ALMA
RESILIENTE
Una historia sobre el
Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia
Marilise Turnbull
Sebastián Serrano

Alma resiliente

Una historia sobre el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia

Marilise Turnbull
Sebastián Serrano

Alma resiliente

Una historia sobre el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia

CONSORCIO DE AGENCIAS HUMANITARIAS EN BOLIVIA

Autores
Marilise Turnbull
Sebastián Serrano
Integrated Risk Management Associates
Este documento ha sido financiado con el apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates BMGF, a través de un proceso de fortalecimiento al CAHB

Revisión
Jorge Carlos Espinoza Morales
Coordinador del Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia

Edición
Rigliana Portugal
HELVETAS Swiss Intercooperation

Impresión
Plural editores

Los autores agradecen sinceramente a las personas que facilitaron este estudio, sobre todo a Jorge Espinoza, actual Coordinador del CAHB; Enrique García, Gerente de Proyecto para Crescendo International; y Michael Delaney, Director de Crescendo International.

Contenido

Acrónimos 7

Presentación 9

Alma resiliente: Una historia sobre el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia 11

Vientos de cambio (2003-2007) 13

Construyendo confianza (2008-2013) 17

Fisuras y renovación (2014-2018) 27

Lo que se viene (2018-2019) 37

Bibliografía 47

Agradecimientos 51

Acrónimos

ACC	Adaptación al Cambio Climático
ACH	Acción contra el Hambre
CAHB	Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CRS	Catholic Relief Services
DIPECHO	Programa de Preparación ante Desastres de la Comisión Europea
DFID	UK Department for International Development/Departamento para el Desarrollo Internacional
DRR	Disaster Risk Reduction/Reducción del Riesgo de Desastres
ECB	Emergency Capacity Building Project/Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Emergencia
ECHO	European Commission of Humanitarian Aid/Comisión Europea de Ayuda Humanitaria
EDAN	Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades
EHP	Equipo Humanitario del País/Humanitarian Country Team
ERADE	Evaluación Rápida para Desastre o Emergencia
FUNDEPCO	Fundación para el Desarrollo Participativo Comunitario
IRC	Comité Internacional de Rescate
LMIC	Low-middle income countries
MOU / MdE	Memorandum of Understanding/Memorando de Entendimiento

NCCR-NS	National Centre for Competence Research North-South/ Centro Nacional Suizo de Competencias en Investigación Norte-Sur
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDNA	Post Disaster Needs Assessment/Evaluación de las Necesidades Después de Emergencias
PTDI	Planes Territoriales de Desarrollo Integral
SAT	Sistema de Alerta Temprana
USAID	United States Agency for International Development/Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo International
VIDECI	Viceministerio de Defensa Civil
WASH	Water, Sanitation and Hygiene /Agua, saneamiento e higiene

Presentación

Con una larga trayectoria y compromiso de apoyo en la ayuda humanitaria, la el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia, asumió en 2012 el reto de sumarse al proceso conjunto de la construcción y fortalecimiento de la gestión del riesgo de desastres en Bolivia, sumando esfuerzos, y desarrollando capacidades propias de trabajo y colaboración.

Aunque es recurrente la idea de emprender caminos solos, en un mundo desafiado por el impacto de profundas amenazas climáticas, la única forma de cumplir con las metas definidas por los acuerdos internacionales en el ámbito del trabajo humanitario es uniendo fuerzas y fomentando alianzas.

El CAHB se constituye en un ejemplo exitoso de una nueva forma de encarar la acción humanitaria de manera conjunta, aplicando soluciones innovadoras, y acorde con la realidad internacional y el contexto boliviano. El presente documento, describe el proceso de mas de diez años de sumatoria de ideas, actividades, y aportes de múltiples actores nacionales e internacionales, en la cual, la experiencia en conjunto representa un aporte significativo en esta historia.

En cuatro secciones, el estudio de caso recupera la construcción de una plataforma de coordinación y trabajo cooperativo, a través de la descripción de

un proceso histórico concordante con la dinámica propia del ámbito humanitario marcando hitos relevantes, desde luego con luces y sombras, que sin embargo han sumado siempre al mejoramiento del impacto y objetivos de fondo por los cuales trabaja el Consorcio.

El documento, describe el desarrollo de la plataforma, narrando los principales periodos de cambio y transformación, momentos identificados a través de entrevistas a mas de 25 personas que en su historia han tenido algo que ver con el Consorcio tanto en lo interno como en el relacionamiento externo.

Describe el desarrollo mediante mecanismos propios e innovadores, prácticas y procesos internos, hacia los actores externos y relacionamiento con el gobierno en sus diferentes niveles. Interpreta su construcción y consolidación con el apoyo de agencias de cooperación internacional que han confiado en el tipo y calidad del trabajo del CAHB.

Finalmente, rescata cómo la magnitud y la perspectiva de la gestión por objetivos comunes logra aportar a mejorar el desarrollo de un mecanismo de concertación, coordinación y trabajo mutuo para alcanzar mejores resultados, optimizando el uso de los recursos tanto materiales como humanos, que al final se convierte en un referente regional t tal vez mundial del cual podemos aprender todos.

El Consorcio, trata de consolidar conocimientos que permitan un aprendizaje y una explicación de lo sucedido para que los involucrados en el trabajo humanitario principalmente puedan servirse de metodologías, experiencias e instrumentos para la réplica de modelos similares.

Agradecemos a todos los que participaron de este proceso, no solo a los que de una forma u otra se encuentran actualmente trabajando en la temática de la Gestión de Riesgos, sino también a aquellos que coyunturalmente ayudaron a construir y fortalecer esta plataforma nacional.

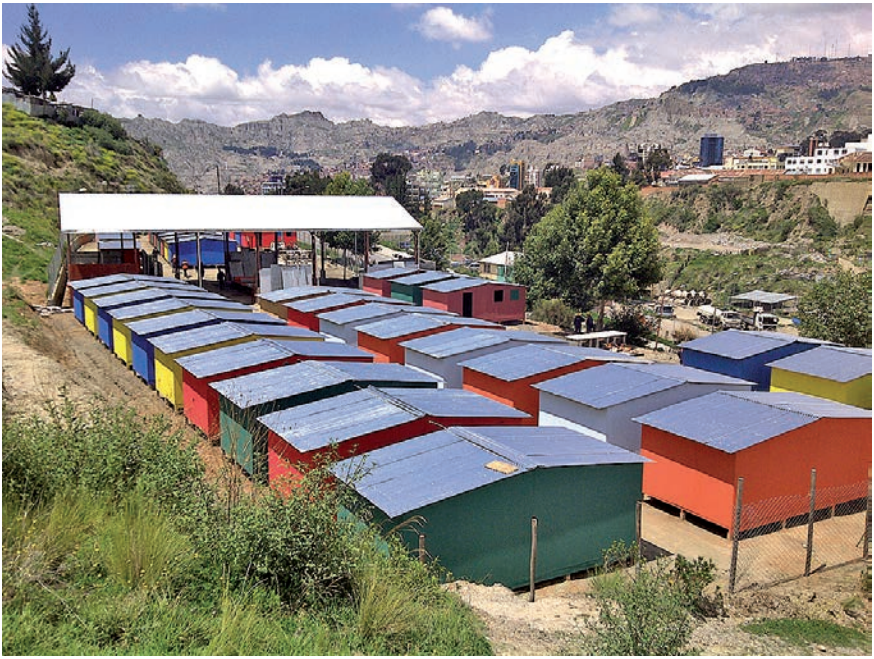
Alma resiliente:

Una historia sobre el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia

Este estudio de caso desarrolla la evolución del Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia (CAHB) desde su creación hace más de una década. Describe los logros y desafíos del CAHB y busca explicar algunas de las razones de estos. Además de documentar una colaboración única y ambiciosa, el estudio de caso aspira a compartir las experiencias y el aprendizaje del CAHB con otros actores que están involucrados, o que están considerando participar en iniciativas similares.

El documento se desarrolló principalmente a partir de una serie de entrevistas con miembros actuales y que pasaron por el CAHB y otras instancias interesadas con las cuales el CAHB interactúa. También incorpora información obtenida de documentación interna y material relevante en línea.

Los autores, Marilise Turnbull y Sebastián Serrano, han reconstruido la evolución del CAHB a partir de diversos informes orales y escritos, a veces divergentes. La biografía del CAHB es un ejemplo de innovación, reflexión y adaptación. Como lo indica el título de este estudio, el CAHB encarna el mismo espíritu de resiliencia que busca fomentar entre los actores humanitarios en Bolivia.



