de PTM humanitarios pueda estar acompañado de un mayor entendimiento de sus interrelaciones con aspectos críticos tales como la protección, la responsabilidad en la gestión de datos y los riesgos. Para lograrlo, tendremos que colocar las necesidades y preferencias de las personas afectadas en el centro de nuestra toma de decisiones, y apoyar para que otros hagan lo mismo.

Esta estrategia es la culminación de un proceso de siete meses que ha sido facilitado por dos consultoras independientes. A través de entrevistas, discusiones de grupos focales (presenciales y online) y una encuesta, el proceso involucró a más de 450 personas de todo el mundo. Estos valiosos insumos fueron analizados con cuidado y respeto. Hubo convergencia de opiniones en algunas áreas, al igual que diferencias en perspectivas y prioridades. Las diferencias fueron gestionadas por un grupo de trabajo (GT) estratégico a través de procesos de retroalimentación. Este grupo fue compuesto por miembros del equipo de CaLP y su junta directiva, donde las diferentes opciones fueron discutidas para llegar a un consenso en cuanto a cuál debe ser la dirección estratégica de nuestra organización.

Esta estrategia marca un hito para CaLP. Juntos hemos desarrollado la primera estrategia diseñada para nuestra red, reconociendo la importancia de poder actuar colectivamente para lograr aquellos cambios que son necesarios y factibles. El cambio hacia la acción colectiva tomará tiempo, sin embargo, estamos listos para este reto. ¿Te unirás a nosotros?



Ron Delnevo
Presidente

Karen Peachey
Directora

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el proceso consultativo para la estrategia de CaLP, los miembros expresaron la necesidad de lograr cambios transformadores para que los PTM humanitarios, estén enfocados en las prioridades de las personas afectadas por las crisis y constituidos sobre una colaboración más integrada. La mayoría de los miembros también expresaron su deseo de estar involucrados más activamente en la red de CaLP para lograr este cometido preguntándose a sí mismos: : ¿Cómo hacemos esto?

Los lineamientos de la **Estrategia 2020-2025: Aumentando el Impacto a través de la Acción Colectiva** de CaLP, resaltan los pasos operativos que son necesarios para lograr cambios positivos en los PTM humanitarios. La misma proporciona una visión clara para el futuro y muestra cómo podemos lograr esta visión.

La red de CaLP junta a diversos actores con más de 90 organizaciones involucradas en la creación de políticas, mejores prácticas e investigación relacionada con los PTM. Colectivamente, los miembros de la red de CaLP proporcionan la mayor parte de los servicios humanitarios en el mundo y están comprometidos a mejorar la calidad de la acción humanitaria. Por tanto, existe una ventana de oportunidad para que este grupo global pueda entrar dentro del paraguas de esta nueva estrategia para influenciar positivamente el futuro de los PTM humanitarios.

Crear cambios en un ambiente complejo no puede lograrse con una sola agencia. Al colaborar a escala global, CaLP puede aprovechar la gran diversidad de la red para ayudar a dar forma a los PTM humanitarios. Así,, los miembros de CaLP y sus socios podrán movilizar la capacidad colectiva de la red, facilitar los cambios necesarios y aumentar el impacto. Por lo tanto, esta estrategia busca activar progresivamente el potencial de toda la red como el principal medio para poder lograr los cambios deseados. Esto requerirá de un cambio importante sobre cómo CaLP ha operado hasta la fecha.

Se desarrollarán nuevas formas de trabajar para utilizar el conocimiento colectivo y la capacidad de los miembros, a nivel nacional y global. Se establecerán mecanismos para que la red sea más inclusiva y para que los miembros puedan aportar a la visión estratégica de CaLP y ser partícipes en la identificación de las prioridades de la red. Por ejemplo, se crearán comunidades de práctica y grupos de trabajo para un mayor aprendizaje y también se actuará sobre prioridades que hayan sido acordadas. Principalmente, la red buscará asegurar que los PTM sean un componente central de una respuesta humanitaria apropiada y de calidad.

El equipo de CaLP seguirá ofreciendo su valor agregado al cambiar su orientación en su prestación de servicios, de dar servicios basados en proyectos, hacia un mayor enfoque en los procesos críticos de colaboración y de conexión con toda la red. En la medida en que esta red evolucione, el valor agregado del equipo de CaLP estará más enfocado en movilizar soluciones prácticas que puedan ser utilizadas por toda la red, en reducir la duplicación de esfuerzos y permitir que todos los miembros de la red puedan compartir y aprender de cada uno.

Otro cambio importante en la manera de trabajar serán los Principios Rectores de CaLP y sus comportamientos asociados. En las redes, los principios comunes son la base para nuestra acción colectiva. Estos nuevos principios de CaLP servirán para que los miembros de la red se pueden involucrar en este trabajo colectivo – con la toma de decisiones ante todo guiada por las prioridades de las personas en crisis, y también haciendo uso de evidencias para garantizar un valor agregado en todas nuestras acciones.

La red de CaLP podrá lograr esta visión y propósito al juntar a diversas organizaciones e individuos con distintas ideas, roles y fortalezas para hacer frente a los retos complejos que enfrenta la asistencia financiera, incluyendo los PTM humanitarios. En resumen, aumentaremos nuestro impacto a través de la acción colectiva. Esperamos que nos acompañen en esta travesía.

El conflicto en Sudán del Sur ha afectado gravemente a la seguridad alimentaria del país. Reath (en la imagen) ha participado en un programa organizado por Oxfam de dinero por trabajo. Ha recibido dinero (además de arroz) por su trabajo cavando zanjas en el mercado local, que ha sufrido importantes inundaciones. "El mercado es fundamental para todo el mundo. Sin él, los comerciantes no podrían ganarse la vida. Además, muchas personas compran aquí varios alimentos, especialmente durante el período de escasez, antes de cosechar sus propias plantaciones". Reath invierte luego este dinero en la compraventa de pescado y compra sorgo con las ganancias obtenidas.

Tim Bierley/Oxfam. 8 de noviembre de 2017

¿QUIÉNES SOMOS?

CaLP es una red global de más de 90 organizaciones involucradas en la creación de políticas, prácticas e investigación en el área de PTM y más ampliamente, en la asistencia financiera[5]. Colectivamente, los miembros de CaLP proporcionan la mayor parte de los servicios humanitarios en todo el mundo.

El rasgo distintivo de CaLP es nuestra diversidad. Los miembros actuales incluyen a organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, agencias del sistema de Naciones Unidas, el Movimiento de la Cruz Roja y Media Luna Roja, donantes, especialistas en innovación social, compañías de tecnología y servicios financieros, investigadores y académicos, además de consultores independientes.

Junto con nuestros socios estratégicos, buscamos encontrar la mejor manera de cubrirlas necesidades y mejorar el impacto de las intervenciones en las personas afectadas por la crisis. Para lograr esto, nos aseguramos de que los PTM humanitarios puedan ser un componente central y escalable de una asistencia humanitaria apropiada y efectiva, y que esta considere la necesidad de sostener un impacto positivo a largo plazo para las personas afectadas.

NUESTRO CONTEXTO

Vivimos en una era de cambios sin precedentes, con una multitud de retos a nivel global que requieren atención tales como el cambio climático, la desigualdad social y una crisis sanitaria que ha evolucionado junto con estilos de vida insostenibles.

Estos retos están causando cada vez más desplazamientos y migraciones. Cada uno de estos es multidimensional e interdependiente, y abordar cada uno requerirá pensar de forma sistémica y colectiva con múltiples actores, donde el énfasis será en la innovación a través de la colaboración para crear posibilidades antes no imaginadas.

Desde esta perspectiva, el sistema humanitario no es una excepción cuando hablamos de la complejidad y la necesidad de hacer cambios. Varias iniciativas en los últimos 15 años han reconocido esta necesidad, desde los "Cuatro pilares de la reforma humanitaria" en el año 2005, hasta esfuerzos más recientes bajo el Panel de Alto Nivel sobre los PTM en el año 2015[6]. Estos recientes esfuerzos apuntan hacia el potencial de los PTM como un facilitador de cambios en el sistema humanitario[7].

El uso cada vez mayor de los PTM para cubrir las necesidades humanitarias es una práctica innovadora y a la vez disruptiva para modelos tradicionales de servicios humanitarios. Por tanto, los PTM humanitarios presentan nuevas oportunidades para trabajar con nuevos socios. Esto también conlleva reformas en la asistencia humanitaria, tales como los modelos participativos, el empuje para una mayor localización, la protección social y el apoyo a mercados locales. Tomando esto en cuenta, los PTM se consideran cada vez más como catalizadores de cambios positivos y algunos también como un catalizador potencial para la transformación digital dl sistema humanitario.

Sin embargo, el elemento más importante para lograr el cambio no es un **cambio sistémico**[9] ***per se***, sino más bien el hecho de que los actores humanitarios aún tienen dificultades para distribuir efectivo según las preferencias de los usuarios.

> **"Las necesidades, prioridades y expectativas de los usuarios finales de las transferencias en efectivo en contextos humanitarios difieren de las de donantes y organizaciones".**
>
> GROUND TRUTH SOLUTIONS AND HPG, IMPROVING USER JOURNEY FOR HUMANITARIAN CASH TRANSFERS (2018)

Poder responder a las prioridades de las personas en contextos de crisis requiere que reconozcamos que las personas beneficiarias ven al efectivo de mucho más favorable que los propios actores humanitarios[10]. Por tanto, los cambios en el sistema deben ser guiados ante todo por la diversidad de necesidades, barreras, prioridades y capacidades de hombres, mujeres, niños y niñas durante una crisis. Estos esfuerzos deben permitir mayor dignidad, libertad de elección y la realización de los derechos humanos para todos los miembros de una comunidad, incluyendo un mayor uso de PTM según sea apropiado.

> **"La ampliación de los PTM está catalizando cambios rápidos en el sector humanitario: nuevos modelos operativos, el uso cambiante de la tecnología, la evolución de las alianzas con actores del sector privado, y vínculos más sólidos entre la asistencia humanitaria y otros tipos de flujos financieros. Estos cambios tendrán repercusiones para los roles de los actores humanitarios en el futuro y el modo en que estos planifican y ejecutan programas con el fin de optimizar los resultados para las personas afectadas por crisis".**
>
> CaLP, FUTURE OF FINANCIAL ASSISTANCE (2019)

Esto debe ser hecho de tal forma que se eviten consecuencias no deseadas que puedan aumentar la vulnerabilidad de la gente y que también se considere la desigualdad de poder dentro de los hogares lo cual significa que, por ejemplo, en muchos casos las mujeres puedan tengan menos poder en la toma de decisiones o en el acceso y control de los recursos. Por tanto, contar con un enfoque transversal es un elemento clave en la prestación de servicios de calidad.

Un informe del *Overseas Development Institute de 2019* también refuerza la necesidad de lograr cambios sistémicos[13] que estén guiados por las necesidades de las poblaciones afectadas. En relación a los PTM, este informe pregunta: ¿Cuál sería el mejor arreglo

entre organizaciones donde cada una se compromete a adoptar acciones, que, consideradas de forma colectiva, podrían traer un cambio necesario en el sistema de los PTM?[14]

Este y otros informes,[15] al igual que las evidencias y puntos de vista expresados durante las consultas para esta estrategia conforman un trasfondo importante para esta nueva estrategia de CaLP.

