

La localización en el liderazgo humanitario

Octubre 2024



A GLOBAL NGO NETWORK
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE
HUMANITARIAN ACTION

Acknowledgements

Este artículo fue escrito por Kate Holland para ICVA.

El equipo de investigación desea agradecer a todos los que contribuyeron con su tiempo y apoyo a este proyecto, en particular a los representantes de las ONG participantes y a los socios en los países seleccionados.

Este informe es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).



Disclaimer

Los contenidos son responsabilidad de ICVA y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Abreviaturas

AdR – Área de Responsabilidad

CBPF – Fondo Mancomunado con sede en el País

HC – Coordinador Humanitario

HCT – Equipo Humanitario de País

IASC – Comité Permanente entre Organismos

ICCG – Grupo de Coordinación Intergrupala

ICVA – Consejo Internacional de Organismos Voluntarios

IOM – Organización Internacional para las Migraciones

MdE – Memorándum de Entendimiento

OCHA – Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios

ONG – Organización no gubernamental

ONGI – ONG internacional

ONGL – ONG local

ONGL/N – ONG local o nacional

ONGN – ONG Nacional

ONU – Naciones Unidas

RCRCM – Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

SAG – Grupo Asesor Estratégico

TdR – Términos de Referencia

UNCT – Equipo de la ONU en el país

UNHCR – Alto Comisionado de la ONU para los Refugiados



Contenido

Introducción	1
Resumen	2
Metodología de la investigación	4
Considerar la “participación significativa”	5
1. Órganos de coordinación	6
HCT	7
Juntas Asesoras de Fondos Mancomunados Nacionales	9
Grupos de Coordinación Intergrupala (ICCG)	10
Grupos Temáticos	11
Coordinación a nivel de zona	14
2. Hallazgos Clave	15
Catalizadores del cambio	16
Conocimientos, habilidades e intereses	18
Poder y confianza	21
Barreras prácticas	23
Representación	26
Aternativas y mirando hacia adelante	28
3. Recomendaciones	29
4. Perfiles de países	35



Introducción

Resumen	2
Metodología de la investigación	4
Considerar la "participación significativa"	5

Resumen

En los últimos años, la presencia de ONG locales y nacionales (ONGL/N) en el liderazgo de la coordinación humanitaria –un compromiso declarado del Gran pacto sobre la financiación humanitaria (Grand Bargain) – ha ido aumentando gradualmente. Este estudio miró más allá de los números, para tratar de entender si este aumento de escaños está resultando en una inclusión efectiva o en una “participación significativa”. Se utilizaron cinco países de interés (Etiopía, Sudán del Sur, Somalia, Colombia y Venezuela) para analizar la inclusión en el liderazgo del mecanismo de coordinación del Comité Permanente entre Organismos (IASC): Equipos Humanitarios de País (HCT), Grupos de Coordinación Intergrupales (ICCG), Juntas Asesoras del Fondo Mancomunado con sede en el País (CBPF) y grupos temáticos.

Se identifican diferentes niveles de participación: presencia (por ejemplo, asientos en un grupo de coordinación), participación (igualdad de espacio para hablar y ser escuchado), influencia (por ejemplo, en el establecimiento de la agenda o la toma de decisiones) y liderazgo (definición de la dirección estratégica y liderazgo en la toma de decisiones). En general, se percibió que la inclusión de las ONGL/N había mejorado en los últimos años, pero en general seguía limitándose solo a la presencia, con el objetivo de la participación. Al examinar la inclusión en la coordinación, también se examinó la funcionalidad de los órganos de coordinación.

El informe reúne las buenas prácticas identificadas, las barreras y las recomendaciones para mejorar la inclusión de las ONGL/N en el liderazgo de la coordinación. Los resultados se presentan en tres partes: por grupo de coordinación, por tema y por país de interés. Las conclusiones y recomendaciones son prácticas, tanto a nivel mundial como nacional.

