

**Documento de Discusión del Proyecto
Escuchemos a la Gente:**

**Relaciones Estructurales en el
Sistema de Ayuda**

Marzo 2010



El presente documento fue desarrollado como parte de un proyecto de aprendizaje colaborativo dirigido por CDA. Forma parte de un conjunto de documentos que deben ser considerados como conclusiones iniciales y parciales del proyecto. Estos documentos han sido escritos para permitir la identificación de asuntos y temas comunes que trascienden a una serie de situaciones. Cada Documento de Discusión representa los puntos de vista y las perspectivas de una variedad de personas en el momento en el que fue escrito.

Estos documentos no son un producto final del proyecto. A pesar de que citen estos documentos, los mismos continúan siendo documentos de trabajo de un esfuerzo de aprendizaje colaborativo. No se pueden realizar amplias generalizaciones acerca de los hallazgos del proyecto a partir de un solo caso o Documento de Discusión.

CDA desea reconocer la generosidad de los individuos y de las agencias involucradas por la donación de su tiempo, experiencia, y percepciones para estos informes, y por su buena predisposición para compartir sus experiencias.

No se han hechos públicos todos los documentos escritos para un proyecto. Cuando la gente de una zona donde se realizó un informe nos ha pedido que se proteja su anonimato y seguridad, por respeto a ellos y a las comunidades involucradas, mantenemos en privado tales documentos.

Antecedentes del Proyecto Escuchemos a la Gente

CDA Collaborative Learning Projects, junto con colegas de ONGs locales e internacionales y agencias de donantes, iniciaron el Proyecto Escuchemos a La Gente par emprender una exploración exhaustiva y sistemática de las ideas y percepciones de las personas que viven en sociedades receptoras de los esfuerzos de asistencia internacional. Aquellos que trabajan a través de la frontera en la ayuda humanitaria, asistencia al desarrollo, conservación del medioambiente, derechos humanos, y esfuerzos de construcción de paz pueden aprender mucho escuchando las experiencias, análisis y sugerencias de la gente local mientras reflexionan sobre los efectos inmediatos y los impactos de largo plazo de tales esfuerzos internacionales.

Desde fines de 2005 hasta el 2009, el proyecto Escuchemos a la Gente escuchó a más de 4.000 personas por medio de 20 Ejercicios de Escucha organizados en una variedad de lugares, que incluyen: Aceh (Indonesia), Afganistán, Angola, Bolivia, Bosnia-Herzegovina, Birmania/Myanmar, Cambodia, Timor Oriental, Ecuador, Etiopía, Kenia, Kosovo, Líbano, Mali, Mindanao (Filipinas), Islas Salomón, Sri Lanka, Tailandia y la zona de frontera de Tailandia y Birmania, Zimbawe y una visita exploratoria a la Costa del Golfo de los Estados Unidos. Los informes de cada una de estas visitas de campo se encuentran disponibles en el sitio Web de CDA.

Los Equipos de Escucha fueron formados por empleados de ONGs locales e internacionales (y en algunos lugares, representantes de donantes) con facilitadores por parte de CDA. Los equipos no trabajaron a partir de cuestionarios preestablecidos o protocolos de entrevista rígidos. En cambio, ellos les explicaron a las personas que, como individuos involucrados en el trabajo de asistencia internacional, estaban interesados en escuchar como la gente local percibe estos esfuerzos. La mayoría de las conversaciones fueron con una o dos personas, aunque en algunos casos se sostuvieron discusiones en grupos reducidos. Las conversaciones no fueron acordadas con antelación, salvo las reuniones con funcionarios gubernamentales, académicos y otros que requirieron aviso previo.

En cada lugar, los Equipos de Escucha, conversaron tanto con personas que habían recibido ayuda internacional directamente como con personas que no, al igual que con aquellos que estuvieron involucrados en la entrega de ayuda, así como también con las personas que no se beneficiaron o estuvieron involucradas directamente, pero que estuvieron lo suficientemente cerca como para observar los efectos de la ayuda extranjera. Los Equipos escucharon a miembros de las comunidades, funcionarios gubernamentales, organizaciones de base comunitaria y de la sociedad civil, líderes religiosos, maestros, ejecutivos, trabajadores de la salud, agricultores, comerciantes y muchos otros. En cada uno de los destinos, los equipos escucharon a personas que representaban a diferentes etnias, religiones, géneros, edades y antecedentes socio-económicos.

