



# LEGS

Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias

## Proceder con buen pie: localización, contextualización e institucionalización

Un documento de discusión para las Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias (LEGS)

**Andy Featherstone**



## TABLA DE CONTENIDOS

Abreviaciones, acrónimos y glosario de términos	3
<b>1. Antecedentes a este documento de discusión</b>	4
<b>2. Localización, institucionalización y contextualización</b>	4
2.1 Resumen de los términos y su importancia	4
2.2 LEGS y la localización	5
2.3 ¿Qué lecciones pueden aprenderse de otros organismos de normas?	7
<b>3. Recomendaciones</b>	10
3.1 Descentralizar el control	10
3.2 Democratizar y localizar las normas	11
3.3 Diversificar las oportunidades de formación	12
3.4 Documentar la evidencia	13

## ABREVIACIONES, ACRÓNIMOS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	MERS	Normas mínimas para la recuperación económica
ADCAP	Age And Disability Capacity Programme	NDMA	National Disaster Management Authority
AdR	Área de responsabilidad	NEMA	National Emergency Management Agency
BLAC	Brooke Latin America and Caribbean	ONG	Organización no gubernamental
CHS	Norma Humanitaria Esencial	ONU	Organización de las Naciones Unidas
CaLP	Cash Learning Partnership	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
CPMS	Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria	PPD	Planes de preparación ante desastres
FdF	Formación de Formadores	PRIM	Matriz de Identificación de Respuesta Participativa
HSP	Cooperación de Normas Humanitarias (HSP)	SEEP	Promoción y Educación para Pequeñas Empresas
INEE	Red interagencial para la educación en situaciones de emergencia	SINAPRED	Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastres
LEGS	Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias	WHS	Cumbre Humanitaria Mundial

Término	Descripción
Contextualización	La contextualización es un aspecto de la localización, y es el proceso de tomar en cuenta la situación local a fin de interpretar las normas existentes y adaptar indicadores para su aplicación de forma útil. Su importancia yace en el hecho de que aumenta la efectividad de la asistencia humanitaria y ayuda a profesionales a maximizar oportunidades locales y minimizar errores <sup>1</sup> .
Institucionalización	Las acciones tomadas para incorporar un concepto o enfoque dentro de una organización.
Gran Pacto	El Gran Pacto, lanzado durante la Cumbre Humanitaria Mundial en mayo de 2016, es un acuerdo entre donantes y organizaciones humanitarias que se han comprometido a conseguir más medios en las manos de las personas necesitadas y para mejorar la efectividad y eficiencia de la acción humanitaria <sup>2</sup> .
Localización	Se considera que una respuesta humanitaria está localizada cuando personal humanitario local está involucrado en el ciclo de programa completo: evaluaciones de necesidades, diseño y entrega de programa y revisión final y evaluación (OCDE 2017).
Cumbre Humanitaria Mundial (WHS por sus siglas en inglés)	La WHS fue un llamamiento global a la acción por parte del antiguo Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon. La Cumbre tuvo tres objetivos principales: (i) Reavivar y revitalizar un compromiso con la humanidad y la universalidad de los principios humanitarios; (ii) iniciar una serie de acciones y compromisos concretos cuyo objetivo es permitir a los países y a las comunidades prepararse mejor ante las crisis y responder a ellas, y ser resilientes ante impactos; (iii) compartir mejores prácticas que pueden ayudar a salvar vidas en todo el mundo, poner a las personas afectadas en el centro de la acción humanitaria, y aliviar el sufrimiento.

<sup>1</sup> Esfera: Working with universal standards in local contexts, 16 de septiembre de 2016. Disponible en <https://www.spherestandards.org/working-with-universal-standards-in-local-contexts/>.

<sup>2</sup> Véase <https://interagencystandingcommittee.org/about-the-grand-bargain>.

## 1.0 ANTECEDENTES A ESTE DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

La estrategia actual de LEGS contiene un compromiso de aumentar la localización del Enfoque de LEGS entre las partes interesadas y la Comunidad de Práctica de LEGS. Esto incluye temas de propiedad y control de procesos además de apoyar a actores locales para contextualizar LEGS en su propia situación. Un aspecto clave relacionado con el plan estratégico de LEGS es el reconocimiento de la necesidad de una mayor adopción e institucionalización del Enfoque de LEGS a nivel de país individual y local, y también a nivel mundial (LEGS 2018).

El objetivo del documento de discusión es resumir los temas de institucionalización, localización y contextualización, con el objetivo de ofrecer recomendaciones para el Consejo Directivo y el Comité Asesor de LEGS sobre cómo estos temas pueden incorporarse en la estrategia futura de LEGS y representarse mejor en la próxima edición del Manual de LEGS. La metodología consistió en una revisión de la bibliografía pertinente, y en la realización de entrevistas semiestructuradas con informantes clave incluido personal, miembros del Consejo Directivo y del Comité Asesor de LEGS, informantes de la comunidad de práctica de LEGS, y miembros de la Cooperación de Normas Humanitarias (HSP). Este documento de síntesis presenta los temas y recomendaciones claves del documento de discusión completo.