En septiembre de 2018, Plan International lanzó una respuesta de emergencia tras una serie de terremotos de gran intensidad que golpearon Indonesia. Esta respuesta incluyó un programa de transferencias en efectivo destinado a proporcionar asistencia financiera a familias para que pudieran reparar sus hogares, comprar nuevos utensilios de cocina o restablecer sus medios de vida.

Plan International/Kahfy Yudha. 14 de junio de 2019

NUESTRO ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA UN MUNDO EN CONSTANTE CAMBIO

Reconociendo la inseguridad y volatilidad actual en el sistema humanitario, y reconociendo que los cambios sistémicos dependen de enfoques colectivos, y no de enfoques manejados por una sola organización, nuestra estrategia busca:

- Ser flexible y adaptable según las necesidades y circunstancias
- Hacer que CaLP se mueva hacia una forma de trabajar más colaborativa, para lograr una mayor acción colectiva y un mayor impacto
- Introducir seis principios rectores que proporcionen una fundación y un fuerte sentido de identidad para fomentar la colaboración.

CaLP continuará evolucionando y en la medida en que lo haga, también integrará perspectivas que favorezcan el trabajo colaborativo. Para tener éxito, CaLP tendrá que tomar decisiones dentro de los parámetros de esta estrategia para permitir que la red continúe ofreciendo un valor agregado. Adicionalmente, esta estrategia requiere de la voluntad de innovar y de tomar riesgos para así imaginar un futuro distinto. También requiere de un espíritu de colaboración, visión y liderazgo creativo.

CaLP VISUALIZA UN FUTURO EN DONDE…

Las personas puedan enfrentar las crisis con dignidad, pudiendo tomar decisiones y ejercer su derecho a la autodeterminación, lo cual ayudará a garantizar su bienestar a largo plazo.

NUESTRO PROPÓSITO ES…

Aumentar el potencial que los PTM humanitarios pueden traer a las personas en contextos de crisis, como un componente de una ayuda financiera más amplia.

Para lograr esto, catalizamos el poder, conocimiento y capacidades de nuestra red diversa, además de otros actores locales, nacionales, regionales y globales, quienes están buscando asegurar un mayor impacto para las personas que viven en contextos de crisis.

Nuestro papel como colectivo es poder alinear las acciones y enfoques de los miembros de nuestra red, para así poder optimizar la calidad y la escala de los PTM humanitarios. Esto permitirá a las personas afectadas gestionar sus prioridades de una mejor manera.

Para lograr nuestro propósito, hemos enlazado áreas de enfoque estratégico con sus resultados y objetivos respectivos.[16]

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

ÁREA 1

Promover la colaboración para lograr PTM más efectivos y sostenibles, que puedan las necesidades de las personas que se encuentren en contextos de crisis

RESULTADO 1

Los PTM humanitarios son más coherentes, y a la vez los miembros de CaLP trabajan de forma complementaria para alentar un impacto más sostenible sobre las personas en contextos de crisis

FACTORES QUE CONTRIBUIRÁN A LOGRAR NUESTRO RESULTADO

1.1 El equipo CaLP actúa como ente facilitador de la red para que esta pueda trabajar de forma colaborativa y así lograr la nueva estrategia de CaLP – desde el nivel local al nivel global.

1.2 Los miembros de la red y el equipo de CaLP forman alianzas estratégicas con otros actores que trabajen en áreas complementarias, tales como la protección social, la localización y los mercados.

1.3 El equipo de CaLP y los miembros de la red contribuyen a definir cuáles son los elementos que constituyen un sistema de PTM centrado en la gente y que esté conectado con otros sectores de la asistencia financiera.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

ÁREA 2

Convertirse en una red efectiva para el sistema global de PTM, inspirada por el impacto que estos programas puedan tener en las personas afectadas por las crisis

RESULTADO 2

La red de CaLP opera siguiendo una visión y principios compartidos, con una buena colaboración dentro y fuera de la red

FACTORES QUE CONTRIBUIRÁN A LOGRAR NUESTRO RESULTADO2

2.1 El equipo de CaLP y los miembros de la red crearán consenso sobre qué significa trabajar de forma efectiva dentro de una red, cómo se pueden compartir experiencias y habilidades, para así apoyar el desarrollo de la red.

2.2 El equipo de CaLP y los miembros de la red cultivan las habilidades necesarias para que otros miembros en esta comunidad puedan mejorar su prestación de servicios y tener un mayor impacto, siempre en cumplimiento de los principios rectores.

2.3 El equipo de CaLP y los miembros garantizarán una diversidad apropiada dentro de esta red donde se puedan incluir a las personas que se vean afectadas por crisis, así como autoridades locales y otros socios locales.

2.4 Con el tiempo, el modelo de CaLP evolucionará en respuesta al aprendizaje de haber trabajado como una red global.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

ÁREA 3

Fortalecer las políticas basadas en evidencias para poder transformar los PTM humanitarios

RESULTADO 3

La experiencia de las personas beneficiarias de los PTM, al igual que las evidencias operacionales y de investigación, son capturadas y reflejadas en futuras políticas y planes operativos

FACTORES QUE CONTRIBUIRÁN A LOGRAR NUESTRO RESULTADO3

3.1 Los miembros de la red y el equipo de CaLP son proactivos para la identificación de evidencias y áreas que requieran de mayor investigación.

3.2 El equipo de CaLP y los miembros facilitan la interacción dentro de la red para generar evidencias y aprendizajes para habilitar PTM humanitarios que sean relevantes en el contexto, eficientes y efectivos.

3.3 Los miembros de CaLP capturan las experiencias y diversas perspectivas de las personas que viven en contextos de crisis para informar su propio aprendizaje y acciones.

3.4 El equipo de CaLP y los miembros crean espacios para la retroalimentación directa entre la acción y las políticas a nivel nacional, regional y global.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

ÁREA 4

Proporcionar liderazgo intelectual en áreas que puedan afectar a los PTM humanitarios, siempre prestando atención a lo que sucede más ampliamente en el campo de la asistencia financiera

RESULTADO 4

La red de CaLP tiene un entendimiento compartido de nuevas ideas y posibilidades relacionadas con los PTM en el entorno humanitario

FACTORES QUE CONTRIBUIRÁN A LOGRAR NUESTRO RESULTADO4

4.1 Basándose en la evidencia operacional y de investigación, el equipo de CaLP ofrece un análisis informativo e imparcial sobre las tendencias emergentes y otros aspectos relacionados con los PTM humanitarios. Este conocimiento le permitirá a la red responder a nuevas necesidades y oportunidades.

4.2 El equipo de CaLP reúne a miembros de la red y otros actores para explorar las implicaciones de estas nuevas tendencias para los PTM humanitarios desde el nivel local al nivel global.

4.3 Los miembros del equipo de CaLP y la red identifican aspectos que causen tensión y controversia, y se reúnen para identificar medidas prácticas para poder abordarlos.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

ÁREA 5

Continuar expandiendo las habilidades y conocimientos requeridos para proporcionar PTM humanitarios de calidad, de forma sostenible y a escala

RESULTADO 5

Los miembros de CaLP demuestran la capacidad individual y organizacional de proporcionar PTM según los estándares acordados y la cobertura requerida

FACTORES QUE CONTRIBUIRÁN A LOGRAR NUESTRO RESULTADO5

5.1 El equipo de CaLP y la red proporcionan liderazgo técnico para desarrollar y aplicar estándares mínimos para aumentar la calidad y sostenibilidad de los PTM, con lo cual se podrá lograr un mayor impacto en las personas que se encuentran en contextos de crisis.

5.2 El equipo de CaLP y los miembros crearán herramientas basadas en evidencias, directrices, buenas prácticas y materiales de formación para su uso por parte de todos aquellos involucrados en los PTM humanitarios a nivel local, nacional, regional y global.

5.3 El equipo de CaLP y los miembros convocan a todos los actores involucrados en PTM humanitarios para facilitar el aprendizaje.

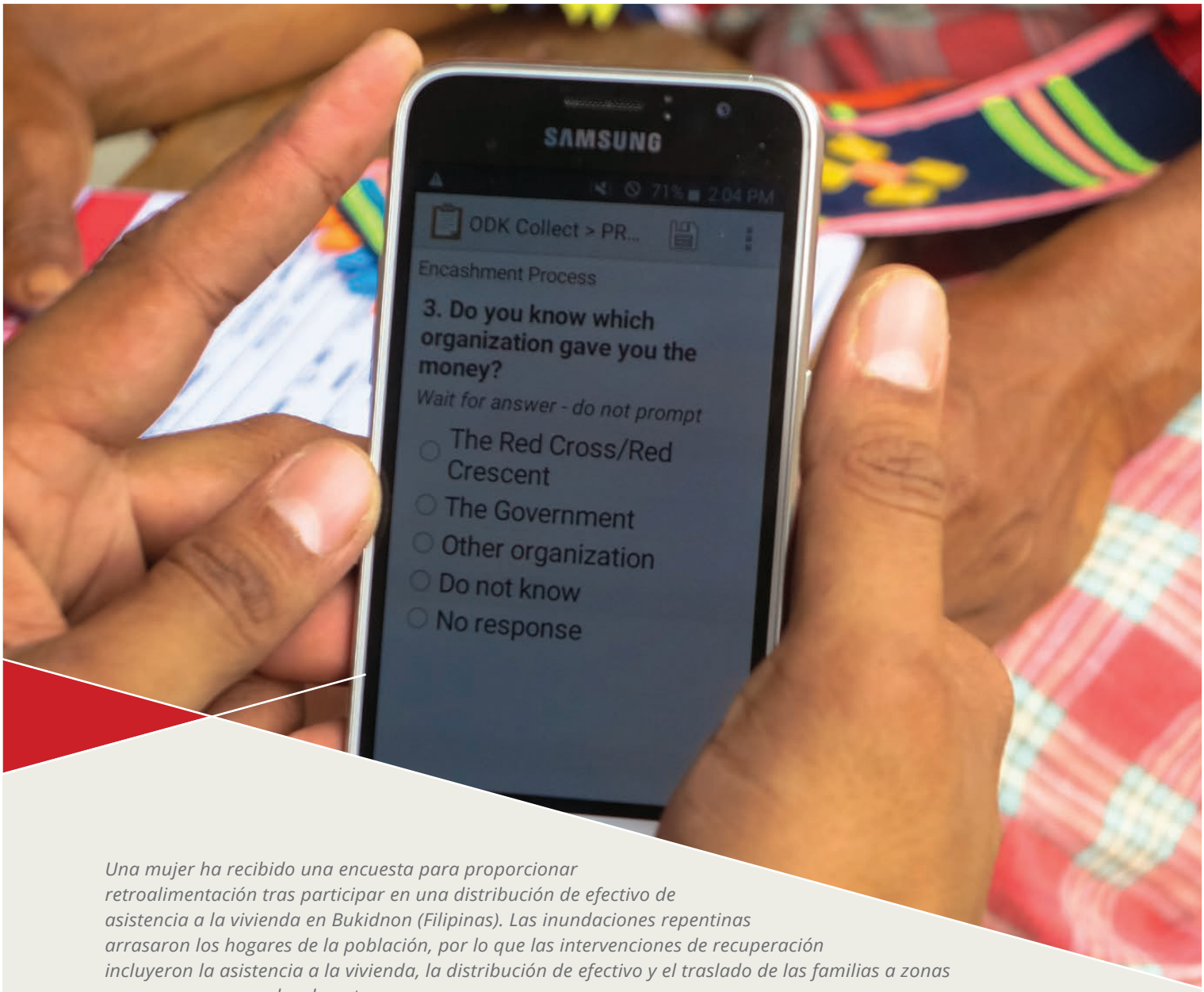
5.4 Los miembros de CaLP comparten experiencias sobre cambios en los sistemas organizacionales que han mejorado su capacidad de proporcionar PTM; el equipo de CaLP recopila, analiza y comparte estas buenas prácticas para que sirvan de orientaciones para la red.