Estos *Documentos de Discusión* presentan un número de temas comunes y transversales así como cuestiones que se han escuchados a lo largo de varios contextos y tienen el objetivo de estimular el debate, la retroalimentación y reflexión por parte de profesionales y formuladores de políticas. El proyecto Escuchemos a la Gente incorporará los comentarios y sugerencias en la

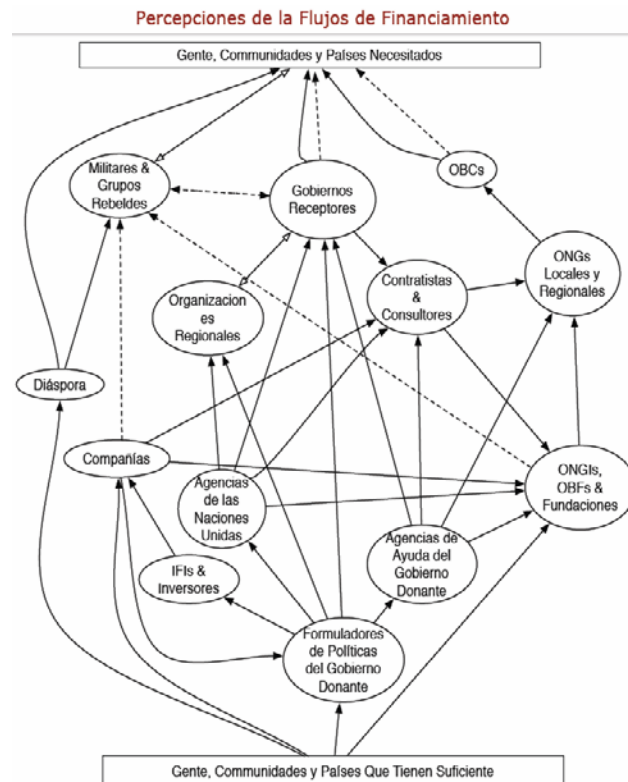
publicación final, la que pondrá en relieve las preocupaciones y sugerencias que tiene la gente para mejorar la efectividad de los esfuerzos de asistencia internacional.

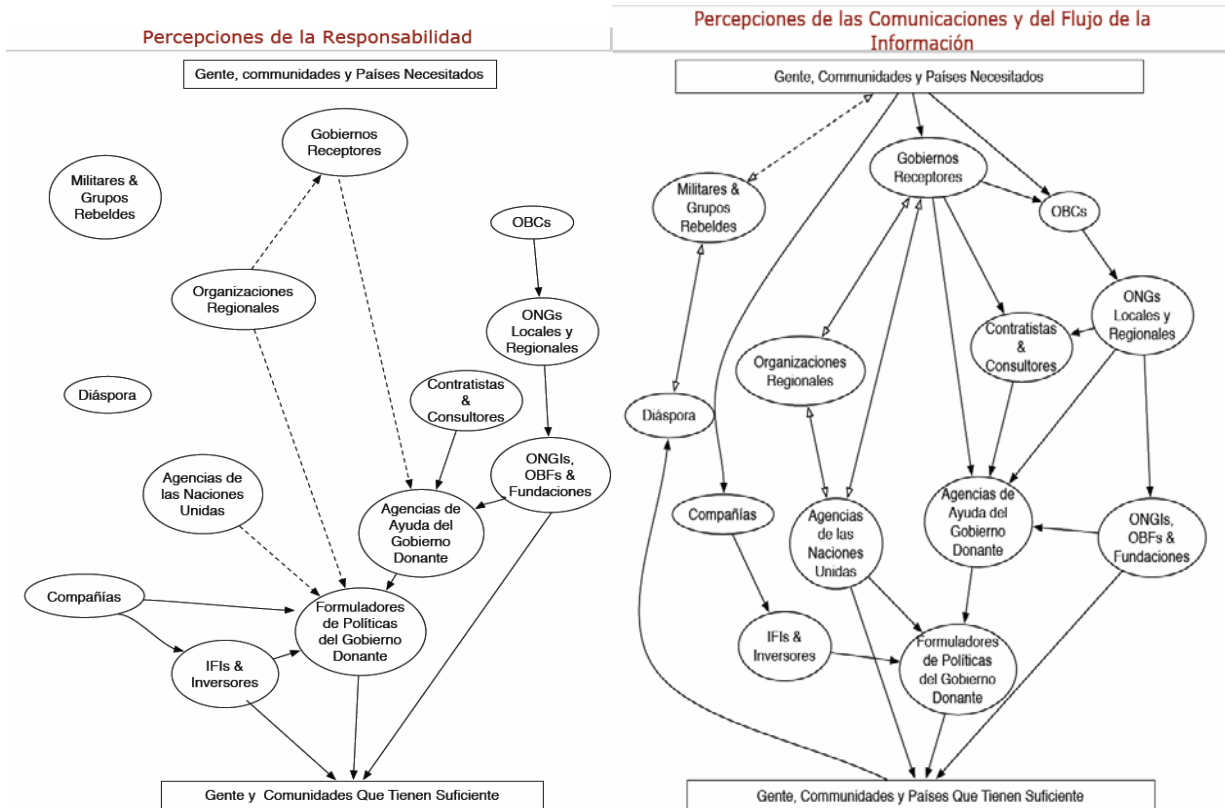
Un proceso de aprendizaje colaborativo como el proyecto Escuchemos a la Gente depende en su totalidad del involucramiento y de los aportes significativos de las agencias participantes, y de la buena voluntad de la gente para hablar con los Equipos de Escucha. El proyecto Escuchemos a la Gente agradece a todos los que han contribuido con su tiempo, recursos y esfuerzo con esta iniciativa.