## 2.0 LOCALIZACIÓN, INSTITUCIONALIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

### 2.1 Resumen de los términos y su importancia

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) describe el proceso de localizar la respuesta humanitaria como reconocer, respetar y fortalecer el liderazgo de las autoridades locales y la capacidad de la sociedad civil local en la acción humanitaria, a fin de abordar mejor las necesidades de las poblaciones afectadas y preparar a los actores nacionales para respuestas humanitarias futuras. Específicamente, considera que una respuesta humanitaria está localizada cuando el personal humanitario local está involucrado en el ciclo de programa completo: evaluaciones de necesidades, diseño y entrega de programa y revisión final y evaluación (OCDE 2017).

Para los fines de este documento de discusión, la institucionalización se considera como las acciones que se toman para incorporar un concepto o enfoque dentro de una organización. Un estudio reciente realizado por London School of Economics y Esfera ofrece un modelo sencillo para determinar y comprender de forma práctica el proceso de institucionalización en relación con las normas humanitarias (ver Figura 1).



Figura 1: Los niveles de adopción de las normas y los principios por parte de las autoridades locales y nacionales (adaptado de Giles et al 2019)

La contextualización es un aspecto de la localización, y es el proceso de tomar en cuenta la situación local a fin de interpretar las normas existentes y adaptar indicadores para su aplicación de forma útil. Su importancia yace en el hecho de que aumenta la efectividad de la asistencia humanitaria y ayuda a profesionales a maximizar oportunidades locales y minimizar errores<sup>3</sup>. Desempeña un papel importante en la institucionalización, dado que mediante la contextualización de directrices y normas éstas pueden ser más pertinentes para las autoridades y los actores locales y nacionales encargados de liderar la preparación y la respuesta a desastres y crisis. Al realizarse de forma inclusiva y formalizada, con gran nivel de participación, el proceso de contextualización también puede usarse como oportunidad para que los actores locales adquieran un mayor sentido de la propiedad con respecto a las directrices y las normas (véase Giles et al. 2019). De esta forma, la contextualización puede considerarse como un importante motor de institucionalización.

## 2.2 LEGS y la localización

### 2.2.1 El Manual de LEGS

Una revisión del Manual de LEGS con respecto a la definición de localización incluida arriba llevó a las siguientes conclusiones:

- No existen referencias explícitas a la “localización”, pero los principios básicos son evidentes en el Manual.
- La participación es uno de los fundamentos de LEGS, pero no se hace ninguna referencia explícita a temas más amplios de rendición de cuentas ante las personas afectadas.
- Se hace referencia a la importancia de trabajar con instituciones gubernamentales/no gubernamentales pero no hay herramientas acompañantes para guiar la contextualización de las normas técnicas.
- Hay espacio para asegurar que el lenguaje de la localización sea más evidente a lo largo de los capítulos técnicos.

### 2.2.2 Formación en LEGS

Las entrevistas con los formadores y profesionales usuarios de LEGS pusieron de manifiesto evidencia encontrada en cuanto a la aportación de la formación en LEGS al fortalecimiento de la localización y la institucionalización. Desde un punto de vista técnico, la formación fue ampliamente elogiada. Sin embargo, a la hora de asegurar que los resultados eran de propiedad local y que la transferencia de conocimientos podía sostenerse de forma efectiva había mucho espacio para la reflexión, por ejemplo:

- La importancia de la adaptación local del programa de formación, en particular la contextualización del material de formación, aunque hay ejemplos positivos relativos a Mongolia y otros lugares
- El valor de apoyar la planificación de acción local como parte de la formación, como demostró The Brooke en América Latina, entre otros
- La descentralización de la formación y los formadores como forma de fortalecer el sentido de la propiedad y la sostenibilidad
- El reto de mantener el beneficio y la utilidad de la formación.

---

<sup>3</sup> Esfera: Working with universal standards in local contexts, 16 de septiembre de 2016. Disponible en <https://spherestandards.org/es/trabajar-con-normas-universales-en-contextos-locales/>.

### **2.2.3 De la práctica a la política: ejemplos de la institucionalización de LEGS**

Las entrevistas con miembros de la comunidad de práctica de LEGS y la revisión del material de casos prácticos revelaron unas conclusiones encontradas en cuanto a los esfuerzos para institucionalizar LEGS, con algunos éxitos importantes, pero también retos a la hora de mantenerlos, y también para replicar el progreso en los países piloto de LEGS.

En Etiopía, hay referencias a LEGS en las National Guidelines (NG) for Livestock Relief Interventions in Pastoralist Areas of Ethiopia (Directrices Nacionales (DN) para las intervenciones ganaderas de asistencia en las áreas pastorales de Etiopía) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2008), y han sido llevadas a la práctica. Una evaluación rápida de 2017 encontró que en las áreas de enfoque pastorales, hay altos niveles de concienciación y comprensión con respecto a LEGS y las Directrices Nacionales entre actores gubernamentales y no gubernamentales, en gran parte gracias a la formación, aunque este conocimiento no es comprehensivo, y generalmente disminuye de nivel regional a nivel de distrito y con el paso del tiempo (Watson et al. 2016; ver también Sin autor 2017). En algunos casos, se considera que el fracaso a la hora de llevar conocimientos a la práctica es el resultado de un número de factores: la falta de confianza, el paso del tiempo desde la formación, cambios en el personal, y la falta de capacidad técnica en intervenciones ganaderas de emergencia. El papel de los donantes en el apoyo a la incorporación de LEGS/DN a la fase de diseño y aprobación de los programas se consideró un requisito previo importante para una práctica efectiva.