Los temas explorados incluyen:

- **Importancia de los catalizadores del cambio**, destacando el éxito de los esfuerzos individuales y la necesidad de compromiso en todo el sistema de coordinación para lograr un cambio real hacia la inclusión de las ONGL/N.
- **Conocimientos, habilidades e intereses**, discutiendo la importancia del conocimiento formal e informal, y las capacidades, para poder navegar, participar e influir en las decisiones en las estructuras de coordinación.
- **Relaciones de poder y confianza** entre los miembros del órgano de coordinación.
- **Barreras prácticas** para la inclusión de ONGL/N: financiamiento, idioma y jerga, y modalidades de trabajo.

1 El tercer compromiso en materia de localización es: “Apoyar y complementar los mecanismos nacionales de coordinación, cuando existan, e incluir a los intervinientes locales y nacionales en los mecanismos de coordinación internacional, según proceda y de conformidad con los principios humanitarios” Véase el eje de trabajo 2 del Gran Pacto: Localización en <https://gblocalisation.ifrc.org/>

2 Véase, IASC, [Nota sobre las estructuras de coordinación del IASC a nivel nacional en 2022](#), 21 de diciembre de 2023

Se identifican las principales recomendaciones en:

Liderazgo senior

- **Coordinadores humanitarios:** establecer un diálogo regular con los líderes y representantes de las ONGL/N; establecer el "tono" y las expectativas para el HCT y otros actores de la respuesta para la inclusión de las L/ONG; trabajar con la OCHA y abogar con los CLA para promover la inclusión de la coordinación de las ONGL/N.
- **HCT:** diseñar estrategias de localización colaborativas y basadas en objetivos, con planes de trabajo y responsabilidades; crear espacios de reunión, programas y formas de trabajo inclusivos.

Financiación

- **Gestión de fondos mancomunados con sede en países:** para cumplir con el Gran Pacto y los compromisos alineados de localización de la CBPF; promover los Principios de Asociación en los subcontratos de subvenciones; garantizar el conocimiento y la inclusión de las funciones de la Junta Asesora.
- **Donors:** to utilise components of funding to support L/NNGO coordination capacities.

Facilitación

- **La OCHA y los coordinadores de grupos temáticos** como facilitadores y presidentes: buscar oportunidades para ampliar el liderazgo en la coordinación entre las ONGL/N; abordar las barreras a la participación de las ONGL/N, incluidas las barreras prácticas, la visibilidad y la transferencia de conocimientos
- **Agencias líderes de grupos:** para promover el liderazgo de ONGL/N (coordinación conjunta, copresidencia) en grupos temáticos; abogar por la asignación de recursos para la coordinación; ser conscientes de las dinámicas de poder generadas por las relaciones de financiamiento.

Entorno inclusivo

- **Grupos mundiales:** para mejorar el compromiso con los coordinadores de las ONG cogubernamentales; apoyar la creación de coordinación conjunta de ONGL/N.
- **Agencias de las Naciones Unidas y ONG internacionales:** para garantizar asociaciones justas y basadas en principios; crear un espacio para la participación de las ONGL/N.
- **Foros de ONG:** para facilitar la representación, la conexión y la transferencia de conocimientos de las ONGL/N.
- **ONGL/N:** abogar por la inclusión observando los principios; fortalecer la representación colectiva.

Metodología de la investigación

Esta investigación consistió en la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Los cinco países fueron seleccionados de regiones específicas (América Latina y el Caribe, y África Oriental y Meridional) sobre la base de la presencia de estructuras de coordinación activadas del IASC, la disponibilidad prevista de representantes para participar en las entrevistas de investigación y la provisión de contextos contrastantes para estudiar tanto las similitudes como las diferencias en la experiencia.

Se compilaron datos cuantitativos de las fuentes existentes y se utilizaron para analizar la participación en los HCT, los ICCG, el liderazgo de los clústeres y las juntas asesoras de la CBPF. Los datos globales se obtuvieron de los ejercicios de Mapeo de Coordinación Anual realizados por la OCHA, utilizando informes disponibles en línea de 2019 a 2022, además de los datos de 2022 compartidos por la OCHA. Los datos de asignación de CBPF y la composición de la Junta Asesora se tomaron del Servicio de Seguimiento Financiero de la OCHA y de los informes anuales de los países en línea. Las oficinas de la OCHA en los países compartieron los datos correspondientes a 2024 de los cinco países seleccionados.