Vientos de cambio (2003-2007)

El paisaje humanitario

En el 2003, los directores de siete organizaciones humanitarias, consideradas entre las más grandes del mundo, se reunieron en Madrid para discutir el futuro del que hacer humanitario. Las organizaciones a las que representaron, CARE Internacional, Catholic Relief Services (CRS), Save the Children, Oxfam GB, Mercy Corps, Visión Mundial y el Comité Internacional de Rescate (IRC), canalizaban más de US$ 1.5 mil millones por año para proteger la vida de las personas en situaciones de crisis y desastres. El Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Emergencia (ECB) busca mejorar la rapidez, la calidad y la eficacia de la comunidad humanitaria para salvar vidas, mejorar el bienestar y proteger los derechos de las personas en las situaciones de emergencia.

Diez años habían pasado desde que el genocidio ruandés desafió al mundo de la ayuda humanitaria; pasaron cinco años desde que se produjo el primer Manual Esfera de Normas Mínimas para la Respuesta ante Desastres. En ese entonces, recién estaba despegando la Asociación para la Rendición de Cuentas Humanitaria (HAP, por su sigla en inglés), cuyo objetivo era el de introducir un estándar internacional y una certificación para la rendición de cuentas a las personas afectadas por desastres. Casi 20 años después de que la Asamblea General de las Naciones Unidas

adoptara la Estrategia de Yokohama para un *Mundo Más Seguro: Pautas para la Prevención, Preparación y Mitigación de Desastres Naturales y su Plan de Acción*, el concepto de preparación para desastres, en lugar de sólo responder a ellos, finalmente iba ganando terreno. Con todo esto el panorama humanitario estaba cambiando y los directores de estas siete organizaciones humanitarias se animaron a proponer y a hacer cambios para mejorar el sector.

Sin embargo, una de las principales preocupaciones de los profesionales, directores y financiadores era que, a pesar de las muchas buenas iniciativas en curso, la competencia entre organizaciones estaba obstaculizando la colaboración. En el 2003, la Asamblea General de la ONU reiteró la importancia del intercambio de información en emergencias. A su vez, la revisión de la respuesta humanitaria dirigida por la ONU concluiría que era esencial para la comunidad humanitaria, el trabajar colectivamente hacia un mecanismo de coordinación inclusivo de todo el sistema.

Una oportunidad única para la colaboración

Los directores continuaron dando ejemplo de colaboración, de intercambio de información y de coordinación durante los meses siguientes, y entablaron conversaciones con la recientemente establecida Fundación Bill y Melinda Gates. A principios del 2005, su esfuerzo fue recompensado con la aprobación de la financiación inicial de parte de la Fundación y de la Corporación Microsoft.

Lanzaron una iniciativa denominada “El Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Emergencia” – pronto abreviado a ‘ECB’ (por sus siglas en inglés) – con el objetivo general de mejorar la calidad y la efectividad de la preparación y respuesta de emergencia. Este incluía recursos para:

- Desarrollo de las capacidades del personal para mejorar la eficacia de la agencia en la contratación, el desarrollo y la retención de personal de alta calidad.
- Rendición de cuentas y medición del impacto para mejorar la adherencia a los estándares humanitarios en emergencias y la medida del impacto.

- La reducción del riesgo de desastres (RRD) y la adaptación al cambio climático (ACC) para mejorar la preparación para emergencias y fortalecer la capacidad de las ONG miembros para ayudar a las comunidades a reducir su vulnerabilidad ante los desastres.

Un aspecto relevante de la iniciativa, fue que el Proyecto ECB, demostró a través de la participación de las organizaciones, que la prioridad eran las personas afectadas por los desastres, antes que la competencia interinstitucional, y que trabajar juntos podría ayudar a cumplir sus compromisos de manera más efectiva. Los desafíos humanitarios requerían que las organizaciones humanitarias se adaptaran rápida y flexiblemente a las dinámicas de los otros actores, y eso sí fue posible.

El Proyecto ECB se implementó en dos fases financiadas de forma separada. La Fase 1 (2005-2008) se implementó en gran medida a nivel de la sede de las agencias que lo incluían. Esta fase requirió del desarrollo de herramientas de campo y guías prácticas, como: la de Medición de Impacto y la Rendición de Cuentas en las emergencias - *una guía suficientemente buena*, la Guía del ECB para Administradores de Proyectos de Simulación y la de Construcción de Confianza en Equipos Diversos – un manual conciso de facilitación.

La Fase 2 (2009-2013) se centró en las pruebas de campo de las herramientas y guías producidas en la Fase 1, y en mejorar la capacidad a nivel de campo para prepararse y responder a las emergencias. El equipo del Proyecto ECB en la búsqueda por crear un consorcio de organizaciones miembros en cada región geográfica, invitó a presentar propuestas, con distintas miradas y abordajes. Oxfam y Save the Children en Bolivia presentaron una propuesta en representación de todos los miembros y tras un proceso de evaluación, fue seleccionada para conformar el Consorcio del ECB en Bolivia. También se crearon consorcios de miembros de Níger, Bangladés, Indonesia y el Cuerno de África. Lo que exactamente harían estos consorcios y cómo lo harían no estaba claro, pero las cinco agencias presentes en Bolivia, y las de otros países estaban a bordo y listas para realizar el viaje de manera conjunta.

Construyendo confianza (2008-2013)

Formación y estructura del Consorcio boliviano

Las lluvias cíclicas y las inundaciones exacerbadas por El Niño/La Niña, causaron pérdidas significativas y sufrimiento humano en varias regiones de Bolivia entre 2007 y 2008. Varias de las organizaciones que formarían el Consorcio del ECB de Bolivia, estaban ocupadas atendiendo emergencias humanitarias. Oxfam, CARE, Save the Children, Catholic Relief Services (CRS) y Visión Mundial dirigieron fondos de donantes institucionales como los de la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO por sus siglas en inglés), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), y de fuentes privadas para responder en Beni, Pando, Santa Cruz, Cochabamba y otros departamentos afectados. En ese momento, sin embargo, tenían poco conocimiento de las operaciones de cada uno y no tenían un mecanismo de coordinación formal, a excepción de aquellas que se presentan cuando trabajan en la misma área geográfica.

Algunos miembros también participaron en la preparación para enfrentar desastres. Oxfam, Save the Children y CARE recibieron fondos del Programa de Preparación para Desastres del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (DIPECHO por sus siglas en inglés) para el desarrollo de capacidades de reducción de riesgo de desastres en Beni, el

río Mamoré y Pando, respectivamente. A través de este programa, Oxfam contribuyó al desarrollo de un sistema de alerta temprana beneficiando a las comunidades de Beni y Pando; y su socio, la Fundación para el Desarrollo Participativo Comunitario (FUNDEPCO), junto con el Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI) y el Centro Nacional Suizo de Competencias en Investigación Norte-Sur (NCCR-NS por sus siglas en inglés) produjeron el primer *Atlas de Amenazas, Vulnerabilidades y Riesgo de Bolivia*.

Save the Children implementó un proyecto de preparación para inundaciones centrado en la niñez en el río Mamoré, y CARE apoyó en la preparación comunitaria para inundaciones e incendios forestales en Pando. En la fase de recuperación de un proyecto de respuesta, CRS introdujo técnicas de RRD, lo que ayudó a los agricultores de Cochabamba a prepararse y proteger sus cultivos de futuras inundaciones. Sin embargo, al igual que en el trabajo de respuesta humanitaria, los miembros de cada organización tendían a centrarse en sus propios proyectos, considerando sus herramientas y enfoques organizacionales, con poco o ningún intercambio de conocimientos entre ellos.

Poco puede sorprender entonces, que el proceso de formación del nuevo Consorcio del ECB haya tomado algo de tiempo. Los representantes de cada una de las instituciones se reunían regularmente para discutir qué era lo que la gerencia del Proyecto ECB esperaba que hicieran, lo que consideraban más relevante para su contexto en Bolivia y lo que cada uno podría 'traer a la mesa'. Este proceso tomó más o menos un año, con reuniones programadas para definir la organización, los objetivos finales, temas de incidencia y otros, tomando en cuenta el valor agregado de cada agencia que conformaba el Consorcio.

Los miembros llegaron a un acuerdo sobre el siguiente objetivo para el Consorcio de Bolivia:

> Apoyar a la reducción de vulnerabilidad de las comunidades en riesgo de desastre en Bolivia, mejorando la capacidad del conjunto del Consorcio para prepararse y responder a desastres, así como su capacidad de adaptación al cambio climático, a través de la construcción de capacidades locales con participación del Estado y la sociedad civil, promoviendo la responsabilidad compartida y la implementación de procesos de rendición de cuentas para la generación de impactos significativos.

Para esto, procedieron a establecer subgrupos y roles de liderazgo que se alinearon con los tres temas de la subvención del ECB: CARE dirigió el grupo de rendición de cuentas y medición de impacto, Visión Mundial lideró la RRD y ACC; CRS lideró el desarrollo de capacidades. Oxfam, que contaba con amplia capacidad de personal para RRD, tuvo la función de coordinación general y Save the Children fue responsable de las comunicaciones.