Las buenas prácticas fueron destacadas en Kenia, donde el personal técnico de distrito había incorporado el uso de LEGS en su ciclo de actividades, y una revisión de las prácticas informó de una coordinación sólida con organizaciones no gubernamentales (ONG) en el uso de las directrices. Como resultado de LEGS, funcionarios gubernamentales pudieron evaluar la situación, planificar con mayor anticipación la ocurrencia cíclica de sequías y solicitar fondos en base a información de Alerta Temprana (Coupe y Kisiangani 2013).

Las entrevistas con personal de organismos en Kenia también destacaron que la National Disaster Management Authority (NDMA) había adoptado las normas de LEGS, y el Manual se estaba usando en la actualidad como referencia para la preparación y la respuesta. Como resultado, LEGS había podido influir en la práctica, en calidad de documento de referencia importante, pero no había tenido influencia a nivel de política. Se expresó la preocupación de que el personal gubernamental no tenía una buena comprensión de las directrices y normas relacionadas con LEGS, y de que el alto nivel de rotación de personal en los departamentos y ministerios clave contribuía a este problema.

También se consideró en general que el gobierno central fue demasiado lento en aprender de experiencias pasadas e incorporar lecciones a sus sistemas de implementación, y que en particular era difícil canalizar las lecciones hacia los niveles jerárquicos superiores dentro de las instituciones gubernamentales.

Mongolia es otro ejemplo donde LEGS ha tenido una influencia importante con las autoridades nacionales y provinciales. Mediante el trabajo de Mercy Corps, LEGS ha sido adoptado por la National Emergency Management Agency (NEMA) y ha sido aplicado a los Planes de Protección ante Desastres (PPD) que se han desplegado en todo el país para prevenir, responder a, y mitigar los efectos negativos de los desastres naturales. Las agencias de gestión de emergencias en todos los distritos usan herramientas de LEGS para mejorar sus PDD existentes. Se consideró que las herramientas eran altamente pertinentes al contexto en Mongolia.

El trabajo de Brooke Latin America and Caribbean (BLAC) en Nicaragua ofrece un ejemplo de un enfoque integral a la relación con organismos gubernamentales, y en particular, el Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastres (SINAPRED). Desde 2018, BLAC ha estado trabajando en colaboración con SINAPRED para integrar el ganado en la gestión de riesgos en emergencias. LEGS ha desempeñado un papel central en este proceso, tanto a través de la formación como mediante su contextualización e incorporación en las herramientas de gestión de riesgos en emergencias de Nicaragua.

## 2.3 ¿Qué lecciones pueden aprenderse de otros organismos de normas?

Esta sección utiliza la práctica de otros miembros de la HSP y entrevistas de informantes clave para examinar cómo otros han tratado de fortalecer la localización e institucionalización, y las estrategias que han implementado para conseguirlo.

### 2.3.1 Relación con el gobierno

A nivel institucional, tener un punto de contacto constante dentro de una Autoridad Nacional de Gestión de Desastres, un ministerio del gobierno o una autoridad local facilita en gran medida las discusiones, y permite a ambas partes entablar una discusión abierta, abriendo las puertas a cursos de formación, talleres y una institucionalización más amplia. Esfera ha conseguido esto mediante el uso de Puntos focales de país, que pueden ser individuos, organizaciones o coaliciones. Mientras que la aspiración es que estas personas entablen una relación con el gobierno, la evidencia sugiere que ha habido una tendencia a que pongan el foco sobre los organismos humanitarias en lugar de sobre los gobiernos a un nivel más general (Giles et al. 2019).

Durante las entrevistas, se reconoció de forma general que las relaciones con las instituciones gubernamentales se vieron dificultadas por una falta de claridad en cuanto a qué partes del gobierno eran las apropiadas para establecer tales relaciones. Esto se hizo aún más evidente en países que tenían sistemas de gobierno descentralizados. Para normas basadas en sectores, tales como las normas de LEGS, las alianzas más fuertes pueden encontrarse en un ministerio o departamento gubernamental competente, mientras que los tomadores de decisiones más importantes están ubicados en otro lugar. En Kenia, donde se ha institucionalizado LEGS con cierto éxito en la Agencia Nacional de Gestión de Sequías, la descentralización de gobierno ocurrida en 2013 ha hecho que sea necesario una relación a nivel de condado (county), que ha sido mucho más dificultoso de implementar dado el gran número de condados existentes (47).

Además, en lugar de dirigirse únicamente a especialistas de sector, a fin de influir sobre asignaciones de presupuesto en Kenia, también es necesario interactuar con los gobernadores de los condados, además de los directores de los servicios veterinarios. Una y otra vez, la importancia de comprender las dinámicas de poder

y la estructura de la toma de decisiones gubernamental se consideró esencial, y vinculado a esto era necesario tener un punto focal o “defensor” con influencia para conseguir una interacción exitosa y constante en el tiempo.