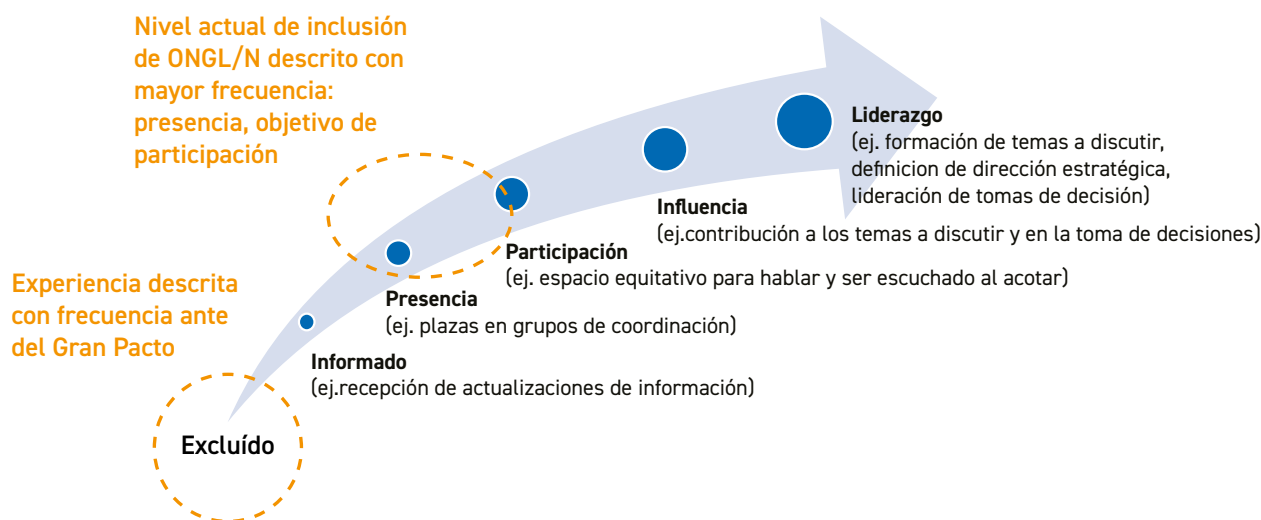
La recolección y el análisis de datos cualitativos constituyeron la parte principal de la investigación, a través de una revisión de la literatura y entrevistas a informantes clave. Se llevó a cabo una revisión de la bibliografía disponible sobre localización y coordinación. Esto incluyó informes publicados de redes de ONG, institutos de investigación y ONG. También incluyó orientación del IASC y documentos de lecciones aprendidas, así como orientación para el Grupo Temático Mundial. En el caso de los países seleccionados, se examinaron los informes de Evaluación Humanitaria Interinstitucional (IAHE) y Peer-2-Peer (P2P) del IASC, junto con las estrategias de localización disponibles a nivel de país y los planes de trabajo compartidos por los informantes clave. Se incluyen algunas reflexiones de los participantes de ONGL/N en seminarios web y debates sobre localización .

Las entrevistas a informantes clave se llevaron a cabo de forma remota, con participantes de los cinco países seleccionados, además de algunos contribuyentes regionales y mundiales. Los informantes clave se identificaron mediante un enfoque de bola de nieve, seleccionado sobre la base de sus conocimientos y experiencia en coordinación. Las entrevistas fueron semiestructuradas, en forma de conversaciones, realizadas tanto individualmente como en pequeños grupos de pares.

Se realizaron un total de 50 entrevistas con 64 participantes, el 64% de los cuales eran mujeres. Del total de entrevistas, 11 se realizaron con participantes de todo el mundo y de la región, y 39 con participantes de los cinco países seleccionados. Se llevaron a cabo entrevistas a nivel de país con representantes de foros de ONG, foros mixtos de ONG y las principales redes de ONGL/N, así como con miembros y facilitadores de los HCT, los ICCG, las Juntas Asesoras de CBPF y los equipos de coordinación de clústeres. Los representantes de las ONG constituyeron el 70% de todos los participantes (45 personas). De éstos, 24 participantes procedían de ONGL/N, redes ONGL/N o foros mixtos de ONG, y el resto de ONG internacionales y foros de ONG. El resto de las entrevistas se realizaron con representantes de organismos de la ONU (13 participantes), donantes (2 participantes) e investigadores (4 participantes) centrados en el tema.