Relaciones estructurales y funcionales en el sistema de ayuda.

En casi todos los lugares que visitaron los Equipos de Escucha, la gente habló sobre la cantidad de actores diferentes involucrados en la “industria de ayuda” en la actualidad (para obtener más información acerca de este tema, consulte el documento de discusión “La asistencia internacional como un sistema de entrega”). El número y el tipo de organizaciones así como las relaciones complejas (y a menudo misteriosas) que mantienen estos actores entre sí puede resultar difíciles de transitar para la gente local. La gente se expresó acerca de muchos aspectos de este campo superpoblado, que incluyen la cantidad de actores, la naturaleza de sus relaciones, y la competencia y coordinación.

Mediante las conversaciones de escucha, muchas personas expusieron sus percepciones sobre el modo en que la gente, las comunidades y los países necesitados reciben fondos de aquellos que tienen suficientes recursos, así como algunos de los otros actores que a veces juegan un papel o tienen influencias sobre el flujo de fondos, como se muestra en el diagrama a continuación. En los siguientes diagramas, se muestran las percepciones de cómo fluye la rendición de cuentas en el sistema de ayuda así como fluye la información entre estos varios actores. Las líneas interrumpidas y las flechas representan el flujo de un actor a otro, mientras que las líneas de puntos muestran los flujos que suceden en ciertas situaciones pero que usualmente se consideran parte del sistema de asistencia internacional.





Diferentes actores en el sistema de ayuda internacional

La gente a menudo habló acerca de los distintos actores y organizaciones en el sistema de asistencia internacional y de su relación con ellos y entre sí. Como se ilustra en los diagramas a continuación, los grupos de actores identificados fueron: formuladores de políticas de gobiernos donantes (miembros del parlamento, congreso, etc. que controlan los presupuestos); agencias de ayuda de gobiernos donantes (tales como DFID, USAID, AusAID, etc.) ONGs internacionales, organizaciones basadas en la fe (OBF), y fundaciones, instituciones financieras internacionales (IFIs, tales como el Banco Mundial o el FMI) e inversores, compañías, organizaciones regionales (como la Unión Europea o la Unión Africana); gobiernos receptores (a nivel nacional, regional, ministerial y departamental); agencias de las Naciones Unidas (que incluyen las misiones y tropas de pacificación) contratistas y consultores (que incluyen subcontratistas y expertos técnicos, tanto internacionales como locales); ONGs locales y nacionales; organizaciones de base comunitaria (OBCs), grupos de autoayuda; y personas en la diáspora. Si bien los militares y los grupos rebeldes no son formalmente parte del sistema de asistencia internacional, en algunas oportunidades ellos benefician o tienen influencias en algunas de las decisiones y de la entrega de asistencia internacional.

Donantes

Cuando se menciona el término "donantes", la gente con frecuencia no diferencia entre las agencias de financiamiento internacional o proveniente de las ciudades capitales de sus países. Mientras que con frecuencia hacen referencia a donantes bilaterales y multilaterales, la gente también incluye a las IFIs, compañías de inversión, agencias de las Naciones Unidas, ONGs

internacionales, organizaciones basadas en la fe (OBFs), fundaciones, organizaciones benéficas, contratistas, consultores, organizaciones regionales, personas en la diáspora, y otros que a menudo patrocinan organizaciones e iniciativas locales.