La planificación conjunta de acciones por parte de puntos focales, organismos y aliados en el gobierno se consideró un ingrediente esencial para el éxito, pero también se reconoce como algo demasiado inusual. Este enfoque tiene el potencial de forjar una comprensión del poder y de la influencia, además de dar margen para desarrollar tácticas de interacción con miembros del gobierno influyentes. Sin embargo, también preocupaban los requisitos de tiempo y recursos que exigía este enfoque. Al menos un miembro de la HSP, las Normas mínimas para la recuperación económica (MERS), ha buscado reequilibrar los costes y los beneficios de la relación, ofreciendo apoyo explícito a organizaciones a las que pertenecen los puntos focales, mediante un compromiso mutuo que designa a individuos para servir como el punto focal voluntario y la persona de recursos de MERS para personal y socios, en el que los costes de formación, soporte técnico y transporte son proporcionados por la Red SEEP (Promoción y Educación para Pequeñas Empresas).

### 2.3.2 Fortalecimiento de la relevancia de las normas a través de la contextualización

Contextualizar las normas es importante no solo por el resultado final (normas adaptadas que son usadas extensivamente en el país para informar y orientar las políticas, prácticas, planificación de contingencias, estrategia, etc.), sino también como proceso en sí, ya que ayuda construir una comunidad sólida de profesionales y formuladores de políticas, que están comprometidos con el desarrollo y la prestación de una programación de calidad y con rendición de cuentas.

La adaptación de indicadores para garantizar su relevancia a contextos diversos está directamente integrada en las normas Esfera, pero también es un aspecto que a menudo se malinterpreta, o se ejecuta mal. La experiencia de Esfera es que los gobiernos han escogido enfoques muy diferentes en este sentido; algunos las han adoptado tal cual, otros las han adoptado de forma que se ajustan a sus circunstancias específicas, o como punto de partida para desarrollar

ellos mismos normas nacionales. Para asistir en este proceso, Esfera ha desarrollado varias herramientas para contextualizar las normas (por ejemplo, Esfera en evaluaciones, Esfera en el seguimiento y la evaluación, y Esfera en contextos urbanos).

Existen muchos ejemplos de normas contextualizadas o adaptadas; la Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE), Esfera, y las Normas mínimas para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (CPMS) han desarrollado una gama de casos prácticos. Tanto la Red INEE como CPMS han desarrollado paquetes para orientar la contextualización de las normas (La Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria 2019; INEE 2019).

Además de garantizar la pertinencia de los indicadores, un beneficio adicional de la contextualización de normas es la posibilidad de abordar percepciones negativas sobre su naturaleza extranjera o internacional. Antes del proceso de consulta nacional en Indonesia, hubo una gran resistencia por parte de los oficiales de la Autoridad Nacional para la Gestión de Desastres para utilizar el Manual Esfera, dado que se pensó que debía ser Indonesia la que estableciera sus propias normas (Giles et al. 2019). La traducción de las normas al idioma local es una forma importante de ayudar a superar este y otros conceptos erróneos. También hace que las normas sean mucho más fáciles de incorporar en las políticas y prácticas nacionales. El uso de manuales traducidos en cursos de formación y su distribución facilita la promoción de las normas.

### **2.3.3 Promoción de la aceptación de las normas mediante la creación de asociaciones**

La asociación es una forma usada por muchas iniciativas de normas para fortalecer la implicación, promover la aceptación de las normas y promover la institucionalización. Las entrevistas con miembros de la HSP y una revisión de la bibliografía existente pusieron de manifiesto la variedad de enfoques que se han adoptado, y la variedad de resultados que estos han conseguido.

## **Asociación con organismos de la ONU e internacionales**

La mayoría de las iniciativas de normas han buscado asociarse con organismos de la ONU u ONG internacionales. Este es un vehículo importante para implementar las normas, y el alcance geográfico de muchas organizaciones internacionales puede adquirir una escala importante. Vinculado a esto, una motivación secundaria para la implicación es con el fin de apoyar y promover las normas, aunque diferentes miembros de la HSP han conseguido diferentes niveles de implicación – en el caso de algunos miembros, los organismos implicados pueden expresar un compromiso informal de reconocer y promover las normas a nivel interno, lo cual es beneficioso, pero significa que pueden coexistir con normas internas y externas concurrentes. Para otros miembros, las expectativas de la membresía son mucho mayores. Un ejemplo es la asociación entre el consorcio Age and Disability Capacity Programme (ADCAP – que participó en el desarrollo de las normas sobre edad y discapacidad) con organizaciones en Reino Unido, Kenia y Pakistán para implementar iniciativas de inclusión dentro de sus organizaciones. A través de un acuerdo formal, ADCAP y sus socios contrataron a oficiales de inclusión dentro de cada organización implementadora, que fueron apoyados mediante iniciativas de formación y aprendizaje para liderar el proceso de aprendizaje y cambio dentro de sus organizaciones propias y asociadas.