Desde la perspectiva de todos los involucrados, tener múltiples y claras responsabilidades de liderazgo interno, capitalizó la experiencia específica de las agencias y facilitó el intercambio orientado al aprendizaje, fomentando las relaciones respetuosas.

Además del director o directora, cada miembro nombró un 'punto focal' para el desarrollo del trabajo técnico en los subgrupos temáticos. Esta división de responsabilidades logró los objetivos; los subgrupos avanzaron ágilmente y los directores apoyaron de forma comprometida para la toma de decisiones y la representación externa. En ese contexto, se definieron dos niveles dentro del Consorcio: el nivel técnico conformado por los puntos focales y el nivel directivo conformado por los directores de las organizaciones. En algunos momentos se tenían eventos de reflexión y planificación estratégica donde ambos niveles participaban.

En los subgrupos, cada organización compartió herramientas y experiencias existentes –lo que fuera que cada uno tuviese en Bolivia o en el mundo– y pronto comenzaron a ver las ventajas de trabajar juntos. Este intercambio fue posible en el marco del Consorcio, donde la confianza crecía rápidamente tanto a nivel técnico como de toma de decisiones.

Aumentando la membresía

En el 2010 se presentó la oportunidad de dar un paso a nivel de la colaboración interinstitucional, sobre la acción humanitaria en Bolivia. El Departamento para el Desarrollo Internacional de Gran Bretaña (DFID por sus siglas en inglés) aprobó una propuesta para una iniciativa global separada de un consorcio de agencias británicas, incluidas Oxfam GB y Save the Children, que buscaba desarrollar la capacidad del personal nacional para responder a las emergencias y desastres en países de alto riesgo. En ese contexto, Bolivia fue uno de los cinco países considerado prioritario para la implementación.

Oxfam GB y Save the Children propusieron que los dos consorcios en Bolivia debían unir sus fuerzas, dados sus objetivos similares. Los miembros originales del Consorcio del ECB estuvieron de acuerdo y de esta forma se firmó un Memorando de Entendimiento entre todos los miembros de los dos grupos, creando el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia (CAHB), compuesto por Oxfam GB, Save the Children, CRS, Visión Mundial, CARE, Acción contra el Hambre, CAFOD, Christian Aid, HelpAge y Plan Internacional.

Año	Lista de Organizaciones que pertenecen o han pertenecido al CAHB en su historia
2008	CARE, Oxfam GB, CRS, Visión Mundial y Save the Children.
2010	CARE, Oxfam GB, CRS, Visión Mundial, Save the Children, CAFOD, ACH, HelpAge, Plan International, Christian Aid.
2014	Se retira Visión Mundial.
2015	Salen CAFOD y ACH porque ya no tienen presencia en Bolivia.
2017	Ingresa Soluciones Prácticas y se retira Help Age por cierre de oficina en Bolivia.
2018	Ingresan HELVETAS Swiss Intercoperation, Humanity and Inclusion, FUNDEPCO y Caritas Suiza; sale CRS porque ya no tiene presencia en el país.
2019	Se aprueba el ingreso de Ayuda en Acción, se evaluará el ingreso de CECI para este mismo periodo. CARE sale del Consorcio por no tener presencia en el país.

Para atender el tema de funcionamiento, la estructura del Consorcio del ECB se mantuvo, incluyendo la posición de coordinación interna que proporcionó un punto de contacto accesible para los miembros y las partes interesadas externas, así como el apoyo administrativo al organismo principal. Esta función demostró ser vital para facilitar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de trabajo conjunto.

Aprender haciendo

Una de las primeras actividades del recién creado CAHB fue un Ejercicio de Simulación facilitado y financiado por el ECB**.** Este ejercicio, que utilizó un escenario de inundación, brindó la oportunidad de probar, cómo un grupo más grande de miembros trabajaría en conjunto en caso de un evento de riesgo real. También fue una oportunidad para involucrar a los socios nacionales como FUNDEPCO, y al VIDECI, siendo este último la autoridad gubernamental responsable de la gestión de riesgos. Se alentó a

los miembros del CAHB a coordinar con representantes del VIDECI de nivel nacional, regional y local, participando junto con las ONG internacionales y las ONG nacionales. El ejercicio fue considerado un éxito en términos de demostrar los beneficios potenciales de un esfuerzo colectivo, así como permitir que un grupo más amplio de interesados comenzara a conocerse unos con otros.

Sin embargo, la prueba real para el nuevo y ampliado CAHB fue el llamado mega-deslizamiento en La Paz, un año después. Los miembros del CAHB respondieron, pero la experiencia fue calificada de "caótica" por muchos de los involucrados, en parte debido a la falta de protocolos acordados para la toma de decisiones. No obstante, también quedó claro que la abrumadora presión proveniente de lo interno de cada organización para recaudar fondos propios, obligó a los miembros a priorizar sus propios intereses. Fue un momento de conflicto y a la vez de decepción para muchos, pero en lugar de ser disuadidos, decidieron aprender de la experiencia.

Fruto de esa experiencia, se generó un mayor impulso a la acción, guiados por la motivación para trabajar de forma más eficiente. Desarrollaron protocolos y un plan de contingencia para los cuatro modelos de colaboración en diferentes escenarios de riesgo (Informada, Coordinada, Compartida y Conjunta), extendiéndose desde el intercambio de información y la 'respuesta conjunta' que incluye la recaudación y la gestión de fondos. Al crear estos protocolos, llevaron la preparación de la respuesta a un nuevo nivel, identificando los beneficios y anticipándose a los posibles problemas, de forma tal que el trabajo se orientó a alcanzar mayor eficiencia al momento de una acción conjunta.

Compartiendo, innovando, implementando

En su entusiasmo por compartir y aprender, el CAHB organizó el primer *Congreso Internacional de Aprendizaje e Intercambio Interactivo de Experiencias entre el Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia y otros Actores*, el cual fue celebrado en La Paz. El tema fue la Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático, Desarrollo de Capacidades y Rendición de Cuentas. A este importante evento internacional asistieron 200 ONG internacionales de manera presencial y virtual, personal gubernamental y

de las Naciones Unidas y académicos de 17 países, entre ellos Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, México, Perú, El Salvador, Paraguay, Reino Unido y Uganda.

Unos meses después, volviendo a centrarse en mejorar la coordinación en Bolivia, el CAHB celebró un *Taller de Construcción de Confianza para Actores Humanitarios en Bolivia,* al que fueron invitados el personal de VIDECI, las agencias de la ONU presentes en Bolivia y la Cruz Roja Boliviana. Esto fue seguido por una serie de eventos de aprendizaje en los que el CAHB reunió a diversos actores interesados en aprender entre ellos, contribuyendo en la generación de publicaciones globales que serían los productos finales de las subvenciones del ECB y el DFID. Estos incluyeron:

– Un taller sobre *Análisis de Riesgos y Planificación Participativa*, realizado en Beni, para representantes de ONG internacionales, ONG nacionales y autoridades gubernamentales, en el que los participantes desarrollaron materiales para el *Paquete de Capacitación para la Evaluación Participativa del Riesgo de Desastres y las Herramientas de Evaluación del ECB.*
– Un taller sobre *Rendición de Cuentas y Medición de Impacto*, realizado en La Paz, para que los miembros del CAHB, las autoridades gubernamentales y los representantes de las entidades de la ONU, compartieran metodologías y herramientas.

El CAHB también contribuyó directamente al estudio y publicación global del ECB *Hacia la Resiliencia*, que luego se convertiría en el recurso más descargado del sitio web del ECB. Dos representantes del CAHB participaron en un taller en Bangkok junto con otros representantes de consorcios de Indonesia, Bangladés, el Cuerno de África y Níger, y proporcionaron aportes de manera virtual durante todo el proceso de redacción, basados en sus experiencias en Bolivia.

El Consorcio se convertía en el centro de referencia en Bolivia para la gestión del riesgo de desastres. En muchos sentidos, el CAHB fue un precursor del Equipo Humanitario País (EHP), el cual aún no existía en Bolivia, basándose no en alguna nominación o proceso oficial, sino por fuerza de su creciente experiencia en la respuesta frente a desastres, gestión de riesgos, y compromiso de compartir experiencias y conocimientos.

Nuevas oportunidades de colaboración programática surgieron para los miembros del CAHB, gracias al compromiso de DIPECHO con la RRD en América Latina. En la implementación del DIPECHO VI, Oxfam GB y Save the Children fomentaron el trabajo de RRD en los sistemas de alerta temprana en Beni. En el DIPECHO VII, Oxfam GB y su socio FUNDEPCO desarrollaron una innovadora serie de televisión con un personaje ficticio llamado ZETA que vive en La Paz y aprende y enseña a otros sobre la reducción del riesgo de desastres, base de una narrativa transmedia importante en esta ciudad.