La comprensión del rol de los donantes por parte de la gente varió de ser un financista o "un banco" para programas y proyectos, un monitor, y a veces "un policía" (para asegurar la calidad y prevenir la corrupción) a ser "un socio", "un amigo", "un mentor" y "un colega". Un tema común en las discusiones acerca de los roles y las responsabilidades de los donantes fue el deseo de una comunicación más frecuente y el desarrollo de una relación entre los patrocinadores y los receptores de los esfuerzos de asistencia internacional. Cabe destacar que en muchas de las conversaciones y de los contextos, la gente comparte el deseo de que tal relación se base en el respeto, la confianza, el cuidado y la solidaridad.

Muchas personas estaban deseosas de que los donantes escuchen sus voces, ya que percibieron que los donantes tienen el poder y el control de la mayoría de los recursos y que son los encargados de tomar decisiones más importantes en el sistema de asistencia internacional. Como lo expresó un funcionario de la ciudad de Davao, Filipinas "[la asistencia internacional] no debe ser vista solamente como un colonizador que viene o un 'pariente adinerado' que viene a darnos una vida mejor. Sin embargo, a menudo se ve de esa forma... el desarrollo a largo plazo requiere tiempo. Las relaciones son cruciales. Aquí en Filipinas tenemos una tendencia a enfocarnos en la personalidad. Si nos gusta la persona y reconocemos que tiene buenas intenciones estamos más deseosos de cooperar. La confianza es una gran parte del factor del éxito. El tema del orgullo está también allí. Nosotros somos los que estamos recibiendo la ayuda. Una verdadera sociedad sería que los beneficiarios también dieran algo a cambio de alguna manera, para sentir que no están recibiendo solamente. Esto les da a ellos dignidad en el proceso".

Implementadores

Las personas identificaron a los gobiernos, las ONGs a nivel local, nacional e internacional, las organizaciones e instituciones basadas en la fe, agencias de las Naciones Unidas, contratistas, expertos técnicos, consultores, y a veces a las OBCs como los proveedores e implementadores de los esfuerzos de asistencia internacional. Muchas personas se alegraron con el aumento de focalización en el apoyo a las organizaciones locales, y reconocieron que se desarrollaron muchas capacidades, sin embargo también mencionaron que queda mucho por hacer para descentralizar el poder y la toma de decisiones en el sistema de ayuda. Como explicó un investigador en una organización nacional de Sri Lanka "Las ONGs locales ayudan a abordar necesidades locales, sin embargo el impacto no es de mucho alcance. Tienen dificultades con las capacidades. Están en un marco de desarrollo como implementadores, pero no se ocupan de configurar la agenda de desarrollo en este país. En el contexto actual donde la mayoría de las decisiones se toman en Colombo, no hay demasiado espacio para las ONGs locales".

En muchos lugares, gran cantidad de personas expresaron su preocupación porque -los que a menudo denominan "intermediarios", "mediadores" y "agentes" no entregaron lo que habían prometido a las comunidades (y a los donantes). Las personas en muchos lugares fueron especialmente críticas con el gran número de "exposiciones individuales" "ONG maletín" y "ONG billeteras" que han sido creadas a la vez que el financiamiento para organizaciones locales

ha aumentado en el transcurso de los últimos años. Varias personas también se refirieron a las varias “manos pegajosas” a lo largo de la cadena de entrega de ayuda que reduce la cantidad de ayuda que llega a personas y comunidades a las cuales estaba destinada a apoyar (Se debate en detalle en el documento de discusión *La asistencia internacional como un sistema de entrega*).

En Kosovo, un investigador observó que los donantes habían esencialmente creado una “sociedad proyecto” no un sociedad civil, en la muchas organizaciones locales se han creado para obtener financiamiento para prestar servicios e implementar proyectos – que a menudo crean fuentes de empleo – pero no para desempeñar el rol de vigilancia y apoyo como se espera de las organizaciones de la sociedad civil. En Kosovo, como en tantos otros muchos lugares en los últimos años, se han creado (y han fracasado) cientos de organizaciones locales para cubrir la demanda de socios locales para implementar proyectos de asistencia internacional. Un académico en Kenia señaló que hay más de 4.000 ONGs en Kenia, con otras nuevas formadas casi a diario, y que "hay una alto índice de mortalidad infantil de ONGs" que no posibilita un sistema de entrega de ayuda eficiente o una sociedad civil fuerte.