El CaLP necesita: "estar impulsado por las necesidades de las personas, lo que debería dar lugar a soluciones a largo plazo y más pertinentes"; "seguir provocando preguntas incómodas"; "aportar nuevos rostros, voces y organizaciones y hacer que CaLP y el PTM sean más accesibles a diversos grupos"; "centrarse en la calidad y las pruebas"; "indicar dónde se necesita el cambio"; "explorar el horizonte y detectar las tendencias emergentes"; "convocar más foros de múltiples interesados"; "ser ambicioso"; "articular un sistema que sea apropiado para el futuro".

QUOTES FROM SOME OF THE 450 PEOPLE CONSULTED IN THE STRATEGY DEVELOPMENT SURVEY (2020)

"Debemos estar preparados para ser desafiados, interrumpidos e incluso remplazados por las nuevas formas de poder que puedan surgir de nuestro enfoque centrado en las personas ".

HUGO SLIM, ICRC, PEOPLE IN POWER IN HUMANITARIAN ACTION (2020)



Una mujer ha recibido una encuesta para proporcionar retroalimentación tras participar en una distribución de efectivo de asistencia a la vivienda en Bukidnon (Filipinas). Las inundaciones repentinas arrasaron los hogares de la población, por lo que las intervenciones de recuperación incluyeron la asistencia a la vivienda, la distribución de efectivo y el traslado de las familias a zonas menos propensas a los desastres.

MJ Evalarosa/IFRC. Julio de 2018

LOS PRINCIPIOS QUE NOS GUÍAN

Desde la perspectiva del trabajo en redes, los principios rectores son la base para el a acción colectiva. Los nuevos principios de CaLP y sus comportamientos asociados fundamentan todas las acciones. Estos permitirán que CaLP promueva una cultura basada en valores; que actúe como una guía de cómo actuar dentro de la red; crear un ambiente y cultura en donde todas las partes se aprecien y se respeten, y al mismo tiempo reconozcan la diversidad de orígenes y experiencias de los miembros que conforman la red. Los principios también alentarán a los miembros a tomar riesgos de forma segura, en donde tanto los éxitos como los fracasos puedan ofrecer oportunidades de aprendizaje para todos.

Los principios detallados abajo continuarán siendo mejorados, a través de un proceso de co-creación entre el equipo de CaLP y los miembros de la red en la medida que esta vaya evolucionando.

Una mujer residente en un campamento para personas desplazadas internas recibe una transferencia en efectivo de Oxfam que utiliza para comprar alimentos para su familia.

Allan Gichigi/Oxfam. 1 de abril de 2017

PONEMOS A LAS PERSONAS PRIMERO:

Respondemos a las prioridades de las personas en crisis apoyando su dignidad, autodeterminación y oportunidades

Los miembros de la red al igual que el equipo de CaLP reconocen el imperativo moral y ético de crear un mayor impacto entre las personas que viven en contextos de crisis, lo cual es también fundamental para una ayuda más efectiva. Esto significa que debemos tener el valor para cambiar la forma de pensar, al igual de los modelos de trabajo en los PTM humanitarios, y más ampliamente en la asistencia financiera, para así asegurarnos de que maximizamos la autodeterminación y la dignidad de todas las personas. Al mismo tiempo, somos conscientes de que no podemos permitir el aumento de la vulnerabilidad de las personas sin darnos cuenta. Trabajamos de forma honesta y respetuosa con las personas afectadas por las crisis, buscando siempre promover el sentido de agencia y autonomía de las personas afectadas, al igual que sus puntos de vista y sus habilidades. Estamos comprometidos a traer la voz de la experiencia de las personas en crisis a las mesas de trabajo donde muchas de las decisiones son tomadas.

SOMOS IMPARCIALES E INDEPENDIENTES:[17]

Demostramos nuestra integridad al enfocarnos en las evidencias relacionadas a aquellos temas que afectan a las personas durante las crisis

En la red de CaLP, reconocemos que los miembros pueden diferir en sus puntos de vista. Por tanto, debemos asegurar que la abogacía, la orientación y el ajuste de prioridades estén basados en evidencias para así asegurar un mayor impacto para las personas en crisis. Debido a que se trata de una red de miembros, la visión y propósito de CaLP, más allá de actores individuales o de los mandatos de las agencias, es el motor que nos mueve. Conocemos los estándares en el sector, y no abogamos por temas que sean específicos a una sola organización u otras causas. De esta forma aseguramos que ningún solo grupo o agencia domine sobre el colectivo.

BUSCAMOS AGREGAR VALOR:

Experimentamos, capturamos enseñanzas y traemos nuevos conocimientos a los PTM humanitarios y más ampliamente, a la asistencia financiera

El equipo de CaLP y la red toman acciones enérgicas y promueven una cultura de exploración, con un enfoque en la iteración frecuente y la generación de evidencias que nos informe sobre cuáles son los elementos o prácticas que funcionan y cuáles no. De esta manera buscamos optimizar el impacto y la efectividad en un proceso contínuo de experimentación, aprendizaje y adaptación – no solo en relación a lo que constituyen los PTM humanitarios, sino también en términos de qué significa trabajar como una red global que busca un cambio sistémico. Reconocemos que liderar estos cambios requiere que todos podamos operar con todo nuestro potencial. También requiere que re-imaginemos lo que puede ser posible, y que colaboremos para crear nuevas formas de trabajar.

VALORAMOS Y BUSCAMOS LA DIVERSIDAD:

Aprovechamos el colectivo y complementamos la capacidad de los miembros de CaLP y otros socios para maximizar los beneficios para las personas en crisis

Creemos que el cambio sólo se logra a través de la colaboración. La colaboración nos ayudará a identificar nuevas posibilidades y soluciones, al aprovechar nuestra diversidad de conocimientos y perspectivas. Buscamos activamente la alineación[18] en toda la red de CaLP basados en nuestras complementariedades, intereses y compromisos en común. Esto significa que cada miembro de la red puede agregar valor a nuestra empresa colectiva.

SOMOS TRANSPARENTES Y MUTUAMENTE RESPONSABLES:

Buscamos construir una cultura de confianza para así lograr un impacto colectivo de la mejor manera

La red de CaLP trabaja con un espíritu de transparencia para alentar la confianza y los intercambios auténticos. Estos atributos forman la base para un trabajo efectivo en red. Somos mutuamente responsables de la realización de esta nueva estrategia. Esto resalta el valor de las contribuciones de cada miembro a las capacidades colectivas, y por tanto ayuda a profundizar equitativamente[19] en el trabajo y respeto mutuo dentro de la red. Somos sinceros en todo lo que hacemos, hablamos y actuamos.

SOMOS GUARDIANES RESPONSABLES DE NUESTRO PLANETA:

Buscamos asegurar que nuestras acciones no afecten la sostenibilidad de los ambientes donde trabajamos

Todos aquellos que estén involucrados con CaLP saben y ven el daño que se le está haciendo a nuestro planeta y el impacto desproporcionado que esto tiene en las comunidades vulnerables. También sabemos que podemos actuar de forma distinta, protegiendo de forma consciente de nuestro planeta y asociándonos con las comunidades a las que buscamos apoyar.

Neceh, refugiada siria en Turquía, paga sus compras con una tarjeta electrónica para adquirir alimentos en el campamento de Kahramanmaraş. En colaboración con ECHO, el Gobierno de Turquía y la Media Luna Roja Turca, el PMA está implementando un programa de tarjetas electrónicas para la compra de alimentos, con el fin de ofrecer asistencia incondicional en efectivo a más de un millón de personas refugiadas sirias.

WFP/Deniz Akkus. 5 de junio de 2017

TOWARD A NEW WAY OF WORKING

"El mundo no cambia una persona a la vez. El mundo cambia cuando existen redes y relaciones entre personas que comparten una misma visión. A través de estas relaciones, desarrollamos nuevos conocimientos, prácticas, valentía y compromiso que nos puedan llevar a lograr un cambio amplio[20]."

WHEATLEY, M. (2006) USING EMERGENCE TO TAKE SOCIAL INNOVATIONS TO SCALE

Al promover el uso del dinero en efectivo para aumentar el impacto entre las personas afectadas por crisis, la red de CaLP busca lograr cambios. Aunque ya se están dando algunos cambios, aún queda mucho por hacer para lograr la visión de CaLP donde las personas que viven en contextos de crisis puedan superar los retos que enfrentan con dignidad, al poder tomar sus propias decisiones y a través de su derecho a la autodeterminación.[21]

La naturaleza y la escala de este cambio requiere que cambiemos nuestras prácticas y formas de pensar hacia un modelo colectivo que esté basado en las necesidades humanitarias. Tal cambio a gran escala debe estar mayormente basado en una colaboración multisectorial y de múltiples actores, en vez de intervenciones limitadas llevadas a cabo por organizaciones individuales. Por tanto, la nueva estrategia de CaLP se enfoca en activar – progresivamente - el potencial de toda la red como el principal vehículo para realizar su visión y propósito.

Adicionalmente, el equipo de CaLP trabajará con miembros de la red para percibir la misma red como un sistema.[22] Esta 'conciencia sistémica' ayudará a CaLP a lograr cambios en entornos complejos al reconocer que vivimos en un mundo complejo e interconectado, y que el cambio no sucede de una forma lineal, sino a múltiples niveles sobre tiempos múltiples: "Los pensadores sistémicos argumentan que las intervenciones no siempre producen efectos claros, secuenciales y contenidos, sino que más bien se trata de un proceso de innovación, reflexión y aprendizaje, y son estos los elementos que pueden facilitar el cambio."[23] Para CaLP, esto implica considerar cómo está organizada la red para así habilitar y alentar interacciones dinámicas y fluidas, y para identificar dónde se puede intervenir en el sistema para así catalizar el cambio (más allá de estar limitados a implementar proyectos donde ya es asumida una relación causa-efecto entre sus componentes[24])

Los nuevos principios de CaLP también implican un cambio en la forma de trabajar y, tal como se ha mencionado, estos serán mejorados colectivamente para guiar la acción colectiva de la red.