3 Sesiones organizadas en la Semana de las Redes y Alianzas Humanitarias, mayo de 2024. Incluyendo: Promover el liderazgo de los actores locales y nacionales en grupos temáticos y áreas de interés a través de enfoques de coordinación, convocados por el Grupo de Educación Mundial, el Grupo Mundial de Nutrición, el Grupo Mundial de Agua, Saneamiento e Higiene y el Área de Responsabilidad Mundial de Protección de la Infancia; y Liberar el Potencial Local: Dar forma al futuro de la acción humanitaria - Ideas y recomendaciones clave de los seminarios web de localización del IASC, convocados por el Grupo de Trabajo 5 del IASC sobre Localización. Consulte <https://vosocc.unocha.org/Report.aspx?page=00t9pExuBwMwml9Wkc49cgxxequalxxxequal> para ver los informes de resultados.

Considerando la “participación significativa”



La mayoría de los participantes reflexionaron sobre las mejoras graduales observadas en los últimos años en la inclusión de las organizaciones no gubernamentales y no gubernamentales en los mecanismos de coordinación humanitaria. En los cinco países seleccionados, las Organizaciones Nacionales y Gubernamentales forman parte de la Junta Asesora del HCT y del Fondo Mancomunado con sede en los Países, de conformidad con las buenas prácticas respectivas. Sin embargo, no se consideraba que los miembros de las ONGL/N tuvieran la misma influencia en los órganos de coordinación que sus homólogos internacionales.

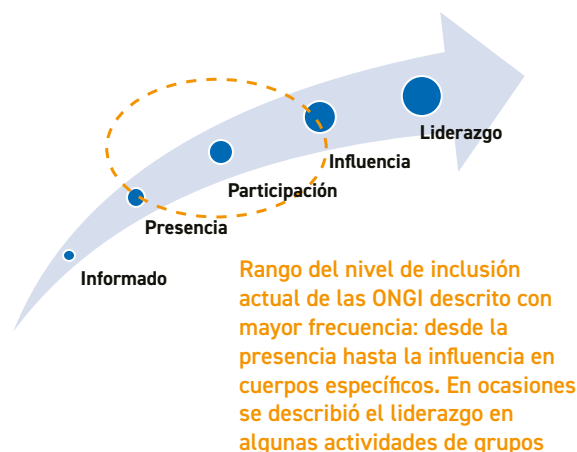
La expresión “participación significativa” se utiliza a menudo para describir la participación de las organizaciones locales y nacionales en el sistema de coordinación humanitaria. Este estudio no se propuso definir ni medir esto, pero sí consideró diferentes tipos de participación. En primer lugar, si las ONGL/N tienen plaza en los mecanismos de coordinación (*presencia*) y, cuando los tienen, si sienten que pueden hablar y si son escuchados (*participación*), y si influyen en la toma de decisiones. Y, si se encuentran en algún órgano de coordinación humanitaria, las ONGL/N desempeñan plenamente un papel de liderazgo.

Para la mayoría de los grupos de coordinación discutidos con los entrevistados, la inclusión de ONGL/N se describió como una relación entre la “*presencia*” y la “*participación*”, a menudo con el logro de la “*participación*” como una fuente de frustración y un objetivo.

Los niveles más altos de inclusión descritos corresponden a las ONGL/N que preservan conjuntamente grupos de trabajo basados en temas. Sin embargo, esto siempre fue junto con las agencias de la ONU, y su papel -en los ejemplos más inclusivos- se describió como influencia, más que como liderazgo.

También se invitó a los miembros de las ONG internacionales de los órganos de coordinación a reflexionar sobre su inclusión, así como sobre la dinámica y la funcionalidad de los órganos de coordinación. En cuanto a las ONGL/N, esto varió según los países y los organismos de coordinación, y la personalidad de las personas (contrapartes de las Naciones Unidas y representantes de las ONGI) fue un factor importante en la creación de espacios inclusivos.

Por lo general, los miembros de las ONG internacionales describieron estar más incluidos que los miembros de las ONGL/N de los mismos órganos. Sin embargo, la mayoría de las veces esto se describía como “*participación*”, con el objetivo de “*influir*”. En algunos casos, las ONG internacionales sentían que ni siquiera tenían la misma “*participación*” que los miembros de la ONU.

