

# **GRIETAS EN LA COORDINACIÓN:**

**CONFIANZA Y  
COMPROMISO EN LOS  
EQUIPOS  
HUMANITARIOS  
NACIONALES**

**SEPTIEMBRE 2024**



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION





## Reconocimientos

Este documento ha sido escrito por Eileen Morrow, Jefa de Política y Defensa de ICVA, y Alex Fergusson, Jefe del Programa de País de Medair en Sudán y Yemen. Los autores desean agradecer a los miembros del [Comité Directivo de Acción Humanitaria Basada en Principios](#) su revisión de los primeros borradores y sus aportaciones. Un agradecimiento especial a los Coordinadores y Directores del Foro de ONG por su participación y sus ideas sobre la funcionalidad de los Equipos Humanitarios de País.



## Introducción

En contextos de emergencia, las necesidades humanitarias a menudo superan lo que una sola organización puede gestionar por sí sola. La coordinación entre los organismos de ayuda es crucial para garantizar una cobertura completa de las necesidades y evitar lagunas y duplicaciones en las actividades de respuesta. Sin embargo, una coordinación eficaz requiere algo más que [participación y representación](#); también requiere una confianza sólida y una dinámica de equipo sana.

Este documento presenta una instantánea de la dinámica de los Equipos Humanitarios de País (EHP) basada en las experiencias de más de 30 Coordinadores de Foros de ONG en diversos contextos humanitarios y de nexos. Las conclusiones ponen de relieve lagunas críticas en la confianza, los conflictos saludables y el compromiso dentro de los EHP. Abordar estas cuestiones podría mejorar significativamente el rendimiento de la respuesta y los resultados para las poblaciones afectadas.

### Dinámica de los EHP

Un equipo es cualquier grupo de personas que realizan tareas interdependientes para lograr una misión común o un objetivo específico. Los Equipos Humanitarios de País son posiblemente los equipos más importantes del sistema de respuesta humanitaria: Son responsables de tomar las decisiones estratégicas que guían la respuesta a nivel de país.<sup>i</sup> Estas decisiones determinan directa e indirectamente el rendimiento general de la respuesta y los resultados para las poblaciones afectadas por la crisis.

Los EHP, como cualquier mecanismo de coordinación, están formados por múltiples organismos con diferentes mandatos, incluidos los mandatos políticos y de desarrollo, y diferentes políticas, niveles de recursos y capacidades. Aunque los miembros de los EHP suelen tener el objetivo común de ayudar a las personas necesitadas, también compiten por la financiación y deben gestionar diferentes requisitos de los donantes y directivas de la sede central.

Quizá no sorprenda que las recientes Evaluaciones Humanitarias Interagencias (IAHE) hayan constatado que la dinámica de equipo en los HCT es preocupante. En Etiopía, «el HCT era todo menos un equipo, lo que llevó a una grave disfuncionalidad»<sup>ii</sup> en Afganistán, hubo una considerable división y «acritud en el HCT.»<sup>iii</sup>

«Nunca he pensado en los Equipos Humanitarios de País como equipos. Sé que la palabra «equipo» está ahí, pero nunca se me había ocurrido. Eso habla mucho de la dinámica».

Dado que las emociones pueden proporcionar datos valiosos,<sup>iv</sup> para hacerse una idea de las experiencias de los Coordinadores de los Foros de ONG sobre la dinámica de los EHP, ICVA realizó un ejercicio de nube de palabras (véase más abajo). En su gran mayoría, los participantes tuvieron malas experiencias en los EHP y se sintieron frustrados, desmotivados y aburridos, lo que habla de una falta de debates relevantes, abiertos y centrados en la acción. También se sintieron excluidos y no representados, lo que habla de un compromiso



y una consulta deficientes, lo que tiene implicaciones críticas para la buena toma de decisiones y el rendimiento de la respuesta. Las reuniones de los Equipos de País deberían ser las más interesantes y atractivas en un contexto humanitario. Está claro que algo no va bien.