El mes pasado, Elsin (17 años) recibió asistencia en efectivo de la Cruz Roja de Nigeria, con la que ha podido pagar sus tasas escolares y ayudar a sus abuelos a cultivar su plantación. Elsin teme volver a su pueblo en una zona rural, no solo por la presencia de los grupos armados de la oposición que atacaron la zona en 2014, sino también porque sabe que, si vuelve, no podrá recibir una educación adecuada. "Quiero llegar a ser médica algún día para poder ayudar a mi comunidad y a mi abuela", afirma.

IFRC/Corrie Butler. 27 de septiembre de 2017

ELEMENTOS FACILITADORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAR NUESTRA ESTRATEGIA Y LOGRAR CAMBIOS

La red de CaLP trabajará en conjunto para cumplir con las cinco áreas de enfoque estratégico tal y como se ha detallado arriba. Para lograrlo, existen varios factores facilitadores que serán críticos.

ELEMENTO FACILITADOR 1: UNA RED DE MIEMBROS INTERCONECTADOS

El trabajo colaborativo en redes es la principal forma de trabajar en esta estrategia, donde los miembros de CaLP se convierten en facilitadores críticos. Esta es la principal diferencia entre esta estrategia y las estrategias anteriores de CaLP, las cuales estuvieron más enfocadas en el trabajo del secretariado. Además de ser facilitadores, los miembros de la red de CaLP también se beneficiarán del "efecto de red" del equipo de CaLP, al fomentar intercambios animados y dinámicos entre los miembros.

La construcción de redes requiere que los miembros de CaLP se puedan conectar y estén alineados alrededor de metas y poder crear sinergias entre las diferentes organizaciones con áreas de especialidad muy particulares y diversas. De esta forma, los miembros de CaLP podrán apalancar su inversión en la red y podrán aumentar su impacto colectivo. Diversos miembros podrán tener roles diferentes, pues la fortaleza de la red se basa en su diversidad y no en la cantidad de miembros. Al juntar diferentes tipos de organizaciones e individuos con distintas ideas, fortalezas, modelos y roles, la red de CaLP podrá afrontar aquellos retos complejos de los PTM humanitarios, y más ampliamente, en la asistencia financiera. El principio 4: "Valoramos y buscamos la diversidad" apuntala este enfoque.

Los miembros de CaLP - y sus socios estratégicos – necesitarán liderar al mismo nivel, valorando y respetando las contribuciones de cada uno. Nuevas formas de trabajo serán creadas para capitalizar sobre la capacidad colectiva de los miembros, desde el nivel local al global. Por ejemplo, con el tiempo, los miembros podrían empezar a colaborar en una Comunidad de Practica (CdP) para avanzar en áreas clave de trabajo. Esto podría incluir iniciativas en conjunto tales como la investigación, formulación de nuevas políticas o movilización de fondos para proyectos colaborativos que estén alineados con el propósito de CaLP. También se anticipa que los miembros jugarán un papel más activo para dirigir a CaLP a través de foros de consultas, participación en reuniones y grupos temáticos, y una reunión anual de miembros. El equipo de CaLP alentará y apoyará este intercambio.

Para lograr la visión y el propósito de CaLP, los miembros basarán sus contribuciones sobre la convergencia entre sus propias prioridades y las de la red. También considerarán qué otros objetivos se pueden lograr al trabajar colaborativamente. Este modelo podría funcionar de forma óptima si los objetivos individuales pueden estar alineados con la estrategia de CaLP. Este es un cambio fundamental en la forma de pensar que tomará tiempo y necesitará perseverancia para lograrlo, y es un factor crítico para el éxito de la estrategia.

Los miembros que estén interconectados de forma activa compartirán reflexiones, destrezas y recursos para contribuir al aprendizaje mutuo en relación con los PTM humanitarios. El liderazgo será compartido para que las iniciativas puedan ser adoptadas cuando más se necesiten, siempre prestando atención a los compromisos individuales y colectivos para la localización. Este liderazgo colectivo también ayudará a CaLP a poner en valor todo el potencial de la red – tanto pensadores como implementadores, y locales o internacionales, grandes o pequeños – para que así tengamos las mejores oportunidades posibles para poder conseguir un impacto en las vidas de las personas en contextos de crisis.[25]

EJEMPLO 1: ¿QUÉ SIGNIFICA ESTO EN LA PRÁCTICA?

CaLP como una organización basada en membresía	SE CONVIERTE EN	CaLP como una red de miembros
▶ El equipo de CaLP diseña y organiza eventos clave, incluyendo el *Cash Week* (o Semana del Dinero en Efectivo en español) ▶ El equipo de CaLP y los miembros ocasionalmente realizan actividades a través de grupos de trabajo de corta duración ▶ La junta directiva y el equipo gerencial de CaLP son los principales tomadores de decisiones ▶ Los miembros de CaLP generalmente compiten contra cada uno, enfocados sobre todo en sus propios intereses.		▶ El equipo de CaLP y los miembros de la red, juntos, son co-creadores de eventos clave ▶ Todos los miembros de la red colaboran a través de varios mecanismos como el caso de la Comunidad de Practica (CdP) ▶ Una reunión anual de los miembros establece la dirección general de la red ▶ Los miembros de CaLP alinean acciones para realizar planes acordados mutuamente, trabajando colaborativamente en áreas de interés común.

ELEMENTO FACILITADOR 2: UNA COMUNICACIÓN VIBRANTE, RICA EN INTERCAMBIOS Y APRENDIZAJES VALIOSOS

Una comunicación activa será esencial para el éxito de la red, tanto para los miembros de la red como también para los miembros de comunidades diversas que viven en contextos de crisis.

Poner a las personas que viven en contextos de crisis en el centro de todo nuestro aprendizaje será un motor importante de todas las actividades de CaLP. Esto requerirá de la determinación de todos los miembros para crear canales de comunicación confiables donde las voces, experiencias, prioridades y preocupaciones de los hombres, mujeres, niños y niñas puedan ser escuchadas, asimiladas y respondidas. Los canales de comunicación con las comunidades afectadas serán necesarios para que la retroalimentación pueda llegar a las personas y poder explicarles cómo sus puntos de vista están haciendo que los PTM humanitarios sean más efectivos.

Aquellos miembros que estén bien conectados tendrán que tener una estrecha comunicación con ellos para que puedan responder, adaptar y mejorar sus enfoques, y así ayudar al impacto colectivo. La práctica de dar tiempo y espacio para tener buenos intercambios será fomentada desde el nivel nacional al global. Como resultado de este diálogo, los planes y enfoques colectivos podrán generar un mayor ímpetu en temas prioritarios y en línea con la visión y el propósito de CaLP.

El equipo de CaLP creará varias plataformas para el intercambio, lo cual ayudará a sintetizar y elevar las conversaciones y perspectivas de diferentes partes del mundo. Se harán inversiones para servir las necesidades lingüísticas de los miembros de CaLP y otros aliados, y los foros en la web serán ofrecidos en diferentes zonas horarias, respetando los calendarios culturales. El equipo de CaLP también reconocerá que diferentes grupos de actores tienen intereses diferentes y que estos pueden, a veces, necesitar de sus propios espacios para discusión.

El aprendizaje colectivo será el activo más valioso de la red de CaLP, reflejando así el Principio 3: “Buscamos agregar valor”. Este aprendizaje alentará un proceso contínuo de ensayo, sobre cuáles son las prácticas que funcionan y cuáles son las que no, y cómo estos se pueden adaptar al entorno operativo. El trabajo en esta área se irá mejorando en la medida en que el equipo de CaLP trabaje en partenariados con propósitos claros conjuntamente con los miembros de la red y sus socios estratégicos, para generar evidencias y aprendizajes. En la medida en que los miembros y otros actores generen y compartan más evidencias, el equipo de CaLP invertirá cada vez más tiempo y recursos para examinar las brechas, cuidar el conocimiento existente, y promover las lecciones aprendidas para lograr programas de mayor

calidad. Estos esfuerzos también irán dirigidos hacia un mejor entendimiento de cuáles son los factores necesarios para trabajar exitosamente como una red global que busca un cambio a nivel sistémico, explorando cómo sería un sistema ideal de PTM humanitarios y acordando cuales serían los próximos pasos a seguir para lograr los cambios deseados.

El equipo de CaLP y los miembros desarrollarán un marco lógico para hacer seguimiento del progreso hacia el logro de esta estrategia. Esto permitirá tener datos relacionados con la implementación, la investigación y la experiencia del programa que puedan ayudarnos a reflexionar sobre el trabajo de la red y así poder convertirlos en conocimiento. Esto no significa que todos los miembros estén atados al mismo sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje, pero sí requiere que los miembros puedan trabajar con un espíritu de apertura y confianza para lograr el impacto colectivo. El principio 5: "Somos transparentes y mutuamente responsables" forma la base de este factor facilitador.

ELEMENTO FACILITADOR 3: UN EQUIPO DE CaLP QUE FACILITA, CONVOCA Y CUESTIONA

El mayor cambio que esta estrategia busca lograres que la red pueda aumentar su capacidad de facilitar, involucrar y movilizar a sus miembros, y a la vez reduzca la prestación de servicios de forma directa. Por ejemplo, el trabajo de formación de CaLP evolucionará hacia a un modelo de red. En este modelo de red, el equipo aprovechará y compartirá los mejores recursos y hará revisiones y actualizaciones al contenido de formación según sea necesario. La facilitación del mismo quedará en manos de los miembros, quienes podrán hacer uso de los formadores certificados de CaLP y otros socios relevantes según la necesidad.

Esto se realizará por etapas y con la participación de los miembros. A la vez, estará alineado con la evolución de las redes globales donde el énfasis está puesto en el dominio técnico (como por ejemplo los PTM humanitarios) y en las herramientas técnicas (Ej. Aquellos incluidos en el *Programme quality toolbox* de CaLP[26]) y evolucionaría hacia un dominio técnico enfocado en procesos para el cambio en la medida en que la red se consolida.[27]

EJEMPLO 2: ¿QUÉ SIGNIFICA ESTO EN LA PRÁCTICA?

El equipo de CaLP lidera las actividades de fortalecimiento de capacidades	SE CONVIERTE EN →	Los miembros de la red de CaLP son responsables de fortalecer capacidades
▶ CaLP diseña materiales de formación		▶ CaLP ayuda a la CdP para priorizar y diseñar materiales de formación y recursos para los formadores
▶ CaLP produce recursos para los formadores		▶ La CdP determina cuales son los lugares prioritarios para los talleres
▶ CaLP realiza talleres o invita a expertos para realizar sus talleres		▶ La CdP despliega a expertos para realizar talleres compartidos
		▶ Los miembros de CaLP realizan sus propios talleres.

La especialización en los procesos de cambio será un área de enfoque para el equipo de CaLP, además de conocimientos y destrezas que puedan contribuir al desarrollo de la red. Esto incluirá la facilitación de grupos temáticos según las necesidades de los miembros. También se asegurará que existe alineamiento a nivel global, regional y nacional con las áreas estratégicas de CaLP.