Un segundo ejemplo son las Normas Mínimas para la Recuperación Económica (MERS) que articulan el nivel mínimo de actividades requeridas para apoyar la recuperación económica de poblaciones vulnerables tras una crisis. Si bien es cierto que se ha optado por una variedad de planteamientos con vistas a fortalecer la institucionalización, el enfoque de uno de ellos ha estado centrado en integrar la norma en la estrategia de inclusión económica del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Esta integración se ha desarrollado a lo largo de un periodo de cuatro años, y ha incluido formación, desarrollo de políticas y apoyo (ACNUR 2019). La institucionalización de MERS en el enfoque de ACNUR es un reconocimiento tácito de la utilidad de las normas, pero también ofrece a MERS un defensor sólido a la hora de conseguir apoyo e implicación en otros lugares.



## **Incorporación de las iniciativas de normas en Clústers, Áreas de Responsabilidad (AdR) y Grupos de trabajo**

Varios de los miembros de la HSP tienen vínculos directos con los clústers; entre ellos están la INEE (vinculada con el Clúster de Educación), CPMS (vinculadas con el AdR de protección infantil) MERS (vinculadas con los grupos de trabajo de dinero en efectivo) y CaLP o Cash Learning Partnership (también vinculada con los grupos de trabajo de dinero en efectivo). La ventaja de que se incorpore la iniciativa de normas dentro de un clúster es que tiene acceso inmediato a una estructura a nivel de país (en los países en que se han desplegado los clústers), lo cual incluye frecuentemente el gobierno local y nacional y los organismos no gubernamentales. Como consecuencia, tiene la oportunidad de influenciar y abogar por el compromiso y la institucionalización. También tiene una plataforma de coordinación cuyo mandato incluye fortalecer la calidad y apoyar el aprendizaje, lo cual es coherente con los objetivos a nivel de país de LEGS.

Un buen ejemplo de compromiso a nivel de clúster es MERS, que usa la oportunidad para relacionarse con socios locales y nacionales. Reconoce que las organizaciones más pequeñas que trabajan en zonas de crisis tienen recursos y tiempo limitados para dedicar al desarrollo de personal y a las mejoras de la calidad de los programas. Encontrar estas organizaciones y tenderles la mano a través de redes de clústers regionales es un primer paso importante al adoptar las MERS.

Impartir formación a través de clústers o grupos de trabajo también permite una visión común sobre la calidad de los programas a desarrollarse dentro de grupos de pares que trabajan en las mismas ubicaciones. Como consecuencia, puede buscarse en todos los grupos de pares una mayor apreciación de los retos y los cambios que se requieren para las intervenciones, y puede considerarse la posibilidad de una mayor colaboración en materia de diseño de intervención y prestación. Esto asegura que las poblaciones afectadas por crisis estén recibiendo intervenciones de la misma calidad por parte de diferentes organizaciones que trabajan en la misma área, y mitiga el riesgo de que las intervenciones se socaven las unas a las otras.

## **Relaciones con el sector académico**

El valor de promover Esfera en universidades y el sector académico ha sido ampliamente reconocido; en países en que las normas y los principios de Esfera han sido ampliamente adoptados, los Puntos focales de Esfera han sido proactivos a la hora de asegurar que Esfera figure en el currículo de las universidades (Giles et al. 2019). Mediante la integración en los currículos y la participación en talleres prácticos existe un potencial considerable de aumentar el reconocimiento y el conocimiento de las normas, y de aportar cambios adicionales de comportamiento entre tomadores de decisiones aspirantes y futuros oficiales de gobierno.

### **2.3.4 Apoyar la institucionalización mediante el desarrollo de directrices**

Un número reducido de miembros de la HSP ha desarrollado directrices específicas sobre la institucionalización de las normas. Esto se ha dado particularmente en situaciones en que las normas son transversales y son pertinentes en todas las organizaciones, como las Normas de inclusión humanitaria para las personas de edad y personas con discapacidades, que ha desarrollado una Guía de buenas prácticas para incorporar la inclusión en la política y práctica humanitaria (Akerkar y Bhardwaj 2018).

### **2.3.5 El reto de aflojar el control sobre las normas: pérdida de aseguramiento de la calidad pero mayor aceptación**

Varios miembros de la HSP hablaron de la necesidad de aflojar el control sobre las normas para permitirles que cobren vida y se contextualicen. Se aceptó que esto podría resultar en dificultades con respecto al control de calidad, pero también se consideró que podría aportar beneficios considerables, particularmente en términos de comprensión, implicación y sentido de la propiedad. Varias personas entrevistadas sugirieron que había poco que ganar si existía un conjunto perfecto de normas que sin embargo tienen una adaptación limitada debido a una gestión o un control demasiado estricto. Uno de los miembros de la HSP no sabía nada sobre la traducción de sus normas a ruso y a ucraniano, pero había una aceptación de que el sentido de la propiedad y la innovación a nivel local estaba ayudando a incrementar la circulación de las normas, y su uso.