Figura 1: Referencia a la nube de palabras (Las reuniones del EHP me hacen sentir)

## Los pilares del rendimiento de un equipo

Existen muchos modelos de rendimiento de equipos, pero la confianza es fundamental para el rendimiento de un equipo. En este artículo se utiliza el modelo de las «Cinco disfunciones del equipo», por su sencillez y su utilidad práctica. Identifica un conjunto de comportamientos interrelacionados que pueden promover o inhibir el rendimiento del equipo, todos ellos basados en el nivel de confianza entre los miembros del equipo: La falta de confianza entre los miembros del equipo conduce al miedo al conflicto; la ausencia de conflicto impide a las personas expresar sus verdaderas preocupaciones sobre un asunto. Esto conduce a una falta de compromiso con los objetivos del equipo. Como las personas no están comprometidas con las posiciones o los resultados del equipo, evitan rendir cuentas a los demás. El resultado es una atención deficiente y, en consecuencia, un bajo rendimiento del equipo.

Este modelo también muestra que en los equipos de alto rendimiento, la presencia de confianza conduce a una cultura de conflicto saludable en la que se debaten los desacuerdos; hay una alineación con un conjunto común de objetivos y una cultura de responsabilidad hacia el alto rendimiento, lo que conduce a buenos resultados.



## Experiencias de los coordinadores de los foros de ONG en las reuniones del HCT

La encuesta empleó una versión adaptada de un cuestionario basado en el modelo. Se celebraron dos reuniones: una en línea con 25 coordinadores y adjuntos de foros de ONG internacionales y mixtos en febrero de 2024 y otra en persona con 16 foros de ONG mixtos y nacionales en el Intercambio de Liderazgo de Foros de ONG de ICVA en Ginebra en marzo de 2024. A continuación se presentan las conclusiones de la encuesta y los debates sobre los tres primeros pilares del modelo: confianza, conflicto y compromiso.

**Confianza-** La confianza es la base del éxito de toda cooperación, compromiso y transacción humana, ya sea en sociedades, organizaciones o relaciones personales. La confianza requiere vulnerabilidad, ya que significa asumir riesgos con lo que a uno le importa. La confianza también ayuda a las personas a gestionar los riesgos en situaciones inciertas y tener relaciones de trabajo basadas en la confianza nos permite obtener resultados mejores, más rápidos y con menos estrés.<sup>v</sup>

«Seguía descubriendo que mis aportaciones en las reuniones del EHP no se incluían en las actas. Escribí en múltiples ocasiones para pedir que se incluyeran en las actas, pero éstas no cambiaban. Al final renuncié a participar en el EHP, ¿qué sentido tenía si mis palabras no importaban?». Líder nacional de una ONG y representante del EHP en conversación con ICVA, mayo de 2024

Los resultados de la encuesta muestran importantes lagunas en los comportamientos clave que generan confianza entre los miembros del EHP. En general, los participantes se mostraron ambivalentes tanto sobre la confidencialidad de los EHP como sobre el nivel de cualificación de sus miembros. En general, se mostraron pesimistas en cuanto al tiempo dedicado a establecer relaciones y compartir riesgos.



También señalaron que los líderes rara vez admitían los errores cometidos. Se trata de una oportunidad perdida para fomentar la confianza: el 93% de los 157 líderes humanitarios encuestados en la Conferencia Anual de ICVA 2024 declararon:

“«Les impresiona que una ONG admita un error: demuestra responsabilidad y liderazgo».vi