Las ONGs locales reconocen que con frecuencia están más asociadas con donantes en particular y a veces se las ve actuando como apoderados de los donantes en lugar de cómo miembros independientes de la “sociedad civil”. Las tendencias y las prioridades que los donantes han transmitido a través de las ONGs que ellos financian las que luego impactan en el modo en que financian y trabajan con las OBCs, y por último, y no siempre directamente – con las comunidades. Como alguien expresó "Las ONGs no se consideran catalizadores para el desarrollo" sino eslabones en una cadena.

Algunas organizaciones locales estaban preocupadas porque las ONGs internacionales a menudo "toman el mando" de las iniciativas locales y tienen mucho mas control y poder que las organizaciones locales en el sistema de ayuda. Como una líder femenina de una OBC en un campo de refugiados en la frontera Tailandia-Birmania expresó “Nosotros sentimos que las ONGs vienen y nos ordenan hacer cosas en esta forma o en esta otra – porque tienen mucho poder... no vemos un trabajo conjunto en una forma significativa... Nosotros queremos una sociedad verdadera, para ello siempre debemos mantener un dialogo abierto y de respeto mutuo. Las OBCs no deben parecer proveedores de servicios o personal para ONGs. “Las OBC deben tener más representación y expresión para el cambio social”.

Un número de beneficiarios estaban más satisfechos con la ayuda que recibieron por parte de ONGs locales comparada con la de las ONGIs porque las organizaciones locales están interiorizadas con los problemas de las comunidades y pueden entender y atender de mejor manera las necesidades de la gente. Algunos dijeron que cuando las ONGs tienen la misma capacidad, los donantes las deben preferir sobre las ONGI porque cuestan menos y comprenden mejor el contexto.

En Bosnia y en otros lugares, la gente manifestó que el desarrollo y el apoyo de las ONGs locales han tenido un impacto positivo, especialmente en aumentar la participación de las mujeres. Como un periodista en Ecuador expresó “El apoyo por parte de las ONGs ha sido muy importante en el fortalecimiento organizacional local y en elevar el perfil de la sociedad respecto del tema de los derechos de los niños y los adolescentes. Además, las mujeres han recuperado su

representación”.

Los Gobiernos

Muchas personas en lugares diferentes discutieron las relaciones entre los donantes, implementadores y sus gobiernos, y se presentaron perspectivas diferentes respecto del papel que deben desempeñar los gobiernos receptores. Algunas personas creen que los gobiernos locales y nacionales deben ejercer más control, establecer estrategias y coordinar esfuerzos de asistencia. Otros querían que las agencias de ayuda dieran una solución alternativa a los gobiernos que no estaban prestando servicios de forma eficiente o que se consideraba favorecían a algunos grupos antes que a otros (con frecuencia por razones políticas).

En los lugares donde la gente estaba preocupada por la corrupción o donde no estaban contentos con sus gobiernos, tendían a querer que las agencias trabajen directamente con las comunidades. Sin embargo, algunas personas hicieron notar que si sus gobiernos no funcionan bien o tienen capacidad limitada, entonces moverse por fuera de ellos puede deslegitimizarlos aún más y esto no contribuye con el desarrollo de capacidades para poder prestar servicios o para rendir cuentas al pueblo en el futuro.

En casi todos los lugares, las personas estaban preocupadas por la relación entre los donantes y los implementadores con los gobiernos receptores que puede afectar muchas de las decisiones que toman las organizaciones externas – sobre dónde trabajar, cómo trabajar y a quiénes patrocinar. Por ejemplo un miembro de una comunidad en Kenia dijo: “Los formuladores de políticas están bloqueando la ayuda para que sigamos siendo pobres y luego prestan ayuda o la prometen para de ese modo obtener nuestros votos. Aún hoy en día, los miembros del Parlamento están haciendo campaña y prometen que van a traer agua, nos dan pequeñas limosnas para obtener nuestros votos y nunca cumplen con la entrega de ayuda. No estamos recibiendo ayuda por parte de los líderes”.

En muchos lugares, las personas no estuvieron satisfechas cuando las decisiones de ayuda parecieron estar influenciadas más por consideraciones políticas que por necesidades verdaderas en las comunidades, o cuando se notaba que las agencias internacionales apoyaban políticas malas que reforzaban las divisiones o beneficiaban a ciertos grupos. Por ejemplo, en algunas zonas afectadas por el conflicto, las personas expresaron preocupación cuando el gobierno limitaba el lugar donde las agencias podían trabajar, haciendo notar que con frecuencia la gente que más necesitaba protección y apoyo no lo consiguió. Un miembro del personal de un grupo de mujeres local en Sri Lanka sugirió que “Los gobiernos deben asistir a las ONGs, pero deben las ONGs ser independientes en la toma de decisiones. Y el gobierno debe ayudar, pero no imponer”.