### **2.3.6 Más allá de la formación: ampliación de los procesos para facilitar una mayor participación**

La formación es una parte esencial de las estrategias de todos los miembros de la HSP, y se ha adoptado toda una gama de enfoques a ella. El enfoque adoptado por LEGS hasta la fecha, en el que únicamente se utiliza formación certificada y no se comparte el currículo de formación, está en un extremo del espectro, mientras que en el otro extremo están otros que ceden mucho más control a organismos miembro y proveedores de formación con vistas a fortalecer la promoción de las normas. Este último enfoque se compagina con la publicación de paquetes de formación comprensivos, que incluyen notas detalladas para instructores y sobre el curso, documentación y otros materiales de apoyo. Algunos miembros de la HSP se adaptan a una amplia gama de enfoques de formación. Un buen ejemplo de esto es Cash Learning Partnership (CaLP), que tiene un menú de enfoques que incluye los módulos de aprendizaje virtual<sup>4</sup>, además de cursos impartidos por organizaciones socias de formación y formadores certificados por CaLP<sup>5</sup>. Como resultado de la reciente Revisión del Programa de Formación, LEGS tiene intención de revisar su enfoque y lanzar el currículo de formación de 3 días al público, pero al mismo tiempo retiene el control sobre el proceso de FdF y continúa su certificación de Formadores de LEGS.

Las lecciones aprendidas sobre la impartición de los cursos de Formación de Formadores de Esfera (FdF) ponen en evidencia la importancia de que el enfoque de la formación sea sobre aprender cómo aplicar el Manual de la forma más apropiada, en lugar de enfocarse en un programa de formación predeterminado. Una de las implicaciones de esto es que es posible que la formación formal no sea siempre el medio más pertinente para involucrar a

las partes interesadas. La retroalimentación de las entrevistas realizadas durante la investigación para este documento de discusión refleja esta observación: las actividades adicionales tales como las revisiones o simulaciones pueden desempeñar un papel importante a la hora de conseguir la implicación de las partes interesadas.

### **2.3.7 Fortalecer la implicación a través de una comunidad de práctica y la creación de evidencia**

CaLP es un buen ejemplo de una comunidad de práctica vibrante, y una que está vinculada al desarrollo, la recopilación y la divulgación de resultados de investigación y evidencia importantes. Compuesto de más de 150 organizaciones y más de 5.000 individuos en el sector humanitario, CaLP se basa en el aprendizaje, en compartir conocimientos, en la creación de redes y la coordinación en torno al uso apropiado y oportuno del dinero en efectivo y los cupones en la respuesta humanitaria. Este enfoque de “comunidad” es evidente en la forma en que CaLP busca implicar a sus miembros, mediante una variedad de foros interactivos, incluidos grupos de discusión (DGroups<sup>6</sup>) y actividades que se organizan en diferentes regiones. También puede basarse en la existencia de Grupos de Trabajo sobre dinero en efectivo que también están incorporados dentro de la arquitectura humanitaria que existe en muchos países. La amplia gama de documentos que están disponibles a través del sitio web es de suma importancia para CaLP y sus miembros<sup>7</sup>. El desarrollo y la promoción del aprendizaje basado en evidencia ha desempeñado un papel importante en la construcción y el apoyo de la comunidad de práctica.

4 Véase <https://www.calpnetwork.org/learning-tools/e-learning/>.

5 Véase <https://www.calpnetwork.org/learning-tools/trainers-and-training-partners/>

6 CaLP Dgroups es una plataforma en línea para debatir y compartir información que conecta a usuarios con una comunidad de más de 1.000 individuos que trabajan en el campo de la asistencia en dinero en efectivo y cupones en todo el mundo. El foro proporciona un espacio informal para que aquellos que estén implicados en la asistencia en cupones y dinero en efectivo hagan preguntas y compartan su experiencia, sus recursos y su aprendizaje. Existen grupos de debate individuales en inglés, francés y español.

7 <https://www.calpnetwork.org/library/>.

### **3.0 RECOMENDACIONES**

La transformación que ha experimentado LEGS, desde sus inicios como Proyecto en 2009, hasta llegar a ser la organización independiente que es hoy, ha estado basada en el mérito y la utilidad de su producto central, el Manual. El uso extendido y entusiasta de las directrices y las normas que contiene es prueba de su pertinencia y efectividad en la respuesta a las necesidades humanitarias. Lo que ha sido más difícil de conseguir es un nivel de implicación y un sentido de la propiedad sostenido por parte de aquellos que tienen el potencial de beneficiarse más de ellos – gobierno, autoridades locales, organismos nacionales y locales; es decir, la incorporación de las normas y directrices de LEGS en las políticas y no solo en la práctica.

Las siguientes recomendaciones se basan en los hallazgos y las conclusiones de este estudio. El equipo directivo de LEGS está estudiando las recomendaciones de una reciente revisión del programa de formación de LEGS, junto con las recomendaciones de este estudio.

#### **3.1 Descentralizar el control**

Se considera que la cesión de cierto nivel de control sobre la formación y los materiales de formación por parte de algunos miembros de la HSP ha fortalecido la inclusión y el sentido de la propiedad. Si bien es verdad que este cambio podría tener implicaciones en cuanto al control de la calidad, la evidencia (al menos en este trabajo de investigación) sugiere que es importante trasladar el poder y la responsabilidad más cerca de aquellos que implementan y se benefician de las normas.