También se concretó el apoyo al VIDECI para desarrollar un formulario estándar de Evaluación de Necesidades para Después de Desastres (PDNA por sus siglas en inglés): Evaluación Rápida para Desastre o Emergencia (ERADE) y a establecer el Observatorio Nacional para Desastres, evidencia del interés sin precedentes del gobierno de Bolivia en el análisis del riesgo de desastres. Los dos últimos proyectos marcan el inicio de lo que se convertiría en una relación profunda y efectiva con el VIDECI.

El financiamiento de UNICEF también fue clave para ampliar el alcance de los esfuerzos del CAHB para crear capacidades locales. A través de un proyecto titulado *"Fortalecimiento de la Resiliencia de las Comunidades Vulnerables con la Preparación de Equipos Técnicos Municipales para la Respuesta a Emergencias"* el CAHB brindó capacitación al personal de 12 gobiernos municipales en cuatro departamentos: Beni, Chuquisaca, Cochabamba y Potosí. El impacto del proyecto abarcó a casi todo el país y mostró el importante potencial, incluso desde una perspectiva de costo/beneficio, para la inversión en el desarrollo de capacidades a nivel subnacional. Los resultados fueron compartidos con el donante UNICEF, en Panamá, y el proyecto fue considerado como un modelo de innovación y buenas prácticas para la región de América Latina.

La vida después del ECB

A medida que se acercaba el final de la Fase 2 del ECB, los miembros se centraron en lo que el CAHB haría más allá de la financiación y los objetivos del ECB y del DFID. Sentían que juntos habían llegado demasiado lejos para volver a sus viejas costumbres. Por lo tanto, invirtieron en un ejercicio de Planificación Estratégica del CAHB para identificar sus fortalezas y debili-

dades colectivas, así como las oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo y dentro de su propio sector. Estuvieron de acuerdo en que el CAHB debía esforzarse por ser:

> "un referente clave no gubernamental para la respuesta humanitaria con enfoque de derechos, reducción de riesgos de desastre y adaptación al cambio climático"

La misión fue la siguiente:

> "El Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia busca promover la resiliencia en la gestión de riesgos de desastres de las poblaciones más vulnerables, mediante la aplicación de metodologías innovadoras, la gestión del conocimiento, el fortalecimiento de capacidades y la incidencia en políticas estatales y no estatales para la Reducción de Riesgos de Desastres y Adaptación al Cambio Climático".

Por primera vez, la promoción estaba entre sus prioridades; sabían que la forma de tener más impacto era a través de un trabajo coordinado con el principal actor humanitario en Bolivia, el Gobierno. Y por primera vez, buscaron desarrollar la resiliencia, y no sólo la capacidad de respuesta.

Generalmente, cuando se termina el financiamiento concluye la iniciativa o proyecto, pero en este caso las agencias del Consorcio decidieron que era una forma de trabajo que debería continuar y que no debería estar vinculada a la financiación de los donantes. La premisa de que juntos eran mejores que separados, impulsó al CAHB hacia adelante, a lo que denominamos "la vida más allá del ECB".

Los directores acordaron que, además del vínculo de confianza que se había desarrollado entre ellos, necesitaban establecer algunos acuerdos operativos básicos en un Memorando de Entendimiento. Las agencias del CAHB decidieron que Oxfam GB continúe con el liderazgo. En el Memorándum de Entendimiento se establecía la duración del liderazgo por un año y la rotación para los siguientes años. Se acordó que para dar sostenibilidad al funcionamiento del Consorcio que las agencias realizarían aportes financieros y se contrataría a un/a coordinador/a. Se elaboró un presupuesto con base a cálculos de los costos totales a ser dividido entre el número de agencias del CAHB.

El Memorándum de Entendimiento establece quiénes pueden formar parte del Consorcio, los mecanismos de afiliación y separación, el modelo de gestión, la estructura, los niveles orgánicos, y los mecanismos de financiamiento interno. En general, este acuerdo sienta las bases mínimas para una manera de relacionarse acorde a las circunstancias, basada en la confianza, la coordinación, la búsqueda de objetivos comunes y una gestión clara y transparente.

Con esto, se preparó el escenario para que el CAHB incursionara en una nueva fase, más allá de los proyectos y fondos del ECB y del DFID.

Fisuras y renovación (2014-2018)

Bajo presión

A principios del 2014, fuertes lluvias causaron las peores inundaciones registradas en décadas a través de todo el país. Beni fue el departamento más afectado, con más de 4,000 personas desplazadas de sus hogares. El CAHB respondió rápidamente utilizando los protocolos y herramientas que había desarrollado durante los años anteriores y con varios miembros, desplegando a su personal en una evaluación conjunta. Se demostró el valor agregado al organizar una propuesta colectiva y responder a la emergencia en el Beni como Consorcio.

El CAHB, aún bajo el liderazgo de Oxfam GB, pudo consolidar un presupuesto a partir de financiamientos como el de ECHO (medio millón de euros) y otras contribuciones entregadas a otros miembros para una respuesta en temas de protección, refugio y WASH. En el interés de mostrar su apoyo total a la gestión de la respuesta de VIDECI, Oxfam GB, en nombre del CAHB se comprometió a operar sin los logotipos de ninguna agencia individual.

El enfoque funcionó bien al inicio, el CAHB apoyó a VIDECI y a las autoridades municipales para establecer campamentos para 600 familias desplazadas por las inundaciones. La velocidad y la eficacia de la operación fue admirada por muchos.

Sin embargo, también surgieron algunos problemas, el alto perfil mediático del evento preocupó a algunas agencias del CAHB por la falta de la visibilidad de su logotipo, y el compromiso con el VIDECI no fue respetado. Cuando sus logotipos comenzaron a aparecer en el equipo y los materiales para la respuesta del Beni, la relación con VIDECI se volvió muy tensa.

Desafortunadamente, este fue sólo el comienzo de algunas tensiones. Los miembros expresaron su desacuerdo con la poca o escasa visibilidad, con la asignación del presupuesto, con los procedimientos de gestión financiera; y con la imposibilidad de que las agencias individuales pudiesen obtener fondos e implementar intervenciones de manera independiente. En el transcurso de la respuesta, la tensión creció entre fracciones de miembros y, para finales del 2014, Visión Mundial decidió retirarse del Consorcio.

En la misma respuesta de emergencia, surgió también tensión con el recientemente conformado, Equipo Humanitario País (EHP); ambos intentando interpretar un rol de coordinación entre actores gubernamentales y no gubernamentales, lo cual derivó en malentendidos y duplicaciones que afortunadamente de manera posterior se ajustaron creando una plataforma más fuerte.

Reorientación hacia la construcción de capacidad

En medio de estas tensiones, los miembros del CAHB intentaron volver a enfocarse en lo que habían venido haciendo mejor: crear capacidades para una acción humanitaria eficaz y responsable, antes de o entre desastres. CARE, CRS, Oxfam GB y HelpAge - en representación del CAHB, solicitaron y obtuvieron otra subvención de DIPECHO (VIII Plan de Acción). El programa, ***"Fortalecimiento de la Capacidad y la Coordinación dentro de la Comunidad Humanitaria para Responder a los Desastres Naturales en Bolivia"*** consistió en un despliegue masivo de capacitación en La Paz, Potosí, Oruro, Pando y Chuquisaca, y de una combinación de técnicas de apoyo y promoción para actualizar las leyes de gestión de desastres del país.

Un componente de capacitación que se centró en los principios básicos, normas y procedimientos de la respuesta humanitaria, se dirigió a las Fuerzas Armadas, las cuales desempeñaron un papel destacado en las respuestas de Beni. Este curso, denominado ***"Módulo de Evaluación de Respuesta para Oficiales Bolivianos" (RAMBO por sus siglas en Ingles)***, fue originalmente diseñado por personal del Consorcio en el 2009, y aplicado a los miembros del CAHB, gobierno central, gobiernos locales y otros socios, posteriormente se transformó en entrenamiento para las Fuerzas Armadas y fue bienvenido por los militares, permitiendo fortalecer sus capacidades en respuesta humanitaria.

Otro componente de capacitación, llamado ENHANCE, involucró al personal nacional de los miembros del CAHB, otras agencias internacionales, representantes gubernamentales y ONG bolivianas en dos cursos presenciales con internado: Gestión y Liderazgo en Emergencias, y Desarrollo de Habilidades Humanitarias Esenciales. Ya desde el 2011 y 2013, el CAHB había generado versiones anteriores de los cursos para su propio personal y socios; habiendo recibido muy buenos comentarios, por ello decidió repetir la fórmula exitosa con un conjunto más amplio de actores humanitarios en Bolivia. Quienes fueron parte de ese proceso, están de acuerdo en que ENHANCE fue extremadamente efectivo, destacando la interacción práctica entre participantes de diferentes tipos de organizaciones como el 'ingrediente' clave. Se demostró la utilidad del relacionamiento entre los participantes del curso, personal de municipios, personal de agencias, personal de la sociedad civil y personal del gobierno que formaron lazos de amistad entre ellos.