Los miembros de la red (y más allá de la red) valoran el liderazgo intelectual de CaLP. Mientras que el equipo seguirá jugando un papel central en dar ímpetu y facilitar medios para este

liderazgo, se invertirá también en facilitar y convocar a los miembros de la red para generar agendas con visión de futuro. Sin importar su origen, todas las conversaciones deberán estar basadas en evidencias y experiencias. Los diferentes foros convocados bajo el paraguas de la red de CaLP deberán respetar los principios antes mencionados, incluyendo el Principio 2: "Somos imparciales e independientes". Basados en este principio, el equipo de CaLP hará todos los esfuerzos para proteger su integridad como un actor honesto a través de su firme compromiso en la generación de evidencias relacionadas con temas que afecten a las personas vulnerables en tiempos de crisis.

Ser imparcial no significa evitar conversaciones difíciles. Los miembros aprecian la habilidad del equipo de CaLP de alentar y provocar, así como también amplificar, temas que los miembros de CaLP puedan encontrar difíciles de llevar solos. Este rol continuará con un mayor énfasis. Se necesitará tener tacto, pues trabajar con conflictos y cambios requiere poder navegar cuidadosamente entre distintos puntos de vista y diferencias de poder. La red de CaLP necesitará encontrar un equilibrio en donde los retos, las tensiones y los dilemas puedan ser reconocidos, discutidos y explorados, siguiendo la visión y propósito de CaLP.

ELEMENTO FACILITADOR 4: OBSERVACIÓN DEL SISTEMA Y FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS

En la medida en que los miembros de CaLP estén más conectados, y el equipo se enfoque en cubrir las necesidades de las personas que viven en crisis, necesitaremos reconocer más claramente los roles clave y los intercambios necesarios para que CaLP pueda funcionar al servicio del Principio 1: "Ponemos a la gente primero".[28]

El equipo de CaLP trabajará con los miembros para crear una serie de objetivos globales para los PTM que especifiquen los compromisos y objetivos colectivos, buscando mejorar el impacto en las personas afectadas por las crisis. Esto le permitirá a la red de CaLP evaluar el progreso hacia el desarrollo de un sistema funcional y saludable de PTM que pueda servir a las personas en contextos de crisis.

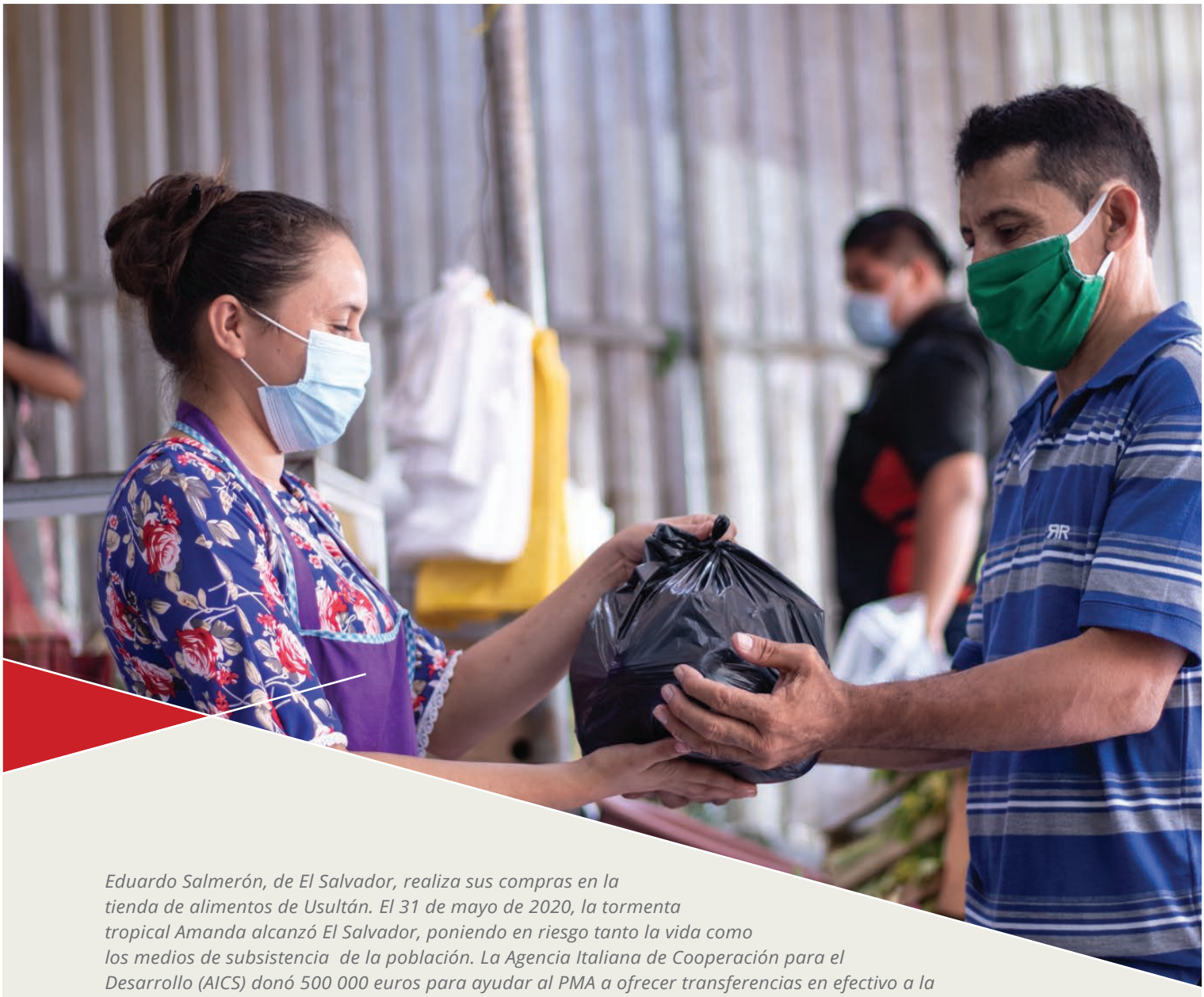
Para apoyar esto, el equipo de CaLP invertirá tiempo y esfuerzos para mapear el sistema de PTM (ver anexo 2) y explorar con los miembros como debería ser un sistema de PTM.[29] Esta" conciencia sistémica" le permitirá a la red de CaLP identificar brechas importantes que puedan limitar el progreso hacia el logro de la visión y propósito de CaLP, así como también el funcionamiento del sistema de PTM. Estas brechas podrían incluir destrezas, conocimientos y capacidades, así como roles e intercambios donde la red de CaLP pueda estar involucrada.

La creación de alianzas estratégicas entre la red de CaLP y nuevos actores abordará estas carencias, ayudando a sostener los efectos positivos de los PTM humanitarios según estos vayan siendo implementados. Las asociaciones con agencias de desarrollo, gobiernos nacionales u otras iniciativas serán tomadas en consideración, junto con otros actores que puedan agregar valor a los propios esfuerzos de CaLP.

Finalmente, la red de CaLP buscará asegurar que su trabajo pueda realmente agregar valor al sistema de forma más amplia, incluyendo la complementariedad con otras iniciativas que estén enfocadas hacia los PTM. CaLP trabajará junto con estas iniciativas para alentar un aprendizaje que de un valor agregado a todo el sistema de PTM.

> **"En cualquier contexto complejo, la gente suele centrar su atención en las partes del sistema más visibles desde su propio punto de vista. Esto suele dar lugar a discusiones sobre quién tiene la perspectiva correcta del problema. Ayudar a la gente a ver el sistema más amplio es esencial para construir una comprensión compartida de los problemas complejos".**

PETER SENGE, HAL HAMILTON AND JOHN KANIA (2015), THE DAWN OF SYSTEM LEADERSHIP



Eduardo Salmerón, de El Salvador, realiza sus compras en la tienda de alimentos de Usultán. El 31 de mayo de 2020, la tormenta tropical Amanda alcanzó El Salvador, poniendo en riesgo tanto la vida como los medios de subsistencia de la población. La Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS) donó 500 000 euros para ayudar al PMA a ofrecer transferencias en efectivo a la población afectada por la tormenta.

WFP/David Fernández. 1 de agosto de 2020

APTA PARA EL FUTURO

Esta estrategia es ambiciosa y busca un cambio que le permita a la red de CaLP estar preparada para el futuro. De igual forma, la junta directiva de CaLP y su equipo se enfocarán en la estabilidad financiera de la organización, al igual que sus estructuras de redes i, sus procesos, sus sistemas y su cultura, para que puedan ser fuertes y robustos, y al mismo tiempo flexibles para responder a nuevas necesidades.

DOTACIÓN DE RECURSOS AL COLECTIVO

CaLP trabaja en un ambiente competitivo que evoluciona rápidamente, donde la mayoría de los donantes tradicionales tienen un fuerte enfoque basado en proyectos. En este contexto la red de CaLP necesita demonstrar un fuerte valor agregado para poder acceder a fondos. Este valor agregado será apreciado por sus miembros y aliados.

Sin embargo, esta estrategia supone para CaLP una oportunidad para rearticular su valor basado en su nuevo enfoque estratégico y también para buscar financiamiento inspirado por su amplia visión y propósito, más allá de actividades específicas.

Para hacer que CaLP pueda asegurar una base de financiamiento resiliente y sensible, se desarrollará un modelo actualizado de financiamiento, y la recaudación de fondos se convertirá en un esfuerzo colectivo basado en roles y responsabilidades bien definidos. Tres áreas requerirán de atención:

i) Asegurarse que las funciones del equipo de CaLP y su red cuenten con fondos suficientes;
ii) Cofinanciamiento de actividades específicas; y
iii) Recaudación de fondos en conjunto para programas de trabajo específicos.

El equipo de CaLP y las funciones principales de la red

El modelo de financiamiento dará prioridad a fuentes de ingresos sin restricción para que CaLP pueda cumplir con su estrategia. Esto explicará la importancia de realizar apoyos y actividades centrales (ej. El trabajo del equipo de CaLP para facilitar el conocimiento y la conectividad con el resto de la red); establecer el tono de una agenda en común; liderar el desarrollo de estrategias; y crear nuevos eventos para toda la red, tales como las reuniones anuales de los miembros. También tomará en consideración la necesidad de poder balancear las actividades orientadas al servicio de su equipo con una evolución progresiva hacia un equipo que también tenga destrezas en la creación de redes y pensamiento e implementación sistémica.

Ejemplos de cómo CaLP podrá apoyar esfuerzos para aumentar su fuente de financiamiento sin restricciones incluye: Reclutar a miembros de la junta que estén específicamente enfocados en el desarrollo de negocios; buscar financiamiento central de donantes (especialmente de fundaciones) quienes tengan reputación de dar apoyo financiero a "organizaciones centrales"; atrayendo nuevos miembros; y revisando el modelo actual de cuotas de membresía.

Cofinanciamiento de actividades específicas

CaLP tiene una historia de cofinanciamiento junto con sus miembros para actividades específicas, como por ejemplo el simposio de género en 2018, el cual llevó al logro de una "Agenda Multisectorial de Acción Inclusiva".[30] El equipo también buscará apoyar actividades similares para tener un impacto en el sector. Adicionalmente, se cofinanciarán algunas de las nuevas actividades principales de CaLP tales como la reunión anual de los miembros. Esto también presentará a CaLP la oportunidad de poner en valor a los miembros del sector privado quienes, de hecho, tienen conocimientos sobre cómo facilitar plataformas web a gran escala para así lograr un intercambio a nivel global.