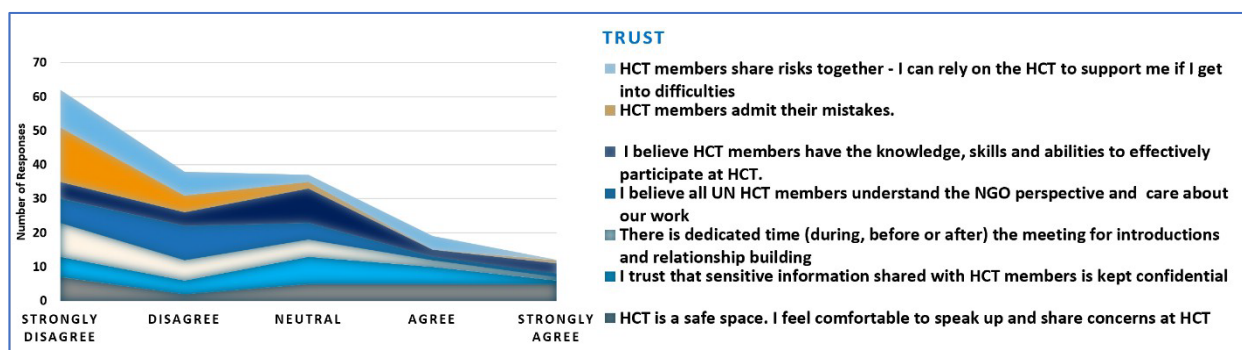


Figura 2: Respuestas de los coordinadores de los foros de ONG internacionales y mixtos, y de los coordinadores de los foros de ONG nacionales y mixtos

**Conflicto sano** - La confianza es necesaria para un conflicto sano: El conflicto permite a los individuos expresar sus diferencias y reconocer la diversidad con las experiencias de las personas. Sin confianza, es improbable que los equipos entablen un debate apasionado y sin filtros sobre cuestiones clave. Los líderes de éxito reconocen que la toma de decisiones eficaz en sus organizaciones siempre implicará conflicto: conflicto en las ideas, conflicto en los enfoques y conflicto en cómo se despliegan las ideas.vii Sofocar el conflicto puede ser contraproducente: Puede aumentar la probabilidad de comportamientos destructivos como el cotilleo, los gritos, el silencio o el retraimiento.

«El sistema humanitario actual se basa esencialmente en la desconfianza. Se recompensan los comportamientos de liderazgo competitivos, reacios al riesgo y centrados en el cumplimiento, lo que realmente repercute en la eficacia de la respuesta. Las organizaciones y los donantes deben recompensar la colaboración, la asunción de riesgos y el compromiso si queremos ver un cambio». Representante del Foro de ONGI

El sentimiento general entre los participantes es que los equipos de alto nivel son en gran medida reacios a los conflictos y evitan las cuestiones difíciles. Existe la sensación generalizada de que los equipos de país de alto nivel y los organismos de coordinación dirigidos por la ONU son, en general, plataformas de intercambio de información y no órganos de toma de decisiones estratégicas que fomenten el debate. Algunos participantes consideraron que se trataba de una estrategia deliberada. Hubo una visión ligeramente más positiva en cuanto a si en los EHP se expresan opiniones divergentes. Sin embargo, hubo un amplio nivel de acuerdo en que los conflictos no se abordaban suficientemente.

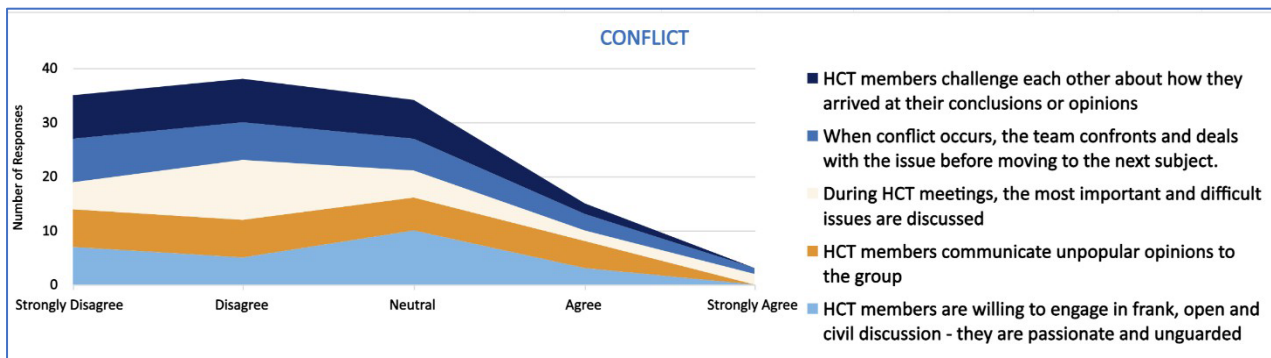


Figura 3: Respuestas de los coordinadores de los foros de ONG internacionales y mixtos, y de los coordinadores de los foros de ONG nacionales y mixtos