Algunas personas mencionaron que las ONGs son más eficientes que los gobiernos y que estas tienden a tener un centro de atención más "humano", y que deben tomar el rol principal en la prestación de ayuda, especialmente en contextos de emergencia. Al mismo tiempo, otros opinaron que sus gobiernos necesitan desempeñar un papel en la coordinación de esfuerzos y que deben estar involucrados para poder tomar el mando cuando las agencias de ayuda terminan los proyectos o se van, y para ayudar a los implementadores a comprender mejor el contexto en el

cual trabajan. Como un miembro de una ONGI local en Sri Lanka mencionó, “Si trabajas con el gobierno local se desarrollan más capacidades y se asegura la sostenibilidad. Nosotros hemos aprendido nuestras lecciones de los errores que cometimos. En el pasado, nos focalizábamos casi totalmente en las organizaciones de base distrital o comunitaria, capacitamos a comités del pueblo locales para escribir propuestas y solicitar financiación. Después que nos retiramos paulatinamente, esos comités se disolvieron porque no tenían una red de conexión adecuada con el gobierno local. Aprendimos de ello y ahora siempre trabajamos para asegurar que se establezca una red de conexión adecuada antes de partir”.

Varios funcionarios del gobierno en Etiopía expresaron “Las ONGs hacen un buen trabajo” y debaten los programas en un foro entre ONGs y el Gobierno. Sin embargo, ellos también mencionaron que la mayoría de esas discusiones se focalizaban en los planes que las ONGs ya habían realizado en lugar de concentrarse en los problemas y la mejor manera de abordarlos. Algunos funcionarios locales dijeron que con frecuencia sus superiores les indican los proyectos que deben implementar en sus distritos o pueblos, y que los planes se determinan a nivel nacional con muy poco aporte local. También se quejan de que ellos tienen pocos recursos para hacer un seguimiento y evaluar los proyectos en el terreno, mucho menos para continuar o mantenerlos una vez que los implementadores se van.

La gente en Kenia mencionó que una gran parte de la asistencia internacional no ha pasado por el gobierno y que a menudo no se relacionaba con la estrategia y los planes del gobierno. Como un funcionario del gobierno distrital (que tenía sobre su escritorio, mientras lo escuchábamos, un informe de la estrategia para la reducción de la pobreza EPRP a nivel distrital) dijo “si alguien viene acá y quiere hacer algo, no decimos que no porque no queremos decirle que no a los donantes”. Dijo que se dedica mucho dinero y recursos a la EPRP y a los procesos de planificación del gobierno, pero esos planes no son continuados por los donantes e implementadores que generalmente parecen tener sus propias agendas y prioridades (para obtener información detallada sobre este tema, consulte el Documento de Discusión *Efectos cascada de las agendas y prioridades internacionales*).

Algunas personas, que incluyen a varios funcionarios del gobierno, también hablaron sobre como el foco en el financiamiento de organizaciones no gubernamentales y el fortalecimiento de la sociedad civil puede obstaculizar el progreso o el apoyo por parte de las instituciones del gobierno. Un funcionario local preguntó “¿por qué le están dando su dinero a las ONGs locales y no a nosotros?” haciendo notar que cuando las agencias internacionales se van, las ONGs y la población local en la comunidad acudirán al gobierno para que les brinden apoyo. Un funcionario provincial en Sri Lanka agregó “Se crea un problema cuando los proyectos son implementados y luego entregados al gobierno, como en el caso del sistema de suministro de agua, el gobierno no tenía idea de que hacer con eso porque la agencia implementadora no incluyó al gobierno en la planificación o en la obtención del permiso”.

El flujo de financiamiento mediante un creciente apoyo de presupuesto a los gobiernos receptores con frecuencia no es entendido por la gente a nivel de la comunidad. Como mencionara un funcionario provincial en las Filipinas “los miembros de la comunidad no están familiarizados con la diferencia de ayuda internacional y esfuerzos del gobierno. Y no están familiarizados con la diferencia entre fondos nacionales versus fondos provinciales / locales.