Dadas las limitaciones en materia de recursos, el enfoque actual que ha sido adoptado por LEGS de trabajar con un número reducido de países piloto parece ser tanto prudente como necesario, y también existen argumentos de peso para que las acciones en los países piloto estén acompañadas de una “estrategia de implicación a nivel de país” independiente (pero anidada dentro) de la estrategia más amplia de LEGS. Una parte central de estas estrategias debe ser un enfoque que busque institucionalizar directrices y normas relevantes a nivel contextual dentro de los organismos gubernamentales y no gubernamentales. Esto sería un modo de asegurar la pertinencia y la

efectividad, y también de fortalecer la implicación y el sentido de la propiedad. En apoyo de esta afirmación, el trabajo de investigación encontró valor importante en el desarrollo de orientación específica sobre cómo contextualizar las normas, con vistas a enmarcar este proceso y promover un nivel de coherencia en cuanto a la forma de realizar el proceso.

#### **3.2 Democratizar y localizar las normas**

##### **3.2.1 A nivel comunitario**

Con la participación incorporada en LEGS como norma esencial desde el inicio, y la herramienta de la Matriz de Identificación de Respuesta Participativa (PRIM) usada como la base de la evaluación inicial y la identificación de respuestas, los principios básicos de la participación comunitaria están establecidos. La inclusión de la equidad de género y social como temas transversales sirve para destacar la importancia de comprender el impacto diferencial de las crisis sobre diferentes miembros de la comunidad en base a un análisis de roles, derechos y responsabilidades. El aspecto que recibe menos atención en la orientación es la responsabilidad de suscitar retroalimentación y quejas en todos los aspectos del ciclo de proyecto, que es un componente esencial de la rendición de cuentas a las personas afectadas. Aunque esto puede considerarse como una parte implícita de la participación comunitaria, resulta positivo articularlo de forma explícita. Esta responsabilidad es una parte esencial de la Norma Humanitaria Esencial (CHS), que cada vez más está siendo incorporada a las normas humanitarias y ya ha reemplazado las anteriores “normas esenciales” en Esfera. El plan, por parte de LEGS, de incorporar un resumen de la CHS en el Manual durante la próxima revisión, ofrece coherencia con respecto a otros miembros de la HSP, al tiempo que articula de forma más clara los derechos y las responsabilidades clave de las comunidades afectadas.

### **3.2.2 A nivel local y nacional en países piloto**

La necesidad de garantizar una consulta con un grupo diverso de partes interesadas a fin de revisar el Manual es coherente con la descentralización de LEGS. El principio básico de la localización dicta que la mejor forma de servir los propósitos de LEGS es suscitar aportes más detallados por parte de aquellos a quienes se busca implicar a nivel nacional y local. Dados estos beneficios, la membresía de LEGS en el nuevo Grupo de Trabajo de Agricultura dentro del Clúster de Seguridad Alimentaria, ofrece un potencial significativo.

### **3.2.3 Más allá de los países piloto**

Reconociendo la alta estima a la que se tiene LEGS y su uso en países más allá de los países piloto, tendrá un valor significativo aplicar un enfoque complementario que pueda usarse para interactuar con estos países. Esto podría tener un enfoque similar en la selección de un organismo líder, incorporando LEGS a nivel de clúster (en países que tengan un sistema de clústers) y utilizando esta plataforma para interactuar con socios gubernamentales y no gubernamentales a nivel local y nacional.

### **3.2.4 En el Manual de LEGS**

En base a las sugerencias descritas más arriba, existe una necesidad importante de tomar una decisión estratégica sobre cómo ha de incorporarse la localización en el Manual. Los cambios al Manual podrían incluir referencias explícitas a la localización, la promoción de una postura mucho más fuerte en cuanto a la prestación de una respuesta bajo el liderazgo de autoridades nacionales y locales, y la prestación de una respuesta por parte de organizaciones nacionales, locales y comunitarias en primera instancia. Los hallazgos resumidos en este documento de discusión sugieren que todos los capítulos del Manual deben revisarse para identificar cambios sustantivos, y al mismo tiempo garantizar que los cambios más matizados en las estructuras de poder, que son necesarios para satisfacer los compromisos de localización de WHS, estén reflejados adecuadamente.

### **3.3 Diversificar las oportunidades de formación**

El programa de formación ha sido instrumental a la hora de transmitir una mayor apreciación de LEGS. Sin embargo, dado que el alcance del programa existente de FdF es limitado, LEGS debería considerar formas de aumentar el acceso a las oportunidades de formación. Esto puede realizarse a través de formación formal FdF por parte de formadores acreditados locales; la impartición de formación de repaso a aquellos que han recibido formación con anterioridad; un uso más extendido de la sesión de concienciación de medio día; o el desarrollo y la promoción de métodos de aprendizaje virtual.

Se proporcionó retroalimentación significativa sobre la importancia de asegurar que la formación esté contextualizada para reflejar la situación y adaptarse a las necesidades específicas de las personas que estén recibiendo la formación. También se consideró importante asegurar que la formación pueda acompañarse de una sesión de seguimiento, con vistas a promover una mayor rendición de cuentas con respecto a los conocimientos, y su uso.