Uno de los logros fundamentales del CAHB fue la construcción de capacidades en diferentes niveles como los municipios, las gobernaciones, las fuerzas armadas, así como la realización de ejercicios de simulacro conjuntos. Algunos miembros recuerdan que incluso varios años después que muchas personas en puestos de autoridad fueron capacitadas por el CAHB.

El componente de soporte técnico y promoción de DIPECHO VIII resultó en el apoyo al desarrollo de la Ley 602, para la gestión del riesgo de desastres, reemplazando a la anterior, la cual se centraba exclusivamente en la respuesta a la emergencia. Este cambio, que se produjo en el 2014, no estuvo exento de problemas, ya que diversos aspectos del marco legal seguían necesitando ajustes más allá del proyecto DIPECHO. Sin embargo, sí marcó un compromiso innovador por parte del gobierno boliviano para integrar la reducción del riesgo de desastres en filosofía de acción, así como en los presupuestos. Este logro, que coincidió con la culminación del Marco de Acción de Hyogo, se destacó en los informes del gobierno boliviano sobre sus compromisos internacionales para con la Reducción del Riesgo de Desastres.

Casi simultáneamente, el Gobierno boliviano aprobó un conjunto de herramientas que se habían estado preparando conjuntamente entre las agencias del CAHB y el VIDECI durante tres años (con subvenciones sucesivas de ECHO) y que habían requerido una adaptación repetida debido al contexto político en evolución. La Caja de Herramientas, desarrollada por el CAHB a través de CARE y CRS asociada a la Pastoral Social Caritas Boliviana, incluyó cuatro elementos: Unidad de Gestión de Riesgos Municipal; Comité de Operaciones de Emergencia Municipal; Lineamientos y Herramientas Básicas para la Elaboración del Plan de Emergencia Municipal; y la Guía Operativa de Coordinación y Articulación para la Atención de Desastres y/o Emergencias para Municipios.

En apoyo a esto, la Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa N° 0122 de 29 de febrero de 2016 autoriza la difusión e implementación de estos recursos prácticos a nivel nacional para la sensibilización y capacitación para la aplicación de la ley 602 de Gestión de Riesgos, en este marco el VIDECI se convertiría en responsable de promover estas herramientas técnicas.

Los miembros del CAHB atribuyen el éxito de estos esfuerzos de promoción, al hecho de que el CAHB, a partir de una coordinación en equipo y

con el gobierno, había generado una relación basada en la confianza, y pudo hablar con una sola voz con el Gobierno. Desde el punto de vista de VIDECI, la presencia y la influencia de los miembros del CAHB en todo el país fue alentadora, y también fue mucho más fácil trabajar como una sola instancia en vez de coordinar con cada agencia que era desgastante. VIDECI también mencionó sentirse reconfortado por el apoyo continuo del CAHB. Para esta instancia saber que podía contar con los miembros del CAHB para obtener asesoramiento técnico y para colaborar a incorporar a las entidades gubernamentales subregionales y a las comunidades en riesgo, fue un fuerte incentivo para que VIDECI aceptara nuevos desafíos.

Tiempo para reflexionar

A pesar de sus éxitos externos, la dinámica interna del Consorcio había enfrentado retos durante la respuesta al Beni y las cuestiones de propósito, financiamiento y sostenibilidad preocupaban a sus miembros.

Con la transición del liderazgo de Oxfam GB a Plan Internacional en 2016-2017, el CAHB llevó a cabo una autoevaluación, seguida de otro ejercicio de planificación estratégica. Identificaron sus mayores éxitos como el desarrollo de las capacidades humanitarias de los actores no gubernamentales y gubernamentales, y su capacidad de incidencia en la política pública y la práctica a nivel nacional y subnacional. Al tratar de comprender las razones de las dificultades que habían encontrado y acordar la mejor manera de avanzar, llegaron a la conclusión de que el CAHB no debía considerarse como un mecanismo de recaudación de fondos, y que reunir fondos en conjunto era una prioridad mucho menor que trabajar hacia la consecución de un propósito colectivo. También acordaron que ningún miembro debería ser descalificado debido a una menor contribución monetaria al proyecto conjunto. Lo que importante era la contribución de los conocimientos de cada agencia y la complementariedad entre ellas como la fortaleza del Consorcio.

Varios miembros reconocieron el liderazgo y participación de mujeres. Recordando el accionar de las mujeres en los procesos desarrollados, este periodo el equipo del CAHB estaba liderado principalmente por mujeres, mucho más orientadas a la colaboración, cambiando el liderazgo anterior que fue generalmente masculino. Fue un momento crucial en el cual el li-

derazgo femenino del CAHB decidió no ser parte de la influencia patriarcal, ni dejarse presionar por sus sedes para posicionar cada agencia.

La nueva dirección dedicó la mayor parte de su tiempo a reconstruir la confianza dentro del Consorcio y a desarrollar la relación con el EHP, guiada por los compromisos de localización y el nexo de desarrollo humanitario, realizado en la Cumbre Mundial Humanitaria. Se definió incorporar las nuevas **formas de trabajar** que surgieron de la Cumbre y no enfocar el trabajo a los marcos organizacionales individuales de cada agencia. Esa fue una de las razones para integrar a miembros nacionales como FUNDEPCO, y luego a Soluciones Prácticas.

Los miembros estuvieron de acuerdo en que el valor agregado del CAHB para el EHP no sólo era una cuestión de dar una respuesta más rápida, sino también en términos de su experiencia colectiva de trabajo en el terreno con programas regulares de desarrollo y además para trabajar con poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad como niños, mujeres, personas mayores, personas con discapacidades y otros grupos minoritarios. Actuando bajo esta premisa, el CAHB también con el apoyo de ECHO, trabajó con el VIDECI en la adaptación y difusión de documentos específicos, para reflejar las necesidades de los grupos más vulnerables. Los miembros también resolvieron continuar desarrollando capacidades a nivel local, municipal y subnacional para complementar la creciente presencia e influencia del CAHB a nivel nacional.

Nuevos retos, nueva visión

Las respuestas humanitarias de alto perfil no estaban entre las nuevas prioridades del CAHB, pero los graves impactos de la sequía del 2016 hicieron que la comunidad humanitaria boliviana actuara. Al igual que en la mayoría de las emergencias de lento inicio, la sequía apenas apareció en los medios internacionales, pero los socios locales y los contactos de los miembros del CAHB temían por sus efectos acumulativos.

Los miembros acordaron un plan de respuesta general y cada uno trató de obtener fondos dentro de los parámetros de necesidades. Según su propia terminología, sería una “respuesta coordinada”, no una compartida o conjunta, como se había intentado en la inundación de Beni. Esto signifi-

caba que responderían individualmente, pero compartirían información y coordinarían actividades para evitar solapamientos y potencialmente, buscar economías de escala.

En el transcurso de esta respuesta, los miembros sintieron que la sensación de confianza regresó. Como la financiación era escasa, los miembros se centraron en aplicar herramientas de evaluación del conjunto de herramientas para grupos vulnerables y en compartir los resultados a través del EHP y con VIDECI para garantizar que se asignara prioridad a los más afectados cuando los recursos estuvieran disponibles. Desarrollaron una versión de Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades (EDAN) en forma de aplicación móvil APP y distribuyeron 130 equipos *Tablet* a entidades del gobierno local, para que pudieran evaluar los impactos de una manera estandarizada y compartir los resultados a escala nacional.

Durante la época de sequía también se identificó la necesidad de un enfoque de gestión de riesgos integrado que el CAHB había promovido a través de su anterior programa DIPECHO. Por ejemplo, la provisión de agua en el Chaco es una actividad que es responsabilidad y debería ser liderada por los municipios que conocen mejor su entorno y la frecuencia con la que las crisis ocurren.

Lo que quedó claro para los miembros del CAHB fue la necesidad de trabajar en la Reducción del Riesgo de Desastres más allá de la preparación; los desastres podrían evitarse o reducirse, mediante esfuerzos de mitigación oportunos; y hacer que esto sucediera también era de su incumbencia.