Recaudación conjunta de fondos para programas específicos de trabajo

A pesar de lo mencionado arriba, un ingreso sostenible para los programas es esencial para lograr la visión y el propósito. Aumentar el ingreso para los programas será un pilar estratégico para que CaLP pueda cubrir los costos principales.

Por ejemplo, se podrían buscar ingresos para apoyar el Área 3 de enfoque estratégico (Fortalecer las políticas y acciones basadas en la evidencia para transformar los PTM humanitarios) y el Área 5 de enfoque estratégico (Continuar expandiendo las destrezas y conocimientos requeridos para lograr PTM humanitarios de calidad y a escala), cada una cubierta por financiaciones diferentes.

Adicionalmente, el modelo actualizado de financiamiento tomará en consideración cómo el compromiso de CaLP de trabajar de forma más colaborativa podría traer nuevas oportunidades de financiamiento, al igual que esfuerzos para poner en valor cada vez más la diversidad de los miembros de la red.[31]

> **"Las iniciativas de impacto colectivo exitosas suelen tener cinco condiciones que en conjunto producen una verdadera alineación y conducen a resultados poderosos: una agenda común, sistemas de medición compartidos, actividades que se refuerzan mutuamente, comunicación continua, y organizaciones de apoyo".**
>
> JOHN KANIA AND MARK KRAMER, COLLECTIVE IMPACT (2011)

REFORMA DE GOBERNABILIDAD

Es importante mencionar que cualquier cambio que tenga lugar en la estructura de gobernabilidad de CaLP será progresivo, en la medida en que estos cambios deban responder a las necesidades emergentes según se vaya desarrollando la red. De esta forma, CaLP tendrá una forma organizacional flexible y cambiante.

Los arreglos de gobernabilidad serán revisados y reformados para que puedan apoyar de la mejor manera los logros de la nueva estrategia, con responsabilidades mutuas y una toma de decisión transparente. Esto incluirá una evaluación de las

Basra (en la imagen, con su hijo) recibió asistencia en efectivo de la Cruz Roja de Somalilandia y atención médica regular a través de sus clínicas móviles. El país sufre una escasez de alimentos y de agua que ha contribuido a la propagación de enfermedades y al aumento de la desnutrición.

IFRC/Corrie Butler. 28 de junio de 2019

estructuras existentes, incluyendo a la Junta Directiva y el Grupo Técnico Asesor (GTA), y cómo estos se interrelacionen. Adicionalmente, se ensayarán diferentes mecanismos para el involucramiento de los miembros bajo el paraguas de una estrategia enfocada en promover dicho intercambio.

El crear cambios en un ambiente complejo no puede estar dirigido desde el centro, y dicha evaluación buscará responder a la pregunta de qué significaría trabajar como una red global con un liderazgo compartido y con una estructura regional. Por ejemplo, el poder deberá ser compartido con toda la red para que esta pueda lograr sus metas colectivamente. Se necesitarán una serie de cambios para lograr esto, tales como la creación de mecanismos de representatividad que permitan a los miembros crear y lograr de forma conjunta las prioridades de la red.

Adicionalmente, las actividades diseñadas a nivel global deberán tomar en consideración la complejidad y diversidad de los contextos nacionales. De igual forma, la promoción de políticas a nivel regional al igual que intercambios para el aprendizaje entre países deberán influenciar las acciones globales. Algunos de los intercambios de la red podrían tener un enfoque geográfico, mientras que otros podrían depender de conocimientos técnicos especializados de diferentes localidades. El equipo de CaLP y los miembros de la red trabajarán juntos en un proceso de aprendizaje contínuo para asegurarse que cada enfoque es el apropiado y a la vez ofrece claridad y estabilidad en cuanto a la forma de trabajar.

Es aquí donde los principios de CaLP pueden ayudar a proporcionar claridad y permitir que exista una autoorganización descentralizada que esté guiada por valores que pongan a las personas primero. Por tanto, la definición de estos principios también representa una forma importante de estar preparados para el futuro. El equipo de CaLP buscará incorporar y modelar estos principios y comportamientos e incluirlos en toda la red.

El equipo también revisará sus competencias y se asegurará que tiene las capacidades necesarias para apoyar una red global efectiva y con legitimidad, autoridad y efectividad. Esta revisión también estará basada en las ocho competencias necesarias para lograr éxitos en las redes globales (liderazgo, desarrollo de la red; medir impacto; cambio y conflicto; comunicaciones; sistemas de aprendizaje; políticas y abogacía; y movilización de recursos).[32] Finalmente, el valor del equipo dependerá de su habilidad para movilizar soluciones en toda la red, reducir la duplicación y permitir que todas las partes de la red de CaLP puedan compartir y aprender unas de otras.

SISTEMAS Y PROCESOS

Los sistemas y procesos deberán reflejar la estrategia de la red y deberán estar diseñados para garantizar tanto la efectividad como la rendición de cuentas. Debido a que es una red, esta no existe como una entidad legal independiente. Esto tiene ventajas en cuanto a no tener que desarrollar sistemas y procesos independientes. Sin embargo, los sistemas de las organizaciones huésped no siempre se traducen en un apoyo óptimo para una red.

Tomando esto en cuenta, y como parte de la revisión de la estructura de gobierno, los sistemas y procesos

serán evaluados y adaptados para asegurar que sean aptos para su propósito de apoyar al logro de la estrategia, además de apoyar una nueva estructura de gobernabilidad en gestación y evolución. Las áreas clave para evaluar serán recursos humanos, administración, finanzas e informática.

Sin embargo, de forma más inmediata, se le prestará atención al aprendizaje y a la comunicación, ya que estos son clave para el buen funcionamiento de cualquier red. Se anticipa que el equipo deberá invertir en fortalecer estas capacidades para poder realizar estas funciones y operar de forma óptima.

HACIA UNA RED DE APRENDIZAJE

El infundir una cultura vibrante y sensible de aprendizaje es vital para la nueva estrategia de CaLP. Además de aplicar evidencias para la política y la acción, esto también se aplica al funcionamiento de la red de CaLP.

La evolución exitosa de la nueva forma de trabajar de la red dependerá de la habilidad de la red de CaLP y en particular del equipo de CaLP, para monitorear, analizar y aprender continuamente sobre cuáles son los elementos necesarios para que una red global, que busca cambios sistémicos, pueda funcionar de forma efectiva. Tal aprendizaje deberá estar fundado en un nuevo marco lógico para CaLP, el cual incluirá:

i) La habilidad de poder capturar, analizar y compartir datos que puedan apoyar la toma de decisiones y crear valor para la red en cuanto a los programas que implementa; y
ii) Fortalecer la capacidad de colaborar y de establecer redes.

El pensamiento sistémico dará forma a este enfoque.

COMUNICACIÓN

Una comunicación clara y transparente será el corazón de CaLP. En las redes, una comunicación efectiva se basa en poder facilitar y convocar a los miembros para crear conversaciones y conexiones robustas desde el nivel global al local y viceversa. Se utilizarán plataformas de comunicación en cada nivel, así como también a través de diferentes grupos sectoriales.

Para lograr esto, el equipo de CaLP trabajará con las organizaciones huésped de CaLP para asegurar que la tecnología y plataformas adecuadas sean adoptadas para tener una comunicación óptima entre el equipo de CaLP y los miembros. A nivel técnico, el enfoque será el de agilizar los contactos entre miembros a través de un sistema de manejo de relaciones con clientes y una revisión de los canales de comunicación diseñados para alentar la comunicación entre los miembros. El equipo de CaLP identificará las plataformas más apropiadas para las reuniones virtuales, donde se buscarán plataformas dinámicas y atractivas para apoyar la generación de contenidos propios de los miembros. El equipo de CaLP también revisará sus propios protocolos de comunicación para agilizar la comunicación particularmente entre el nivel global y regional.

RIESGOS

Esta es una estrategia importante para CaLP. Con el tiempo, esperamos que se generen cambios significativos en lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo constituimos la red. El riesgo es un elemento familiar para el ámbito humanitario y reconocemos los riesgos adicionales que estamos tomando al adoptar una agenda de cambio en esta estrategia. Sin embargo, vemos un gran riesgo en no realizar estos cambios – y, por ende – buscamos transformar el riesgo inicial en un valor para CaLP y sus miembros.

Los riesgos inherentes en esta estrategia incluyen:

- Poner en riesgo el ímpetu operacional al enfocarnos demasiado a nivel interno en adoptar un enfoque de redes;
- Depender demasiado en la aceptación de los miembros de la estrategia y su enfoque de redes;
- Poner en riesgo relaciones y fuentes existentes de financiamiento que apoyen al secretariado;
- Perder a algunos de los miembros existentes si estos no están de acuerdo con la estrategia en su totalidad, o si la visión y estrategia de CaLP no son lo suficientemente convincentes para ellos – aunque también vemos la oportunidad de atraer nuevas entidades;
- Continuar agregando valor al sistema de PTM, pero sin controlar el discurso.

Estratégicamente, la Junta Directiva y el equipo gestor de CaLP dará seguimiento a la evolución de estos riesgos para asegurar que CaLP evoluciona con integridad y rigor. Operacionalmente, muchos de estos riesgos serán gestionados por etapas, en colaboración con los miembros.

> **"Los tiempos han cambiado y CaLP tendrá que ajustarse para ser relevante para los miembros y el futuro de la asistencia financiera que es dramáticamente cambiante, las habilidades, los problemas, las oportunidades, incluyendo los desacuerdos y conflictos de los miembros sobre cómo lograr una visión conjunta".**

ANONYMOUS, CALP STRATEGY CONSULTATION RESPONDENT (2020)

ENFOCÁNDONOS EN EL CAMBIO POR ETAPAS

Un elemento clave para el éxito de esta estrategia será gestionar el cambio por etapas.

Los compromisos actuales de CaLP serán respetados. Estos serán revisados para ver cómo apoyan a la nueva estrategia y se continuarán realizando gran parte de los aspectos principales del trabajo actual. Al mismo tiempo, habrá un cambio sobre cómo el trabajo y los compromisos están diseñados e implementados con el fin de crear un enfoque de redes.

Durante los próximos dos años, el equipo de CaLP y sus miembros identificarán y colaborarán alrededor de varias iniciativas que les permitirá ensayar las destrezas y recursos necesarios para trabajar de esta forma, y al mismo tiempo aprendiendo sobre cuáles son los elementos importantes para una mejor colaboración.

A pesar del alto nivel de consultas para el desarrollo de esta estrategia, se deben dedicar esfuerzos para asegurar una apropiación de esta estrategia por parte de toda la red, además de la responsabilidad compartida para logarla. Las consultas con los miembros continuarán para: calibrar con los miembros la ambición de la estrategia, dar insumos a nuevos arreglos de gobernabilidad propuestos; y guiar el desarrollo de una nueva estrategia enfocada a alentar la participación entre los miembros. Todos los miembros serán convocados a una reunión presencial, la cual será una oportunidad para que estos elijan a una Junta Directiva de CaLP por primera vez, además de abordar otros temas de importancia estratégica. El equipo de CaLP y los miembros crearán esta agenda de forma conjunta y se prevé que esta reunión tenga lugar en el año 2021.