Además de aumentar el acceso a su programa de formación formal, existe demanda para que LEGS explore formas de adoptar y promover métodos de aprendizaje virtual. La formación autodidacta en línea ofrece una forma alternativa de fortalecer la capacidad, que sería más accesible para los socios nacionales y locales que no sean seleccionados para recibir formación formal. Las versiones electrónicas de los materiales de formación pueden estar acompañadas de una mayor base de datos con ejemplos y estudios prácticos para apoyar la contextualización de la formación, por ejemplo, en zonas pastoristas o agropastoralistas. Aunque esto representa un cambio con respecto al enfoque actual, reconoce el potencial importante que tiene para fortalecer la participación, la adopción y la propiedad.

### 3.4 Documentar la evidencia

Algunas iniciativas de normas con una membresía o comunidad de práctica altamente comprometida consideraron que la recopilación y divulgación de evidencia desempeñaba un papel crucial en obtener y mantener interés, además de tener un rol muy práctico en apoyar el uso de las normas y permitir que las lecciones se aprendan mediante la promoción de las buenas prácticas, revisiones de programas y evaluaciones. Se consideró que estas eran de particular utilidad para miembros de menor capacidad, en particular organismos locales y nacionales que no tenían acceso a los mismos recursos que sus socios internacionales. Las iniciativas de normas con los repositorios de documentos más efectivos (con las herramientas de búsqueda más poderosas) tendieron a tener un compromiso significativo por parte de generalistas, consultores y evaluadores del sector humanitario que no estaban dentro de la membresía más directa. Existe un amplio margen para promover un enfoque que busca generar y documentar prácticas con vistas a que LEGS pueda expandir su papel en la tenencia y la divulgación de evidencia sobre diferentes aspectos de las directrices y normas. La base de datos de impacto, revisada recientemente y disponible en el sitio web de LEGS<sup>9</sup>, supone un aporte importante en este sentido.

### Bibliografía

- ACNUR (2019) Medios de vida e inclusión económica para personas refugiadas, Nota Conceptual: Estrategia Global 2019-2023.
- Akerkar, S. y Bhardwaj, R. (2018). Good practice guide: embedding inclusion of older people and people with disabilities in humanitarian policy and practice, ADCAP, 2018.
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (2019). Normas mínimas para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (CPMS)
- Brooke (2020). Key Learnings, Reflections and Actions Gleaned from LEGS Workshop.
- Coupe, S. y Kisiangani, E. (2013). Study report on the effectiveness of the livestock emergency guidelines and standards (LEGS) in Ethiopia and Kenya, ECHO, Vetnetwork UK y FAO, agosto de 2013.
- Featherstone, A. (2019). Localisation Performance Monitoring Framework, NEAR Network.
- Giles, M., Power, J., Meeuwissen, T. y Okawa, S. (2019). What makes international standards interesting for National Disaster Management Authorities? Opportunities and challenges of engaging with NDMAs, Esfera y London School of Economics and Political Science, marzo de 2019.
- Global Food Security Cluster (2016). 2017-2019 Strategic Plan, WFP/FAO.
- LEGS (2018), LEGS Phase IV: Institutionalising and Localising LEGS Globally and Nationally, Summary of LEGS Strategy 2017-2022, revisado en junio de 2018.
- Mercy Corps Mongolia (2019). Annual Report, January – December 2018 & Mercy Corps Mongolia (2020) Annual Report, January – December 2019.
- Ministry of Agriculture and Rural Development (2008). National Guidelines for Livestock Relief Interventions in Pastoral Areas of Ethiopia, Ministry of Agriculture and Rural Development, Addis Abeba.
- Normas mínimas para la recuperación económica (MERS) (2018) Mainstreaming MERS within smaller organisations – A regional peer-to-peer approach, Gaziantep, Turquía.
- OECD (2017). Localising the response: World Humanitarian Summit - Putting Policy Into Practice, The Commitments into Action Series.
- Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia - INEE (2019). Contextualising the minimum standards.
- Sin autor (2017). LEGS – from walking to running: implementation plan for phase I, 2017 – 2019.
- Watson C., Regassa G., y Kassie K. (2016). Rapid Assessment of Organisational Capacity for the Application of LEGS and the 'National Guidelines for Livestock Relief Interventions in Pastoralist Areas of Ethiopia' to Inform the El Niño Response USAID Feed the Future/ Agricultural Knowledge, Learning, Documentation and Policy Project (AKLDP Ethiopia) y Trócaire.

9 Véase <https://www.livestock-emergency.net/legs-impact-database/>.



## **LEGS**

**Vesey Farm**

**Little Clacton Road**

**Great Holland**

**Essex CO13 0EX**

**Reino Unido**

✉ [coordinator@livestock-emergency.net](mailto:coordinator@livestock-emergency.net)

🌐 [www.livestock-emergency.net](http://www.livestock-emergency.net)

🐦 [@TheLEGSPROject](https://twitter.com/TheLEGSPROject)

Featherstone, A. (2020). Proceder con buen pie: localización, contextualización e institucionalización. Un documento de discusión para las Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias. Normas y directrices para intervenciones ganaderas en emergencias, Reino Unido

© Livestock Emergency Guidelines and Standards (LEGS) 2020

Aviso legal: Esta publicación fue encargada por LEGS y producida independientemente por el autor. Las opiniones expresadas en este artículo no son compartidas necesariamente por parte de LEGS.

Fotografía cubierta: Tim Leyland