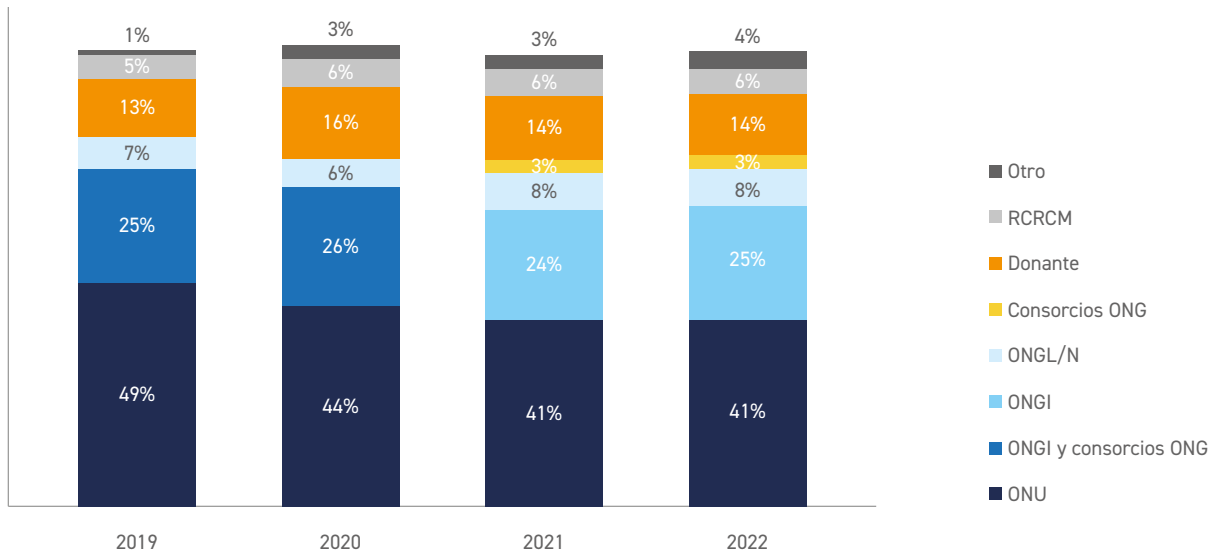


01

Órganos de coordinación

HCT	7
Juntas Asesoras de Fondos Mancomunados Nacionales	9
Grupos de Coordinación Intergrupar (ICCG)	10
Grupos Temáticos	11
Coordinación a nivel de zona	14

Miembros de todas las HCT (A nivel mundial)



Notas sobre las estructuras de coordinación del Comité Permanente entre Organismos (IASC, en inglés) a nivel de país 2019-2022

A nivel mundial, los datos se pueden utilizar para observar los cambios en la membresía del HCT. En los últimos cuatro años (para los que se dispone de datos), la composición general de los miembros ha cambiado ligeramente. El cambio notable fue la reducción de la participación de la ONU del 49 al 41 por ciento de todos los miembros del HCT. Para otros miembros, los cambios fueron marginales. La representación general de las ONG en los HCT aumentó ligeramente, del 32 al 36 por ciento de todos los miembros a nivel mundial. Al mismo tiempo, el tamaño promedio de los HCT aumentó (de 25 a 32 miembros).

Sin embargo, en el caso de las ONGL/N, la representación se mantuvo prácticamente igual: 7 por ciento de todos los miembros del HCT en 2019 y 8 por ciento en 2022. Además, a partir de 2022, si bien todos los HCT tenían miembros de las ONG internacionales o del foro de las ONGI, uno de cada cinco (20%) no tenía ningún miembro de ONGL/N, la misma proporción que cuatro años antes, en 2019.

A partir de 2024, los cinco países prioritarios tenían representación de ONGL/N en el Equipo Humanitario de País (HCT), lo que se consideró unánimemente positivo y, a veces, un logro de promoción largamente buscado. Sin embargo, en general se consideraba que los HCT estaban dominados por la ONU, no solo en el número de escaños, sino también en quién establece los programas, quién tiene confianza para hablar, quién es escuchado e influye en las decisiones, y en la dinámica de poder, lo que limita la inclusión de los miembros de las ONG (dinámica que también señalan los miembros de las ONG, pero se amplifica para las ONGL/N).