Entonces, a veces se preguntan por qué se arreglan las rutas nacionales cercanas, sin embargo no se arreglan las rutas locales. Se preguntan “¿Por qué el Presidente no nos está ayudando? ¿Por qué el gobernador no nos está ayudando?” Los líderes Barangay intentan explicar a la gente local porque las cosas suceden en la forma que lo hacen, y porque los fondos nacionales no se pueden (legalmente) utilizar para proyectos locales y viceversa, y que la provincia a menudo no tiene los fondos suficientes”.

La naturaleza de las relaciones

Muchos líderes de organizaciones locales notaron que las relaciones entre los donantes y las agencias implementadoras eran a menudo paternalistas, y que ellos deseaban una asociación genuina basada en la confianza y en los intereses comunes, con más poder compartido y rendición de cuentas mutua. Estos “intermediarios” mencionaron que a veces quedan atrapados en el medio (entre los donantes y las comunidades) y tienen que representar los intereses de otros en la cadena de entrega. La gente en las comunidades reclamó que sin confianza y buenas relaciones con los socios locales, los donantes podrían enviar o financiar cosas que no se necesitan y que esto puede ser un desperdicio de dinero, porque los implementadores siempre van a hacer lo que necesitan hacer para “complacer a sus superiores”.

En conversaciones con empleados de las ONGs locales que implementan proyectos con financiamiento externo, expresaron un fuerte deseo de trabajar con donantes y otros implementadores que no sean “jerárquicos”. Muchas organizaciones locales describieron las relaciones actuales con los donantes como más focalizadas en la entrega de servicio, y con frecuencia limitadas a la entrega de una propuesta, la recepción de un cheque, y el envío periódico de informes escritos – y que ellos querían mucho más. Como mencionó un líder de una organización local en Sri Lanka “Cuando estamos listos para presentar un nuevo proyecto, podemos escribir la propuesta realmente bien y presentar nuestras ideas creativamente y recibir financiación. Sin embargo durante la implementación no estamos siempre seguros acerca de los que estamos haciendo, y los procesos de monitoreo de las ONGI son débiles. Necesitamos apoyo, asesoramiento y colaboración con nuestros donantes. No queremos que sean simplemente donantes, queremos colegas y queremos compartir ideas e intercambiar las mejores prácticas”.

El director de una agencia de desarrollo de la iglesia en Kenia manifestó su acuerdo y expresó “La participación es importante y el “cómo” es crucial. Los donantes y socios no se conocen entre sí para nada. Debido a las necesidades, los asociados se relacionan con los donantes de forma emocional, no racional. Tienen sentimientos de inferioridad, y entonces el trabajo tiene problemas y no es realista. Necesitan conocerse y comprenderse entre sí nuevamente. En la forma en la que los asociados tienen que trabajar, ellos pueden perder la confianza de las comunidades. Su papel es el de otorgar poderes a la gente. Nadie puede desarrollar a otro, tienes que poner algo tu mismo”.

Algunas personas sospechaban que los donantes no confiaban en la gente de la comunidad, y por lo tanto ellos prestaban asistencia "para" y no "con" ellos, lo que disminuye el sentido de propiedad de los locales y la sostenibilidad de los esfuerzos de las agencias. Cuando se les preguntó por qué pensaban de esta manera, varias personas en las comunidades dijeron que ellos piensan que los donantes no quieren ensuciarse las manos, y que en cambio eligen trabajar por

medio de agentes o apoderados. Desafortunadamente, muchas personas dicen que los donantes a menudo confían en las personas y en las organizaciones equivocadas (que incluyen a los gobiernos receptores) y que entonces los fondos se pueden perder, mal utilizar o desperdiciar. En innumerables conversaciones, la gente dijo que los donantes debían desarrollar la confianza con organizaciones locales con organizaciones locales o departamentos gubernamentales creíbles que puedan gestionar y mantener los proyectos en el largo plazo.

Competencia y coordinación

Los temas de la competencia y coordinación entre los donantes, implementadores y gobiernos también surgieron en varios lugares. En las zonas afectadas por el Tsunami en Tailandia, la gente mencionó que algunas agencias de ayuda dividieron los “territorios” y que esto a menudo está limitado al tipo y cantidad de ayuda disponible para los receptores. Una persona compartió el siguiente ejemplo “Cuando una ONG inicia un proyecto y otra ONG también llega al pueblo, entonces debido a la competencia, la ONG que vino primero retirará su ayuda y se irá a otro lado. Por lo tanto al final, la gente es la que se ve afectada”. Una persona en un campamento de desplazados internos dijo *“Cuando una organización toma la responsabilidad de asistir a un campamento, entonces no permiten que otras organizaciones ingresen al campamento. Ese es el motivo por el cual no hemos recibido la mayor parte de la ayuda. Ese es el comportamiento astuto de las ONGs”*.