Para poder trabajar de forma colectiva, el equipo de CaLP deberá codesarrollar un plan operacional que incluya un programa de actividades para avanzar las áreas de enfoque estratégicas. No todos los miembros querrán o necesitarán involucrarse en todas las actividades; emergerán agrupaciones según los intereses y el entusiasmo de los miembros. Las prioridades locales guiarán la planificación a varios niveles. En última instancia, la Junta Directiva de CaLP supervisará el progreso sobre la base del plan operativo con apoyo del GTA según la necesidad.

Un enfoque importante durante los primeros años de la estrategia será apoyar al equipo de CaLP para mejorar su capacidad de convocar, facilitar, involucrar y facilitar la red. Los roles existentes del personal tendrán que ser revisados y ajustados, con nuevos roles según sea necesario. La habilidad de convocar, facilitar, involucrar e intermediar con la red se extenderá a todas las funciones del personal y requerirá de inversiones enfocadas al desarrollo del mismo para lograrlo. También se prestará atención a los cambios necesarios a nivel de la Junta Directiva y dentro del GTA.

El proyecto de Plan International en Nigeria sobre medios de subsistencia y efectivo tiene el objetivo de reconstruir y mejorar los servicios de carácter social y básico, además de los medios de subsistencia de las poblaciones afectadas por conflictos en Borno y Adamawa. Con el fin de ayudar a las familias afectadas por el conflicto actual, se ha establecido una asociación comunitaria de ahorro y préstamo, así como programas de transferencias en efectivo y de dinero por trabajo.

Plan International/Timothy Golfa. 24 de septiembre de 2019

ANEXO 1:

REPRESENTACIÓN VISUAL DE LAS ÁREAS DE INTENCIÓN ESTRATÉGICA, EFECTOS DIRECTOS Y OBJETIVOS

EFECTO DIRECTO: Los PTM humanitarios son más coherentes y los miembros de la red de CaLP trabajan de forma complementaria para asegurar un impacto mejor y más sostenible.

Promover la colaboración para lograr PTM más efectivos y sostenibles que puedan cubrir las necesidades de las personas que se encuentren en contextos de crisis.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO
ÁREA 1

EFECTO DIRECTO: La red de CaLP opera según una visión y principios compartidos, con una acción colaborativa dentro y fuera de la red.

Convertirse en una red efectiva para el sistema global de PTM, inspirada por el impacto que estos programas puedan tener en las personas que se encuentren en contextos de crisis.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO
ÁREA 2

CaLP BUSCA CONCEBIR...

...Un futuro donde las personas estén habilitadas para superar las crisis con dignidad, a través de su derecho a la autodeterminación y a poder tomar sus propias decisiones. Esto les ayudará a sostener su bienestar a largo plazo.

Nuestro Propósito es el de maximizar el potencial que los PTM humanitarios pueden traer a las personas en contextos de crisis, como parte de una asistencia financiera más amplia.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO
ÁREA 3

Fortalecer las políticas y acciones basadas evidencias para poder transformar los PTM humanitarios.

EFECTO DIRECTO: Se captura la experiencia de las personas beneficiarias de los PTM además de las evidencias operacionales y estas se utilizan para mejorar las políticas y planes operativos.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO
ÁREA 4

Proporcionar liderazgo intelectual en áreas que puedan afectar a los PTM humanitarios, siempre prestando atención a lo que sucede en el campo de la asistencia financiera.

EFECTO DIRECTO: La red de CaLP tiene un entendimiento compartido de nuevas ideas y posibilidades relacionadas con los PTM humanitarios.

DE ENFOQUE ESTRATÉGICO
ÁREA 5

Continuar expandiendo las destrezas y conocimientos requeridos para proporcionar PTM humanitarios de calidad, de forma sostenible y a mayor escala.

EFECTO DIRECTO: Los miembros de CaLP demuestran la capacidad individual y organizacional de proporcionar PTM humanitarios según los estándares acordados.

ANEXO 2:
BORRADOR DEL "MAPA" DEL SISTEMA DE PTM

Este anexo es un resumen de un informe más largo escrito por Steve Waddel para la red de CaLP: https://networkingaction.net/

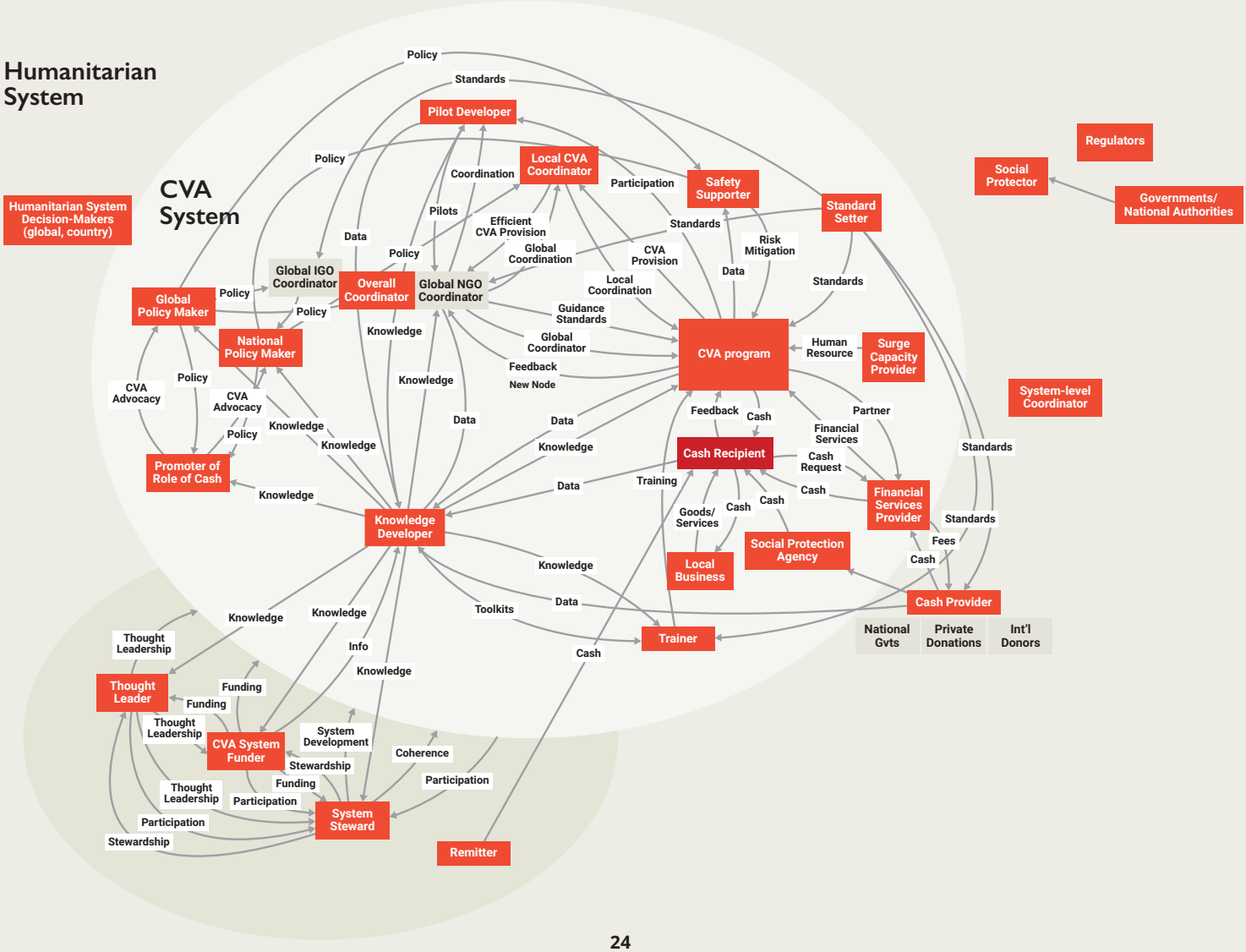
Las herramientas de mapeo también ofrecen una manera de visualizar sistemas de forma amplia, y a la vez facilitan la discusión, planificación e implementación. El objetivo básico del mapeo es ofrecer una forma de entender un sistema, y por tanto de poder desarrollar este sistema de una forma robusta. En el caso de CaLP, buscamos desarrollar un sistema robusto de PTM. Para lograr esto debemos desarrollar una "conciencia sistémica" alrededor de tres conceptos primarios: *¿Cuál es el propósito del sistema? ¿Cuál es el estado actual del sistema? ¿Qué se necesita para que el sistema sea robusto?*

El mapa presentado abajo es conocido como un Análisis de Red de Valor (ARV). Los ARV son particularmente útiles para desarrollar futuros potenciales basándose en la realidad actual. Estos ayudan a las personas a salir de sus silos organizacionales y zonas de lealtad, y les ayudará a enfocarse en concretar el propósito general del sistema (crear un sistema robusto de PTM).

Para reorientar a las personas hacia el sistema, es necesario contestar a la pregunta: ¿Cuáles son los roles e intercambios necesarios para que funcione bien el sistema?, en donde:

- **Los roles** describen los tipos de actores que son necesarios para un sistema, en este caso la red de CaLP, la cual opera dentro del sistema de PTM – para realizar su visión y propósito. Esto está relacionado con el concepto de "función" de una organización dentro de cualquier sistema. Los roles son sustantivos genéricos, tales como proveedor de efectivo, desarrollador de conocimiento o gestión de PTM. En cualquier sistema con suficiente tamaño, tal como una red o en este caso, el sistema de PTM, más de una entidad puede jugar el mismo papel.
- **Los intercambios** describen los flujos entre los roles que son necesarios para el éxito del sistema. En un sistema bien definido, estos pueden considerarse como productos o resultados concretos. Los intercambios son sustantivos, tales como el dinero o la información.

El ARV presentado aquí está basado en respuestas a preguntas de encuestas y en datos recolectados de los sitios Web. El mapa abajo es un borrador, y es necesario poder discutirlo para mejorarlo. El significado y el valor de un mapa de VNA es más fácil de entender *primeramente* a través de la discusión sobre su significado, su rigurosidad (¿hace falta algún elemento importante?), y su precisión (¿hay algo que no esté representado correctamente?); y segundo, qué tan bien se estén llevando a cabo los roles al igual que los intercambios. ¿Cuáles son los aspectos que aún hay que mejorar? ¿Como se podrían mejorar los roles y los intercambios? Esto usualmente requiere fijarse en acuerdos entre las entidades relacionados a los roles e intercambios específicos.



ANEXO 3:
GLOSARIO DE TÉRMINOS QUE ACOMPAÑAN LA ESTRATEGIA

Alineamiento: El alineamiento es un concepto importante en el trabajo en redes y denota que los miembros de una red sigan una misma dirección, buscando lograr una visión compartida. Esto no significa que estén haciendo todos lo mismo. El alineamiento requiere un enfoque en la complementariedad y la convergencia en vez del consenso (el cual puede significar conformarse con el denominador común más bajo). Trabajar de forma alineada significa que la toma de decisiones se basa en principios en vez de roles, y los miembros de la red consideran qué acciones ayudarán a servir la visión y propósito de la red. Esto permite tener espacios para retos y desacuerdos ya que estos podrán ser expresados, entendidos y respetados – y luego puestos a un lado por el interés del bienestar colectivo.