El liderazgo del HC y la facilitación del HCT por parte de la OCHA se describieron repetidamente como fundamentales tanto para la creación de un espacio inclusivo para los miembros de las ONG como para la funcionalidad del HCT, que a menudo estaban interrelacionadas. A esto se sumó la importancia de la confianza y las relaciones para permitir un debate abierto entre los miembros del HCT. Estas cuestiones se plantearon con mayor frecuencia cuando se debatían los catalizadores del cambio, y varios participantes describieron la influencia positiva que un nuevo HC o jefe de la OCHA había tenido en la dinámica del HCT y la inclusión de ONGL/N.

4 Datos del ejercicio anual de mapeo de coordinación realizado por la OCHA, cuyos últimos datos en el momento de redactar este artículo a mediados de 2024 eran de 2022. Véase el IASC, [Nota sobre las estructuras de coordinación del IASC a nivel nacional en 2022](#), 21 de diciembre de 2023 y para [2021](#), [publicada el 14 de febrero de 2023](#), [2020](#), [publicada el 16 de julio de 2021](#), y [2019](#), [publicada el 23 de marzo de 2020](#).

5 En 2019, seis de los 28 HCT (21%) y en 2022, seis de los 30 HCT (20%) no tenían ningún miembro del consorcio ONGL/N.

Las percepciones sobre la funcionalidad y la eficacia de los HCT variaron. Algunos se describieron como foros de intercambio de información más que de adopción de decisiones. Otros, por tener poco tiempo los programas o por el apetito de los miembros por debatir los temas a fondo. Incluso en los casos en que los participantes consideraron que un HCT tenía un espacio abierto para el debate, uno describió un “límite máximo para la toma de decisiones” para las ONG, en el que algunas cuestiones, pero no otras, se decidían dentro del HCT. Si bien las responsabilidades impuestas por mandato dentro del sistema del Comité Permanente entre Organismos pueden significar que las decisiones sobre algunos temas recaigan en órganos o personas específicas, esto tiene implicaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas. Cuando se le preguntó dónde se tomaban las decisiones, si no era en el HCT, más de un participante miembro del HCT respondió que no lo sabía.



“Los representantes de la ONU no vienen [al HCT] y dicen: tenemos estos dilemas, o estas opciones, y ¿cómo avanzamos colectivamente en esto? Son las ONG las que plantean las preguntas. Los representantes de la ONU no traen preguntas, traen sus propias agendas.”

Un par de participantes comentaron que consideraban que el HCT era más importante para las ONG que para la ONU, y señalaron que el equipo de la ONU en el país era un foro alternativo de toma de decisiones. Otros consideraron que era más probable que las ONG presentaran temas difíciles que los miembros de las]] ONU: *“Los representantes de la ONU no vienen [al HCT] y dicen: tenemos estos dilemas, o estas opciones, y ¿cómo avanzamos colectivamente en esto? Son las ONG las que plantean las preguntas. Los representantes de la ONU no traen preguntas, traen sus propias agendas.* La presencia, o ausencia, de representantes de la ONU se planteó como una preocupación en otros lugares: *“Es algo que nos preocupa. Demuestra que no están tan interesados en la discusión, o que saben que el HCT no es el lugar donde se toman las decisiones”.*

También se examinaron la presencia y las capacidades de los miembros de las organizaciones no gubernamentales. En algunos países seleccionados, se consideraba que los miembros del HCT de las ONGL/N eran fuertes y gozaban de gran estima. En otros, se expresaron preocupaciones sobre la limitada asistencia o preparación de algunos miembros de ONGL/N, su capacidad de representación y su participación únicamente en cuestiones de interés directo para sus organizaciones, lo que se describió como un debilitamiento de las voces de ONGL/N en el HCT. También se preguntó a los participantes qué se podía hacer para hacer frente a esta situación. Sus sugerencias se anotan en la sección “Hallazgos clave” a continuación.