Hacia la resiliencia

Así, la resiliencia creció y se convirtió en el nuevo enfoque del CAHB. A partir del 2017 en la reunión conjunta estratégica entre directores y puntos focales, el CAHB decidió dar una visión más estratégica a la resiliencia dentro de lo que es el concepto mismo y la lógica de trabajo del consorcio. Con el apoyo de Save the Children y la participación de todos los miembros y sus puntos focales, el CAHB produjo un Marco de Acción para la Resiliencia para explicar el concepto y su enfoque desde la mirada conjunta de todas las agencias, acordando los siguientes principios esenciales:

– Enfoque de género y generacional
– Equidad Social

– Enfoque basado en Derechos Humanos
– Rendición de cuentas
– Fortalecimiento de Capacidades

En cuanto a las áreas de trabajo el Marco de Acción del CAHB reconoce las principales áreas del conocimiento y del desarrollo para poder aplicar las herramientas sobre construcción de Resiliencia en la población, sus bienes y sus medios de vida:

– Planificación territorial y gobernanza
– Agua, Saneamiento e Higiene
– Educación
– Protección
– Medios de vida
– Salud
– Infraestructura

Sobre la base de su temprana contribución al pensamiento de resiliencia, a través de la participación de sus miembros en la innovadora publicación del ECB, Hacia la Resiliencia, (*Toward Resilience* en idioma inglés y traducido al español), el CAHB ahora estaba listo para modificar formalmente su misión. En esencia, se había convertido en un grupo de organizaciones de doble mandato (incluyendo dos nuevos miembros, HELVETAS Swiss Intercooperation y Humanity & Inclusion) preocupado por el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo.

Esta evolución también sirvió para fortalecer la relación del CAHB con el VIDECI que, en línea con la Ley 602, se enfrentó con la enorme tarea de incorporar la resiliencia/gestión del riesgo de desastres en todos los ámbitos de la política pública del gobierno. El VIDECI avanza en la inclusión de la gestión de riesgos en el desarrollo y en la inversión pública. Ha trabajado en la temática del ordenamiento territorial y desarrollo a través de un instrumento territorial - el Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI). Cuentan con una ruta de trabajo con acciones estratégicas dentro de la política nacional con el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y trabajan bajo el lema 'Actitud de Prevención'. Reconocen el apoyo del CAHB en estas temáticas.

A nivel práctico, a través del Plan de Implementación Humanitaria (HIP por sus siglas en inglés) financiado por ECHO, el CAHB ya había comenzado a

apoyar a los gobiernos locales para aplicar la Ley 602. El trabajo de Save the Children, Plan Internacional y HelpAge en Cochabamba y Chuquisaca tenía como objetivo fortalecer la resiliencia de las comunidades ante los impactos, por medio de acciones en escuelas y los PTDI en estas áreas. Este tipo de proyecto parecía ser justo aquello en lo que el CAHB quería enfocarse, en el futuro.

Sin embargo, nuevos desafíos tanto internos como externos se planteaban para para el CAHB.

Lo que se viene (2018-2019)

Celebrando logros

A medida que el CAHB pasó su décimo cumpleaños, sus miembros reflexionaron sobre los logros más recientes:

- La capacidad del CAHB para trabajar en coordinación directa con el VIDECI aumentó, gracias a los años en que se desarrolló un trabajo basado en la confianza y el apoyo. Ahora el CAHB ha construido una relación que está fortalecida. Algunos miembros del consorcio destacan que se cuenta con una línea directa y abierta con el gobierno, así como un alto nivel de trabajo coordinado. Era lo que se buscaba y esperaba después de 10 años de trabajo.
- VIDECI considera al CAHB como un socio polifacético y estratégico, debido a su diversa membresía. Reconoce que el CAHB, al tener diferentes agencias que participan del consorcio, permite tener muchos espacios para tratar temas específicos y generales. Un claro ejemplo se tuvo el año pasado con una movilización nacional de capacitación y sensibilización en los 9 departamentos de Bolivia. Este evento contó con la participación de las máximas autoridades de los gobiernos departamentales cómo gobernadores y asambleístas; autoridades municipales como alcaldes y concejales; además de la policía, equipos de primera respuesta y organizaciones sociales. Se ha tenido un

avance significativo en la capacitación y socialización de la gestión de riesgos.

– El CAHB firmó un Acuerdo Marco con el VIDECI, en el cual se compromete a respaldar al VIDECI en foros nacionales e internacionales, como la próxima coordinación regional sobre RRD, así como a desarrollar un plan de trabajo conjunto. Este es un gran paso para el CAHB ya que el sector gubernamental reconoce el valor técnico del CAHB.
– Por otra parte, y en el afán de expandir y fortalecer el trabajo en redes el CAHB ha firmado también un acuerdo marco de cooperación con el IICA, en el cual se expresa la voluntad de ambas partes de trabajar de manera conjunta en acciones de terreno para la reducción de riesgos, priorizando la gestión del conocimiento.
– Los miembros han seguido implementando proyectos innovadores de RRD, con fondos de DIPECHO u otras fuentes. Para complementar la sólida relación con VIDECI a nivel nacional, estos proyectos se han centrado en las partes interesadas a nivel subnacional y han facilitado el desarrollo de los Sistemas de Alerta Temprana (SAT) locales y municipales, así como la generación de discusiones sobre el uso de la tierra y la planificación. Recientemente, el CAHB está trabajando en la

incorporación de la GRD en la planificación territorial a través de los PTDIS, apoyando diversas iniciativas internas y en constante dialogo con el gobierno. Esta oportunidad permitirá incorporar la reducción de riesgos a través del proceso de gestión territorial e involucrar a todos los actores y sectores clave en la reducción de riesgos a mediano y largo plazo.

– En la medida de la disponibilidad de fondos, los miembros del CAHB han seguido implementando respuestas a desastres, como inundaciones y derrumbes (2019), utilizando el modelo de respuesta coordinada en lugar de la respuesta conjunta.
– En los últimos meses, el CAHB ha participado de manera exitosa en la respuesta a las emergencias por los incendios en el departamento de Santa Cruz, fortaleciendo sus capacidades de coordinación interna y con el gobierno tanto nacional, regional y gobiernos municipales, anticipando siempre su mandato humanitario y buscando ser un puente de dialogo. Entre otras acciones se trabaja también de manera estrecha con los miembros del EHP formando grupos de trabajo e inclusive dando respuesta conjunta con agencias de Naciones Unidas.
– Los procesos de recaudación de fondos son coordinados, informados y aprobados por la Asamblea y las acciones de respuesta son siempre articuladas en el marco del CAHB con procesos de información y rendición de cuentas en proceso de mejora y adaptación.

Amenazas emergentes y oportunidades

El contexto actual de ayuda internacional en Bolivia ofrece una combinación desafiante de amenazas y oportunidades para el CAHB.

Por un lado, algunos miembros están preocupados por su sostenibilidad. Con la disminución general de la ayuda internacional, debido a su graduación de país de ingreso bajo a medio (LMIC por sus siglas en inglés), las organizaciones internacionales no gubernamentales han tenido que reducir personal y recortar sus gastos operativos. En ese contexto, el CAHB enfrenta también dificultades:

– Directores y directoras de país comentaron no tener acceso a las mismas fuentes o niveles de financiamiento humanitario que antes, lo que limita su contribución con fondos para la administración del

CAHB. Existe la búsqueda de alternativas, como la contribución a través de los presupuestos de los programas regulares de desarrollo, pero esto requiere nuevas formas de conceptualizar y presupuestar para los proyectos de desarrollo.

– Los puntos focales que anteriormente tenían un tiempo asignado, substancial y dedicado al trabajo humanitario han tenido que asumir otros roles en sus organizaciones y tienen menos tiempo disponible para las reuniones o actividades del CAHB. Algunas organizaciones han dejado de contar con un área de respuesta a emergencias por lo cual no cuentan con personal especializado y dedicado a la temática.
– Debido a los recortes de personal, muy pocos miembros tienen posibilidad de asignar un punto focal con experiencia específica en la respuesta a emergencia; aunque hay una experiencia probada en RRD, desarrollo y promoción. Con la nueva idea de involucrar a los programas regulares de desarrollo del CAHB se podría pensar en nuevas formas de acción técnica de las organizaciones miembros.

Como resultado, el Coordinador del CAHB asumió roles técnicos y en algunos casos de representación del CAHB en procesos de coordinación con el VIDECI o el EHP.

Si bien el rol de Coordinador del CAHB ha generado importantes relaciones y vínculos con los actores gubernamentales y no gubernamentales, es importante reflexionar sobre las responsabilidades que deben ser asumidas por la coordinación, en momentos en que el grupo de puntos focales se ve fuertemente reducido, sin que esto signifique una recarga de tareas.

Más allá de las dificultades el CAHB tiene también oportunidades importantes construidas en el tiempo y a través de su trabajo:

– Existe una oportunidad en relación con el Equipo Humanitario de País (EHP) dirigido por el Sistema de Naciones Unidas en Bolivia, mismo que gradualmente ha consolidado su presencia en Bolivia. El EHP espera continuar contando con la participación de los miembros del CAHB debido a su amplia presencia geográfica y su sólida relación con el VIDECI, asimismo el CAHB también está en posibilidades de realizar una valiosa contribución a esta plataforma humanitaria de nivel nacional.