**Compromiso** - Sin conflicto, a los miembros del equipo les cuesta comprometerse con las decisiones, ya que no sienten que les hayan dado forma. Esto puede crear un ambiente de ambigüedad y confusión. A menudo damos por sentado que una decisión es aceptada, pero la experiencia ha demostrado que los miembros del mecanismo de coordinación a menudo no conocen o no defienden una posición o un documento político acordados.<sup>viii</sup> Es fácil confundir el silencio con el consentimiento: Es fundamental que los líderes de la coordinación comprueben que la gente entiende y está de acuerdo con una decisión propuesta; de lo contrario, los miembros acaban trabajando a contrapelo.

Los participantes, y en particular los coordinadores de los foros nacionales de ONG, señalaron que en el EHP hay poco espacio y tiempo para debates significativos y que las reuniones consisten sobre todo en compartir información, lo que sería mejor hacer por correo electrónico. En general, los miembros carecían de claridad sobre el propósito y las prioridades del EHP, y el orden del día del HCT no reflejaba necesariamente las prioridades de la respuesta. Mientras que los Foros de ONG nacionales estaban razonablemente seguros de que las decisiones del EHP contaban con el apoyo de todos, los coordinadores de las ONG internacionales eran menos optimistas en cuanto a que todo el mundo estuviera de acuerdo. Los participantes señalaron la falta de planes de trabajo, de estructuras claras para las reuniones y de seguimiento de los puntos de acción.

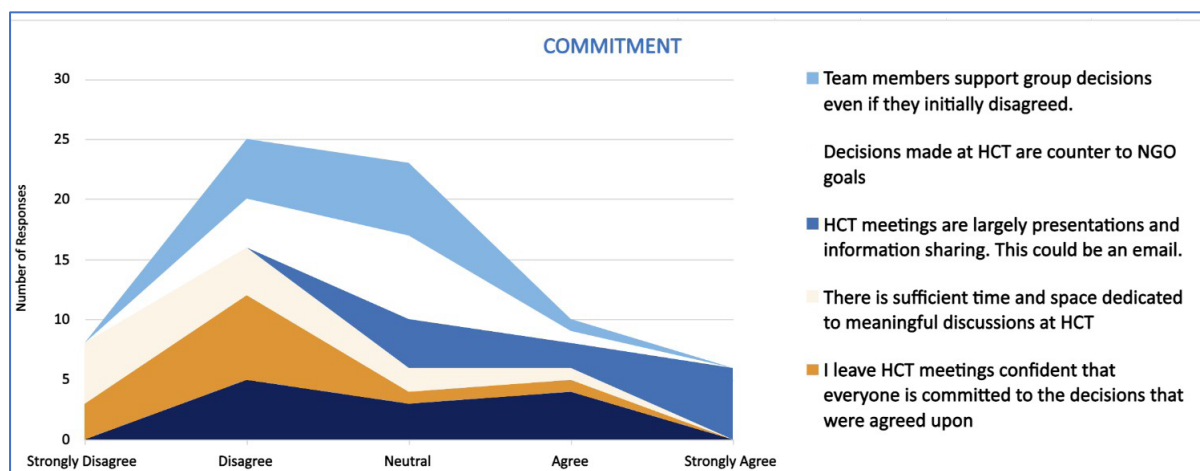
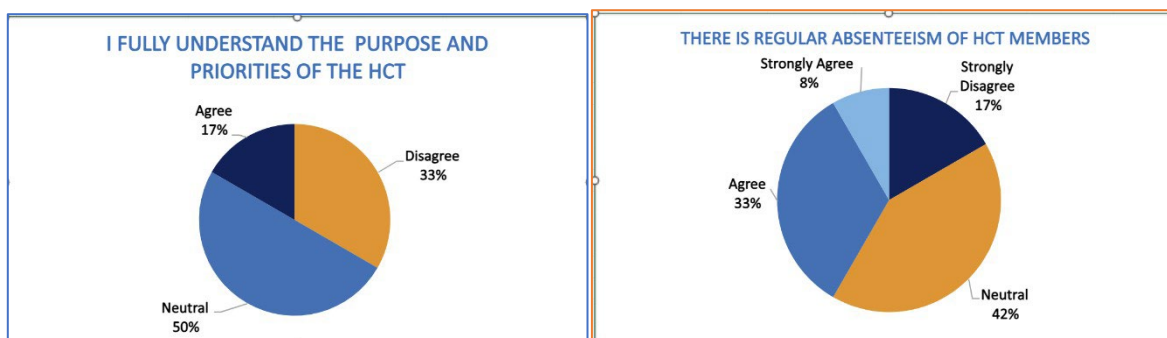