En algunos lugares, la gente compartió su preocupación acerca de que pudiera formarse una cultura de la competencia y que las tensiones pueden también aumentar cuando las distintas comunidades - y las personas en ellas - están tratando de conseguir ayuda. Un **líder de una federación de comunidades indígenas en Ecuador sugirió** "Pueden venir cuantos quieran, siempre y cuando exista coordinación, en lugar de que cada uno siga su propio camino. Caso contrario, pueden *dividir* las comunidades". Un monje budista en Tailandia mencionó *“las ONGs se están peleando por los mismos beneficiarios y la gente más afectada, porque es mejor para sus informes y para sus donantes. No se hablan entre sí. No traigan sus conflictos y tensiones aquí”*.

En muchos lugares, las personas estaban insatisfechas con la duplicación de esfuerzos por parte de las diferentes agencias de ayuda con frecuencia causadas por la competencia, y sugirieron una coordinación mucho mejor era necesaria. Como expresó un funcionario del gobierno en Ecuador *“Las ONGs deben coordinar y concebir un solo plan de acción. La coordinación a nivel internacional debe estar en el área local. ¡Y debe llevar a cabo los objetivos desde aquí! Otro punto: Los acuerdos se deben firmar estipulando quien debe hacer que...y se necesita coordinación entre los proyectos locales y las agencias, dentro del contexto local como provincial”*.

Haciéndose eco de la necesidad de mayor representación y respeto local en foros de coordinación, un ex ministro de gobierno en Kosovo se quejó de que “el dinero se gastó en la coordinación entre los actores internacionales, pero ¡no había habitantes de Kosovo allí! Un líder de la sociedad civil en Sri Lanka tuvo una inquietud similar y expresó *“las ONGs son inherentemente burocráticas. Los líderes más importantes toman decisiones en el nivel más alto sin consultar a la gente local. Las ONGs locales pre-tsunami fueron muy activas en las*

comunidades. Algunas ONGI ayudaron a movilizar a la gente local. Sin embargo algunos consultores y personal expatriados no comprendieron las capacidades locales y trataron a la población local como sus sirvientes. La brecha cultural y del idioma era muy amplia. Las ONGs hablan entre sí en hoteles de moda lejos de la gente afectada "mentalidad de blanco" Si ellos vivieran con la comunidad tendrían una mejor comprensión de sus necesidades".

Los miembros de los Equipos de Escucha en varios lugares notaron que las relaciones y comunicaciones entre si de los implementadores, con los donantes, con los gobiernos receptores y con las comunidades estaban influenciadas por la competencia entre las organizaciones. Muchas personas en las comunidades y algunos empleados de agencias de ayuda sugirieron que las ONGI deben presentar ideas y propuestas unánimes y en conjunto con las ONGs locales y la comunidad. Un miembro de un equipo de escucha en Tailandia explicó como la ONGI para la cual trabajaba pudo comunicar las prioridades de la comunidad a los donantes y pudieron cambiar las decisiones de financiación de los donantes, cambiando el destino del programa hacia una nueva zona. Según él "Algunos de estos problemas son problemas organizacionales y de implementación nuestros, no de la agencia donante. Necesitamos desempeñar mejor el papel de intermediarios mediante el trabajo con las comunidades y con los donantes".

Otros discutieron el aumento de las oportunidades para la corrupción como un impacto de la falta de coordinación y competencia entre las agencias de ayuda. Como reconoció un miembro de una organización internacional en Sri Lanka "Se debe abordar el tema de las prácticas de competencia en lugar de coordinación en la entrega de ayuda.

Por ejemplo, en algunos distritos hay unos pocos funcionarios técnicos del gobierno y todo el mundo cuenta con ellos para la aprobación de proyectos. Sin embargo, el tiempo con frecuencia es limitado, por lo tanto las agencias compiten ofreciendo honorarios por consultoría cada vez más altos para poder obtener sus servicios de manera oportuna. Aunque hay memorándum de entendimiento involucrados para que sea legal, todavía representa un mensaje de soborno y competencia no regulada son un comportamiento aceptable en la entrega de servicios sociales. Esto no es bueno para el país y puede perjudicar los esfuerzos centrados en el gobierno".