– Otra oportunidad ha surgido en relación con los compromisos asumidos en la Conferencia Humanitaria Mundial de localización de la comunidad humanitaria, que se traduce en apoyar a los actores locales y nacionales para liderar la acción humanitaria. Algunos miembros del CAHB consideran que su apoyo constante al desarrollo de capacidades de las autoridades gubernamentales en todos los niveles, es un logro sobresaliente en la localización, el cual ha sido 'vanguardista' en este aspecto. Otros consideran que la inclusión de FUNDEPCO y Soluciones Prácticas como miembros, es una muestra de la buena disposición del CAHB para apoyar el liderazgo humanitario dentro de la sociedad civil boliviana, y que se debe alentar a más socios locales y nacionales a participar. Hay quienes han sugerido que el propio CAHB debería ser dirigido eventualmente por una ONG local/nacional. La relevancia de este tema para el CAHB es clara, y el momento es propicio para la discusión sobre cómo adoptar y promover aquello.
– En este contexto en las últimas reuniones de directores se ha planteado una reflexión profunda sobre la localización, desde las virtudes y las problemáticas de esta práctica, el debate está en curso y ya se han planteado acciones preliminares.

Una nueva estrategia

En el 2019, el CAHB se encuentra realizando un **ejercicio de planificación estratégica** con el apoyo de la Fundación Bill & Melinda Gates. Este es un paso crítico, importante y que marcará muchos retos.

> Los miembros reconocen la importancia de ver y sentir el valor añadido del consorcio.
>
> Sería grave que la experiencia alcanzada se pierda en función de no tener la capacidad de realizar ese salto cualitativo que la realidad y el contexto actual exige.

A medida que el CAHB reflexiona sobre los desafíos y oportunidades que se avecinan, también se consideran las siguientes opciones:

- **Intensificar su apoyo al VIDECI para desarrollar buenas prácticas** a nivel municipal, como las herramientas de la gestión de riesgo de desastres y los procedimientos que se han desarrollado. El VIDECI ve un gran potencial en este enfoque. Se han construido muchas cosas, se cuenta con experiencias y herramientas. Lo que falta es el paso a la implementación y aplicación en las gobernaciones y municipios. Esto se alinea con los objetivos originales del proyecto de desarrollo de capacidad de emergencia y su enfoque más reciente en la resiliencia, es una progresión natural de la inversión que el CAHB ha realizado con el VIDECI, y refuerza la estructura de gobernanza autónoma que Bolivia ha elegido crear. Algunos miembros consideran que esto debería y muy plausiblemente podría ir de la mano con el fortalecimiento de la sociedad civil a nivel local. Sin embargo, requeriría una inyección significativa de recursos financieros.
- Junto con lo anterior, **apoyar al VIDECI, al Ministerio de Planificación del Desarrollo, así como a instancias gubernamentales del nivel departamental para la integración de la práctica de la resiliencia**, teniendo como base el documento de posición y el concepto desarrollado por el CAHB en el 2017 y en actual revisión, además del marco legal (Ley 602). Esto encaja bien con varios miembros que han incorporado la resiliencia en sus propias organizaciones y comparten la creciente preocupación e interés del sector por el nexo entre las denominadas intervenciones humanitarias y de desarrollo. También se plantea tomar en cuenta la solicitud de sectores del gobierno para

involucrarse en temas de planificación de tierras y gestión territorial. Es evidente que este proceso requeriría una inversión en capacitación y apoyo en una escala comparable a la realizada por los miembros del CAHB, la Fundación Bill & Melinda Gates, DIPECHO y otros financiadores durante un tiempo considerable.

– Bolivia asumió la presidencia *pro tempore* de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en el segundo semestre del 2019, el **VIDECI y el Ministerio de Planificación del Desarrollo estarán a cargo de la Secretaría Técnica del Comité Andino para la Prevención y Atención de Desastres (CAPRADE).** En ese contexto, es una buena oportunidad para el CAHB proporcionar asistencia técnica a estas dos instituciones clave, compartiendo sus conocimientos y aprendizajes.
– **Enfocarse en la responsabilidad y la inclusión hacia los más vulnerables y marginados.** La rendición de cuentas fue uno de los objetivos originales del ECB, el cual también se encontraba entre los objetivos del CAHB para el 2017. Desde que Humanidad e Inclusión se incorporó al CAHB, existe un gran interés y capacidad para desarrollar herramientas, directrices, promoción, estándares y difusión de buenas prácticas. Enfocarnos en las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad como los niños, niñas, adultos mayores, pueblos indígenas y personas con discapacidad es algo que ninguna otra agencia ni el Estado tiene experiencia. Esta opción es potencialmente menos costosa que otras, pero requiere recursos financieros y equipos técnicos altamente capacitados y comprometidos.
– **Contribuir a las respuestas ante desastres, como miembro ágil del EHP** que puede obtener y compartir información rápidamente y que respalda la respuesta colectiva, de forma tal que otros actores no pueden hacerlo. El año pasado el CAHB contribuyó de manera ágil y colectiva frente a la crisis del agua. El VIDECI solicitó apoyo para dotar de combustible a los camiones cisternas y en poco tiempo las agencias apoyaron para solucionar el problema. Este tipo de rol complementario es familiar para todos los miembros y es probable que sea bien recibido por las partes interesadas de la ONU y del Gobierno. Sin embargo, todavía requiere que los miembros recauden fondos en emergencias y/o reserven fondos no restringidos para usarlos cuando surjan necesidades humanitarias.
– **Hacer incidencia** en sinergia con las opciones descritas anteriormente. El contar con un espacio de incidencia en diferentes temáticas tanto al nivel de Gobierno como del EHP es un valor agregado del Con-

sorcio, ya que las acciones que cada agencia realiza en el marco de su programa pueden ampliarse a través del Consorcio. Esto también atrae a algunos miembros que ya no tienen una gran presencia humanitaria en el país, pero que pueden fortalecer su programa global, sus prácticas y su reputación con fines de promoción. Sin embargo, este proceso requeriría fondos para reuniones, viajes, aprendizaje e intercambio de lecciones, y un coordinador dedicado a las relaciones institucionales y la apertura de espacios para la agenda del CAHB.

– **Generar aprendizaje** en todas las opciones anteriores. Dada la presencia de sus miembros en toda Bolivia y de sus esfuerzos continuos para innovar en respuesta a los desafíos, el aprendizaje que catalizan y capturan constituye la base de evidencia para todo lo que el CAHB puede lograr. La coordinación del CAHB con el gobierno boliviano, a medida que asume su rol en relación con la CAN, ofrece un potencial adicional para el aprendizaje.

Aprendiendo del pasado

Independientemente de lo que los miembros acuerden que desean lograr, deberán crear una estructura apropiada y encontrar los recursos

adecuados para implementar. Algunos favorecen la continuidad del modelo anterior con una dirección y niveles técnicos, además de un rol de coordinación, mientras que otros están abiertos a alternativas que incluyen aprender de la experiencia de algunos miembros y de los recursos humanos a nivel regional y global. Todos reconocen que el liderazgo y la participación activa en el consorcio conlleva responsabilidades financieras que son difíciles de sostener en el contexto actual.

Algunas de las lecciones sobre colaboración identificadas al final del proyecto del ECB siguen siendo aplicables en esta coyuntura:

– Identificar desafíos comunes que se pueden abordar mejor de manera colectiva, y que justifican los costos de transacción adicionales de la colaboración.
– Adoptar un enfoque relevante a largo plazo, pero dividirlo en fases que no superen los tres años para garantizar que el proceso pueda adaptarse a los cambios en el entorno operativo.
– Acordar una estrategia de salida. Vislumbrar un mundo en el que el Consorcio ya no sea necesario y trabajar para lograr aquello.
– Esperar tensiones entre los miembros. Permitir que los miembros puedan expresar sus frustraciones y actuar rápidamente para fortalecer las relaciones. Esta es la base para cualquier colaboración.
– Reconocer que habrá costos, y confiar en la habilidad del consorcio para atraer fondos, siempre que su valor agregado sea claro. Desarrollar un presupuesto y actualizarlo regularmente.

Pero lo más valioso de todo son las lecciones que el CAHB ha aprendido en su trayecto:

– Elegir una estructura y procedimientos operativos que distribuyan las responsabilidades de liderazgo entre los miembros. Esto permite al consorcio identificar y recuperar diferentes fortalezas personales y organizacionales, al mismo tiempo que garantiza que una organización o persona no esté sobrecargada por las exigencias.
– Ofrecer algo tangible, por pequeño que sea, a otros. El incentivo para que otras entidades se comprometan con el CAHB no puede basarse únicamente en la intención o la reputación. Asimismo, dejar claro que el tamaño de la oferta del CAHB fluctuará y dependerá de la calidad del trabajo realizado con sus socios y aliados.