Figura 4: Respuestas de los coordinadores de los foros de ONG internacionales y mixtos, y de los coordinadores de los foros de ONG nacionales y mixtos





## Conclusiones y Recomendaciones

La coincidencia de experiencias entre los Coordinadores del Foro de ONG y el personal del Foro de ONG que participan en los HCT sugiere que existe un problema en todo el sistema con la funcionalidad de los HCT, basado en la ausencia de inversión en la creación de confianza y de espacios seguros para el debate. Invertir en el fortalecimiento de la confianza en los mecanismos de coordinación podría contribuir a mejorar el intercambio de información y la toma de decisiones, lo que conllevaría mejoras en el rendimiento de la respuesta y, en última instancia, en la mejora de la asistencia, los servicios y la protección de las personas necesitadas. Por lo tanto, la creación de confianza y de espacios seguros en los equipos debe considerarse una cuestión crítica para la misión y no un añadido o un «bonito detalle».

### Recomendaciones generales:

- Este documento ofrece una breve instantánea de la dinámica del EHP desde la perspectiva de los coordinadores de los Foros de ONG. Debería realizarse una revisión en profundidad de la dinámica de los EHP y otros mecanismos de coordinación con una muestra más representativa de agencias. Esta revisión también debería identificar los principales obstáculos y facilitadores para que los líderes de coordinación refuercen la confianza en los EHP.
- Llevar a cabo revisiones 360 o sesiones de feedback en mecanismos de coordinación que examinen las habilidades blandas y los niveles de confianza.
- OCHA y las agencias que acogen a los líderes de coordinación deberían invertir en formación en habilidades blandas. Las habilidades interpersonales son vitales, ya que son la clave del éxito, pero a menudo son las más difíciles de aprender. Esto requiere una inversión temprana y continua.<sup>ix</sup> El HLSS debería desarrollar y poner en marcha una guía para la gestión eficaz de reuniones destinada a los líderes de coordinación. Muchos problemas podrían resolverse mejorando el orden del día, los objetivos y los enfoques de las reuniones.
- Reclutar a los líderes de coordinación por sus habilidades relacionales y su inteligencia emocional, así como por su competencia técnica y su experiencia en entornos complejos.



«Trabajamos en contextos llenos de miedo. Es muy difícil confiar en alguien cuando no sabes quién es, sobre todo en contextos complejos en los que el personal humanitario es objeto de ataques y detenciones». Algunos colegas han grabado reuniones y las han compartido con las autoridades. Tenemos que contar con ello, pero en lugar de evitar comunicarnos, debemos procurar mantener un lenguaje neutro y centrar nuestras conversaciones en la respuesta y en ayudar a las personas necesitadas. Una clara identidad humanitaria puede ayudarnos a protegernos, al igual que ser justos y transparentes». Miembro de una ONGI en conversación con ICVA