Copresidencia del HCT

En Myanmar, hace varios años se introdujo un acuerdo de copresidencia para el HCT, con una ONG copreside junto con los líderes del HC. Hasta ahora, esto ha sido realizado por una ONGI, seleccionada entre los representantes de las ONGI que participan en el HCT.

El copresidente trabaja con el HC y el jefe de la OCHA para establecer la agenda y los objetivos de las reuniones del HCT, para preparar y dar seguimiento a las decisiones y acciones, y para el enlace, incluso con el grupo de donantes humanitarios.

Se ha observado que el papel de copresidente, considerado por los miembros de las ONGI del HCT de Myanmar como una buena práctica a replicar, ha ayudado a aumentar el diálogo entre los miembros del HCT, la inclusión de las ONG y la rendición de cuentas del organismo.

A menudo se describieron desequilibrios de poder dentro de los HCT. Estos se relacionaban con el conocimiento del sistema, las relaciones interpersonales, la familiaridad cultural (del sistema internacional), el tamaño relativo de la organización y la financiación. Algunos participantes reflexionaron sobre la importancia de los conocimientos preexistentes sobre las formas de funcionamiento del sistema humanitario y las relaciones interpersonales informales, para facilitar los debates sobre cuestiones delicadas en el HCT y para acceder a vías para influir en las decisiones. Se observó que había beneficios, pero tal vez no eran notados por los representantes de la ONU y las ONGI, y que constituían barreras para la inclusión de las ONGL/N. Otros describieron haber sentido desequilibrios de poder debido a las relaciones financieras: *“Tres o cuatro ONG nacionales, con muchos menos recursos, están sentadas frente a 12 agencias de la ONU que son sus donantes... ¿Realmente tienes una voz?”* .

Se describieron algunos problemas prácticos que afectaban a la capacidad de las ONG para participar en igualdad de condiciones en los HCT. Los miembros de las ONGI y de las ONGL/N desempeñan normalmente una función representativa para otras ONG, en lugar de para su propia organización como para los miembros de la ONU, lo que requiere tiempo para consultar sobre las aportaciones y decisiones. Se señaló que acciones sencillas, como programar reuniones y compartir agendas con mucha antelación, eran importantes para permitir esto.

6 Miembro de la ONG HCT
7 Representante de ONGL/N

Juntas Asesoras de Fondos Mancomunados Nacionales

En los cinco países estudiados, las Juntas Asesoras de los Fondos Mancomunados Nacionales (CBPF, por sus siglas en inglés) tenían al menos el mismo número de escaños para las ONGL/N que para otros miembros (de la ONU, ONGI, donantes). Quiénes formaban parte de los Consejos Asesores parecían ser los menos conocidos de los cuatro tipos de mecanismos de coordinación estudiados aquí. En algunos países, los miembros de la Junta Asesora son elegidos por foros de ONG, y en otros se les pide que participen sobre la base de su especialización técnica. Los miembros no desempeñan una función de representación de la misma manera que en el caso de los HCT, por lo que la comunicación con otras ONG sobre los temas del Consejo Asesor parece centrarse en la iniciación de los individuos.

En uno de los países estudiados, en el que los miembros de la Junta Asesora de las ONG se seleccionan sobre la base de su especialización técnica (en el caso de las personas con discapacidad y las organizaciones dirigidas por mujeres), los miembros de las ONGL/N hicieron un recuento positivo de sus aportaciones que se buscaban explícitamente como agentes técnicos locales. Esto incluyó la revisión de las prioridades estratégicas y el intercambio de metodologías con todos los solicitantes de CBPF para fortalecer la planificación del programa.

Los niveles de comprensión de la función de la Junta Asesora variaron entre los entrevistados más amplios que lo mencionaron, e incluso entre algunos miembros de ONGL/N, lo que sugiere que podría ser útil una mejor comunicación sobre la función de la Junta Asesora (y sus limitaciones, ya que se trata de un órgano consultivo, no de toma de decisiones). Además de obstaculizar su propia capacidad para desempeñar sus funciones, el hecho de no comprender plenamente la función prevista de la Junta Asesora también significa que, en los casos en que el órgano puede no estar funcionando como se esperaba, los miembros no pueden impulsar el cambio.