- Generar espacios para reflexionar sobre los logros y desafíos, y continuar aprendiendo. La disposición del CAHB para identificar y ser dueño de sus problemas, y dedicar tiempo al desarrollo de soluciones ampliamente aceptadas, le ha permitido superar los obstáculos.
- Valorar tanto el intercambio de conocimientos como la contribución financiera. Cada miembro tiene una realidad de financiamiento diferente (que también cambiará con el tiempo), pero si está dispuesto a compartir lecciones y buenas prácticas, esto ayudará al Consorcio a lograr sus objetivos.
- Permitir la libertad para que los miembros hagan lo que tienen que hacer, incluyendo la recaudación independiente de fondos, programas específicos y participación en otros espacios. Es importante recordar que, aunque los miembros han elegido trabajar juntos en Bolivia, tienen una administración institucional y mandatos distintos en los niveles regionales y globales.
- Estar preparado para trabajar en interacción y relación. La confianza crece con el tiempo y con la evidencia del esfuerzo y compromiso.

Bibliografía

C. & Sáenz, J. (2014) *ECHO and the DIPECHO Program in Latin America and the Caribbean: Evolution and Challenges*, ECHO.

Ayala, R. (2010) *Documento país Bolivia: Sexto Plan de Acción DIPECHO 2009*, La Paz: Comisión Europea.Baker, J. (2014) *Humanitarian Capacity Building and Collaboration: lessons from the Emergency Capacity Building Project*, London: Humanitarian Practice Network.

Calcopietro, C., Rodríguez, P., Otter, T., Giacoman, D., Gómez, J., Gutiérrez, R. &Lörcher, M. (2014) Evaluation of EU's Cooperation with Bolivia Final Report Vol. 2, European Commission, http://www.oecd.org/derec/ec/Evaluation-cooperation-ec-bolivia-annexes-en.pdf, (last accessed June 2019).

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (n.d.) Lineamientos Estratégicos, La Paz: CAHB.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2010) Informe de Cursos EDAN, ESFERA y SUMA, La Paz: CAHB.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2010-2019) Documentos internos.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2011) Lessons Learnt Joint Needs Assesment Emergencies 2011 in Bolivia, La Paz: CAHB.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2012) Registros del Taller de Planificación Estratégica 1 y 2 de agosto 2012, La Paz: CAHB.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2014) *Marco de Resiliencia del Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia*, La Paz: CAHB.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2014) *Situation Reports -various*, La Paz: CAHB.

Consorcio de Agencias Humanitarias en Bolivia CAHB (2017) Informe de Gestión 2016-2017, La Paz: CAHB.

DIPECHO LAC Disaster Preparedness ECHO resources http://dipecholac.net/sites/bolivia/contenido/69-bolivia.html#top.

Directorate –General for Humanitarian Aid- ECHO (2007) Emergency Humanitarian Aid Decision 23 02 01, https://ec.europa.eu/echo/files/funding/decisions/2007/bolivia_01000.pdf (last accessed June 2019).

Directorate –General for Humanitarian Aid- ECHO (2014-17) Informes de Ejecución Proyectos DIPECHO VIII, IX, XI, La Paz: Care-NL.

Directorate –General for Humanitarian Aid- ECHO (2015) Bi-National Approach To Strengthen Effective Disaster Risk Management Capacities Of Public Institutions, Authorities, And Civil Society In Bolivia And Peru (Phase II), La Paz: Care-NL.

Disaster Resilience Group (2014) *Lessons from an Evaluation of the ECB Project*, Bill & Melinda Gates Foundation.

Disaster Resilience Group (2015) *A Networked Approach to Strengthening Emergency Response Capacity*, Bill & Melinda Gates Foundation.

ECB Project (2010) What We Know about Collaboration: the ECB Country Consortium Experience, www.ecbproject.com (last accessed June 2019).

Gould, C. & Love, K. (2011) *ECB Project Case Study: NGOs Traditionally Compete For Funds; What Happens When They Join Forces To Raise Money Together?*, ECB Project.

Hockaday, D. & Lumsdon, S. (2012) *ECB Project Case Study: Playing with reality The ECB experience using simulations to improve humanitarian response,* ECB Project.

Hockaday D., Bankhardt, D., Staples, J., Sitko, P. & Bulten, O. (2013) *ECB Project Case Study: Simulating the worst to prepare the best,* ECB Project.

Humanitarian Practice Network Resources https://odihpn.org/magazine/developing-interagency-drr-tools-at-field-level-world-vision%C2%92s-experience-in-bolivia/.

Humanitarian Productions (2012) Taller de Construcción de Confianza para Actores Humanitarios en Bolivia, Mecapaca:HP.

Jitton, R. (2013) *Construyendo vínculos para la preparación y respuesta a desastres naturales,* La Paz: CAHB.

Klenck, J. (2007) *Simulaciones de Emergencia: Guía para los Administradores*, Catholic Relief Services.

Mackenzie, J. & Gordon, R. (2016) *A Study on Organizational Development,* Australian Aid Kementerian PPN/Bappenas.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Comité de Operaciones de Emergencia Municipal: Lineamientos para su organización, conformación, implementación y funcionamiento*, La Paz: Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Unidad de Gestión de Riesgos Municipal*, La Paz: Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Lineamientos y Herramientas Básicas para Elaborar el Plan de Contingencia Municipal*, La Paz: Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Lineamientos para Procedimientos Administrativos Municipales para la Atención de Desastres y/o Emergencias*, La Paz: Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Ley de Gestión de Riesgos y Decreto Reglamentario*, La Paz: Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Guía para la Implementación de Primera Respuesta del Sistema de Comando de Incidentes*, La Paz: Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Caja de Herramientas: UGR, COE, PE, PC*, La Paz: DIPECHO XI, Comisión Europea.

Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia (2018) *Resolución Ministerial 830*, La Paz: Ministerio de Defensa.

Oxfam GB (2010) *Construyendo Confianza en Equipos Diversos: Un Manual Conciso de Facilitación,* Oxford: Oxfam GB.

Oxfam Intermón (2007) *Medición de Impacto y Rendición de Cuentas en las Emergencias*: *Una Guía Suficientemente Buena*, Barcelona: Oxfam Intermón.

Salamanca, L. (2008) Documento País Bolivia Propuesta para el VI Plan de Acción del Programa DIPECHO, http://ec.europa.eu/echo/files/funding/opportunities/interest_dipecho6_bolivia.pdf (last accessed June 2019).

Turnbull M., Sterrett, C. & Hilleboe, A. (2013) *Hacia la Resiliencia: Una Guía para la Reducción de Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático*, Warwickshire: Catholic Relief Services.

UNOCHA Financial Tracking Service https://fts.unocha.org/countries/27/flows/2011.

Vitale, R. (2017) *Building Resilience through Iterative Processes: Mainstreaming ancestral knowledge, social movements and the making of sustainable programming in Bolivia*, Oxford: Oxfam.

Agradecimientos

Carlos Aguilar, Director de País Oxfam en Bolivia

Roger Quiroga, ex coordinador de ayuda humanitaria de Oxfam

Rene Van der Poel, Plan International, ex director de Oxfam en Bolivia

Simon Ticehurst, ex director de Oxfam en Bolivia

Daphne Sorensen, ex Directora de Save the Children en Bolivia

Félix Fernandez, Save the Children

Augusto Costas, Save the Children

William Zavaleta, Save the Children

Ruairi McDermott, ex Director de Plan International Inc.

María de los Ángeles Lara, Plan International Inc.

Jennifer Vaughan, Plan International Inc.

Susan Romanski, Mercy Corps

Riccardo Riccardi, Director de HELVETAS Swiss Intercooperation

Richard Haep, Director de Caritas Suiza

Víctor Yapu, Director de Soluciones Prácticas

Valerie Beauchemin, Directora de Humanity & Inclusion

Vivianne Romero, Directora de Catholic Relief Services

Juan Pablo Saavedra, Director de FUNDEPCO

Luis Salamanca, CARE

Mary Cruz Gutiérrez, Visión Mundial

Grover Yepez, Visión Mundial

Reynaldo Ayala, Cruz Roja Boliviana filial La Paz

Melina Balderrama, Universidad Católica Boliviana

Ignacio Cristóbal, CIRDES

Fernando Delgadillo, UNICEF

Amed Romero, UNFPA

Richard Terrazas, OCHA

Antonio Miranda, OCHA

Carlos Bru Cavero, ex Viceministro de VIDECI

Heber Romero, VIDECI

Jaqueline Soliz, ex coordinadora del CAHB

Ingrid Terrazas, ex coordinadora del CAHB

Jorge Espinoza, coordinador actual del CAHB