### Recomendaciones para fomentar la confianza en los EHP:

- Fomente la confianza celebrando reuniones más reducidas e, idealmente, en persona, con un máximo de 12-15 personas para que el debate tenga sentido. Si esto no resulta práctico, organice distintos tipos de reuniones: grandes para compartir información y pequeñas para el debate activo y la toma de decisiones.
- Garantice espacio para los debates: En lugar de celebrar toda la reunión en sesión plenaria, divida a los asistentes en grupos de trabajo para debatir temas específicos y presentarlos en sesión plenaria, de modo que se escuchen más voces.
- Al comienzo de las reuniones, los responsables de la coordinación deben exponer los objetivos de la reunión. No es lo mismo que el orden del día: se trata de indicar qué decisiones se espera que se tomen en la reunión. También deben señalar los comportamientos esperados, como la confidencialidad, hablar con una voz humanitaria y fomentar la apertura y el respeto por las opiniones diversas.
- Dada la preocupación que suscitan las fugas de información y las represalias, puede ser útil debatir y establecer requisitos específicos de confidencialidad, como dejar los teléfonos fuera de la sala de reuniones o anonimizar a las agencias al hablar.
- Incorporar a los nuevos miembros del EHP para que se familiaricen con los objetivos y la forma de trabajar del EHP. ICVA ofrece un módulo de incorporación. Para más información, póngase en contacto con el equipo de Coordinación Humanitaria de ICVA.
- Dedique tiempo a establecer relaciones. Todos los trabajadores humanitarios están ocupados, pero la creación de redes es fundamental para generar confianza y beneficiosa para encontrar oportunidades juntos. Dedique tiempo de la agenda (por ejemplo, una pausa para el café) para la creación de redes. Los retiros y eventos sociales del EHP también se consideraron útiles para este fin.
- Dedicar a las ONG, y en particular a las ONG locales/nacionales, un tiempo específico en el orden del día y en los turnos de palabra para garantizar que se les consulta y que se tienen en cuenta sus preocupaciones. Algunas ONG han encontrado una solución a la falta de consulta en el EHP estableciendo reuniones periódicas en pequeños grupos directamente con el Coordinador Humanitario/Coordinador Residente.



## Referencias

---

- <sup>i</sup> IASC (2017) Standard Terms of Reference for Humanitarian Country Teams [https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2019-02/hct\\_tors.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2019-02/hct_tors.pdf)
- <sup>ii</sup> IASC (2024) **Inter-agency humanitarian evaluation of the response to the crisis in Northern Ethiopia** <https://reliefweb.int/report/ethiopia/inter-agency-humanitarian-evaluation-response-crisis-northern-ethiopia>
- <sup>iii</sup> IASC (2024) **Inter-Agency Humanitarian Evaluation of the Response to the Humanitarian Crisis in Afghanistan**. p.9 <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/2024-06/Afghanistan%20IAHE%20Full%20Report%20April%202024.pdf>
- <sup>iv</sup> Petriglieri, G (2014) **Emotions are Data, Too** Harvard Business Review <https://hbr.org/2014/05/emotions-are-data-too>
- <sup>v</sup> Feltman, Charles (2021). **The Thin Book of Trust: An Essential Primer for Building Trust at Work** (p. 14). Thin Book Publishing. Kindle Edition
- <sup>vi</sup> ICVA (May 2024) **Summary Report – 2024 ICVA Annual Conference Session One** <https://www.icvanetwork.org/resource/summary-report-2024-icva-annual-conference-session-one>
- <sup>vii</sup> Porter-O’Grady. **Embracing conflict: building a healthy community**. *Health Care Manage Rev.* Vol. 2004;29(3):181-7. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15357228/>
- <sup>viii</sup> Jessica Louise, Beth McLean Purser, Miranda Neal, and Carlos Pedraja Araujo (2023) From Policy to Practice: Assessing the Barriers to Successful Implementation of IASC Guidance
- <sup>ix</sup> ALNAP (2011) **Leadership in Action: Leading effectively in humanitarian operations** <https://odi.org/en/publications/leadership-in-action-leading-effectively-in-humanitarian-operations/>





A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION

## Regiones

### África

Nairobi, Kenya  
Dakar, Senegal

### Asia-Pacífico

Bangkok, Thailand  
Islamabad, Pakistan

### MENA

Amman, Jordan

### Latinoamérica y el Caribe

Guadalajara, Mexico  
(Coordination)

## Oficina en Ginebra

Humanitarian Hub, La Voie-Creuse 16, 1202 Geneva  
[secretariat@icvanetwork.org](mailto:secretariat@icvanetwork.org)  
[www.icvanetwork.org](http://www.icvanetwork.org)