Equidad / Equitativo/a: La equidad es otro concepto central en el trabajo en redes. Ser equitativo denota equidad o justicia. Es el reconocimiento del valor diferencial con el que las personas, los actores o los sectores pueden contribuir gracias a sus conocimientos, destrezas y reputación independientemente de su poder financiero o político. El mismo se expresa en las redes a través del concepto de "un miembro, un voto".

Asistencia financiera: En términos generales, se refiere a la asistencia financiera que recibe una persona o un hogar para contribuir a aliviar sus necesidades humanitarias. Puede prestarse a través de diversos mecanismos, entre los que se encuentran las instituciones (públicas o privadas), o, directamente, de otras personas. Por tanto, puede comprender asistencia que se considere ayuda internacional para el desarrollo, programas públicos de protección social, donaciones entre pares, mecanismos respaldados por seguros (incluido el apoyo directo a los mercados), renta básica universal y remesas. (Según el glosario de términos de CaLP: https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/01/calp-glosario.pdf)

Imparcialidad: Este es un principio humanitario clave. La asistencia humanitaria no hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político (Ver principio 2 del Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja[33]). El ser imparcial en el contexto de las actividades de la red de CaLP implica estar libre de sesgos y formular argumentos basados en evidencia, y así asegurar un balance justo entre posibles conflictos de interés (si estos llegaran a surgir).

Independencia: Otro principio humanitario clave, la independencia en la asistencia humanitaria se trata de formular e implementar políticas independientemente de las políticas o acciones de gobiernos. Ver principios 3 y 4 del Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja y Organizaciones No Gubernamentales en la Ayuda en Casos de Desastre.[34] En el contexto del trabajo de CaLP, esto significa que no se pueden promover intereses especiales y estos tampoco pueden influenciar la toma de decisiones.

Autodeterminación: Tal como se detalla en el Articulo 1(2) del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: *Para el logro de sus fines, todos los pueblos pueden disponer libremente de sus riquezas y recursos naturales, sin perjuicio de las obligaciones que derivan de la cooperación económica internacional basada en el principio de beneficio recíproco, así como del derecho internacional. En ningún caso podrá privarse a un pueblo de sus propios medios de subsistencia.*

Desarrollo sostenible: La ONU define el desarrollo sostenible como "Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". (Ver al informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (en inglés): http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf) Cuando usamos el termino: "PTM sostenible" o nos referimos a "Sosteniendo el impacto de los PTM humanitarios a largo plazo", el factor implícito en estos conceptos es la importancia de asegurar que los PTM humanitarios tengan enlaces programáticos adecuados con aquellas instituciones que sean responsables de ofrecer apoyo a más largo plazo.

Sistema: Un Sistema está compuesto por partes individuales (tales como programas, organizaciones o una red), los cuales están conectados por una red de relaciones, donde sus integrantes trabajan hacia un propósito en común. Un sistema funciona a través de la interacción de sus partes, y es mayor a la suma de todas sus partes. Economistas y sociólogos ven nuestra sociedad como un sistema. Cuando los elementos que influencian la vida de las personas dentro de un sistema/sociedad funcionan juntos positivamente – tales como las familias, instituciones, trabajos, vivienda, educación, cuidados de salud y otros – las personas prosperan. Si hace falta uno o más de estos elementos, todo el sistema empieza a colapsar. Ver por ejemplo (en inglés), Forum for the Future: https://www.forumforthefuture.org/; Steve Waddell: Change for the Audacious: A Doer's Guide to Systems Change; y Robert Maloney: https://famvin.org/wiki/Systemic_Change,_an_Introduction

Cambio sistémico: La adopción de un enfoque de cambio sistémico reconoce que el mundo es complejo e interconectado y que el cambio es no-lineal y sucede a distintos niveles y en diferentes lapsos de tiempo. El cambio sistémico es un cambio en donde elementos que interactúan pasan por un proceso de transformación. El cambio sistémico es interdisciplinario y depende en gran medida de la diversidad. Los procesos de cambios sistémicos ofrecen herramientas para enfocarse en las relaciones entre los elementos dentro del sistema, interpretando la experiencia de un grupo de ese sistema, cambiando las actitudes y formas de pensar, promoviendo cambios estructurales dentro del sistema, y fomentando iteraciones constantes y el aprendizaje. Desde esta perspectiva no es únicamente suficiente con los PTM como una intervención individual. Mas bien, es importante comprender todos los componentes del sistema social que permiten a las personas vivir con dignidad, poder tomar sus propias decisiones al igual que su derecho a la autodeterminación. Nuevamente, ver (en inglés) las siguientes referencias: Robert Maloney: https://famvin.org/wiki/Systemic_Change,_an_Introduction; Forum for the Future: https://www.forumforthefuture.org/ y Steve Waddell: Change for the Audacious: A Doer's Guide to Systems Change

NOTAS

1 https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2019.pdf

2 ACF, Cruz Roja Británica, Oxfam, NRC y Save the Children son las cinco organizaciones fundadoras.

3 (En inglés) Development Initiatives (2019). Global Humanitarian Assistance Report 2019 https://devinit.org/publications/global-humanitarian-assistance-report-2019/

4 (En inglés) CaLP y IARAN (2019) Future of Financial Assistance: https://www.calpnetwork.org/publication/the-future-of-financial-assistance/

5 La Asistencia financiera según el glosario de CaLP: https://www.calpnetwork.org/es/learning-tools/glossary-of-terms/

6 (En inglés) Overseas Development Institute (2015). Doing Cash Differently: How cash transfers can transform humanitarian aid https://www.odi.org/publications/9876-doing-cash-differently-how-cash-transfers-can-transform-humanitarian-aid

7 Inter-Agency Standing Committee (2017) Grand Bargain Cash Workstream Report, 31st May – 1st June 2017 https://interagencystandingcommittee.org/system/files/gb_cash_workstream_workshop_report_may-jun_2017.pdf

8 Existe un fuerte lazo entre los PTM humanitarios y la protección social al buscar proteger y apoyar los derechos de las poblaciones especialmente las que se encuentran en estado de vulnerabilidad. El fortalecimiento de la infraestructura nacional alrededor de las políticas sociales, los sistemas de seguridad social, sistemas de pago y sistemas informáticos permitirá responder mejor a las necesidades humanitarias.

9 Ver glosario de términos en el Anexo 3.

10 (En inglés) Ver Overseas Development Institute y GroundTruth Solutions (2018) Improving User Journeys for Humanitarian Cash https://groundtruthsolutions.org/our-work/improving-user-journeys-for-humanitarian-cash-transfers/

11 https://www.calpnetwork.org/publication/the-future-of-financial-assistance/

12 https://www.iaran.org/

13 Ver el Anexo 3 para el glosario de términos.

14 Metcalfe-Hough, V., Fenton, W. & Poole, L. (2019) Grand Bargain Independent Annual Report 2019. Humanitarian Policy Group at ODI, London.

15 (En inglés) IFRC, BRC and ICRC (2018) Cash Conference Summary Report – Towards transformation. https://cash-hub.org/-/media/cashhub-documents/news-items/cash-conference---summary-report.pdf?la=en&hash=136DA00B63E5090A601A2015FEBC47B9D5AEC17A

16 Ver el Anexo 1 para una representación diagramática de la relación entre las áreas de enfoque estratégico de CaLP y los efectos directos y objetivos relacionados.

17 Ver glosario de términos en el Anexo 3

18 Trabajar de forma alineada significa que la toma de decisiones esta basada en principios en vez de roles. Los miembros de la red consideran que les ayudará a servir el propósito y la visión de la red. Esto permite tener un espacio para retos y desacuerdos, ya que estos pueden ser entendidos, expresados y respetados para el bienestar del colectivo. Ver Anexo 3 para más información.

19 Ver el glosario de términos en el Anexo 3.

20 (En ingles) Wheatley, M. (2006) Using Emergence to Take Social Innovations to Scale https://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html

21 Ver el glosario de términos en el Anexo 3.

22 Ver el glosario de términos en el Anexo 3.

23 (En ingles) Ver: Lankelly Chase & New Philanthropy Capital (2015) Systems Change: A Guide to What It Is and How to Do It https://lankellychase.org.uk/resources/publications/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/

24 (En ingles) Ver: Meadows, D. (1999) Leverage Points: Places to intervene in a system http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf

25 (En ingles) Ver: Peachey, K. (2019) Lessons in Driving Large Scale Change: CaLP's reflections from the Humanitarian Innovation Exchange https://www.calpnetwork.org/blog/lessons-in-driving-large-scale-change-calps-reflections-from-the-humanitarian-innovation-exchange/

26 https://www.calpnetwork.org/learning-tools/programme-quality-toolbox/

27 (En ingles) Ver Capitulo 7 de Waddell, S. (2011) Global Action Networks: Creating our Future Together (New York: Palgrave Macmillan).

28 Los roles describen los tipos de actores que son necesarios para que un sistema – en este caso la red de CaLP, la cual opera dentro del sistema de PTM – logre su visión y propósito. Esto está relacionado con el concepto de la "función" de una organización. Los roles son sustantivos genéricos tales como proveedor de efectivo, desarrollador de conocimiento o PTM. En cualquier sistema con suficiente tamaño, lared de CaLP o en este caso, sistema de PTM, más de una entidad puede tener el mismo rol. Los intercambios describen los flujos entre los roles que son necesarios para el éxito del sistema. En un sistema bien definido, esto puede ser visto como "productos". Los intercambios son sustantivos, tales como dinero e información. Ver el Anexo 2 para un mayor resumen.

29 El objetivo básico de un mapeo es de proporcionar una forma de entender un sistema, y por tanto de poder desarrollar este sistema de forma robusta. Ver el Anexo 1 para más información.

30 (En inglés) https://www.calpnetwork.org/themes/gender-and-inclusion/

31 Se anticipa que la Comunidad de Practica se enfocará en estas dos áreas para definir un plan de trabajo general, para que así el trabajo pueda ser realizado de una forma coherente.

32 (En inglés) Ver: Capitula 7 de Waddell, S. (2011) Global Action Networks: Creating our Future Together (New York: Palgrave Macmillan).

33 https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiW8eunys

34 (En inglés) http://media.ifrc.org/ifrc/who-we-are/the-movement/code-of-conduct/

Imagen de portada: Esta familia siria ha buscado refugio en Turquía. Ahmad trabaja en la construcción, pero es un trabajo de carácter irregular e incluso inexistente durante los meses de invierno. El único ingreso regular de la familia procede de la asistencia en efectivo que recibe gracias a la red de seguridad social de la Unión Europea para situaciones de emergencia, gracias a la que puede comprar alimentos y pagar la renta y la calefacción. Esta red se basa en un programa de transferencias en efectivo multipropósito que ofrece asistencia mensual a través de tarjetas de débito a más de un millón de las personas refugiadas en mayor situación de vulnerabilidad que residen en Turquía.

WFP/Sinan Cakmak. 17 de enero de 2018

CaLP

The Cash Learning Partnership

www.calpnetwork.org