Las percepciones sobre la funcionalidad de los Consejos Consultivos variaron. Esto se basó principalmente en la medida en que los miembros de las ONGI y las ONGL/N consideraron que se habían escuchado sus aportes y recomendaciones, y si consideraban que las decisiones se habían tomado antes de las recomendaciones de la Junta Asesora o no las habían tenido en cuenta. En los casos en que esto ocurría, había desconfianza en los procesos de asignación del CBPF en general, más que en la función de la Junta Asesora.

Grupos de Coordinación Intergrupar (ICCG)

La pertenencia de las ONGL/N a los ICCG está determinada en gran medida por el número de coordinadores de los grupos temáticos de las ONGL/N. En los países estudiados, los ICCG seguían siendo descritos en su mayoría como miembros mayoritarios de la ONU. Algunos Co-Coordinadores de Grupos Temáticos de ONGL/N describieron ser los únicos, o uno de los pocos, nacionales de países en el ICCG, y a veces sintieron la presión de ser la persona a la que se recurría para obtener una perspectiva “local”.

Algunos de los países estudiados incluyen a otros participantes en los ICCG, incluidos representantes de ONGI y ONGL/N seleccionados a través de un foro de ONG. Algunos participantes reflexionaron positivamente sobre este aumento de la representación. Otros señalaron que las reuniones se habían vuelto demasiado numerosas; un participante comentó que, en el caso de muchos de los miembros del ICCG, no todos se conocían entre sí, y describió el ICCG como una reunión pública.

Los problemas de espacios inclusivos en la sección del HCT anterior y descritos en la sección “Hallazgos clave” a continuación también se señalaron para los ICCG. Esto incluyó formas de trabajo, uso de jerga e invitación a participar en las agendas. Los participantes señalaron que la responsabilidad de crear espacios inclusivos recaía en todos los miembros.

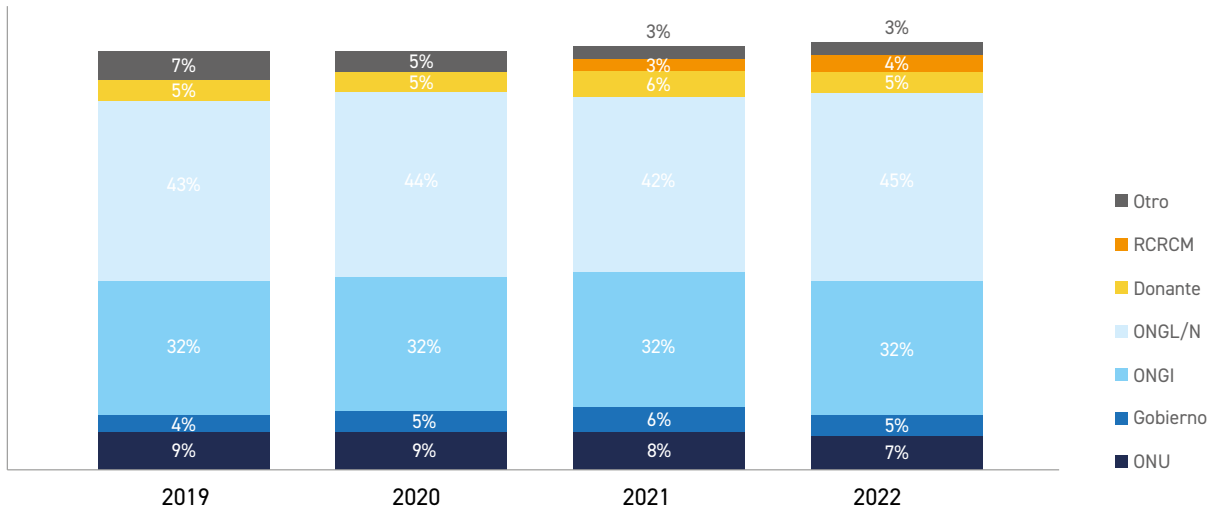
Algunos participantes también reflexionaron sobre la importancia de la función de presidencia y facilitación de la OCAH. Esto marcó una diferencia sustancial en el hecho de que los ICCG se describieran como foros abiertos y productivos que se consideraban importantes para la toma de decisiones e incluían a los miembros de L/ONGN, o si se percibían, de diversas maneras, como pesados en el proceso, no inclusivos o centrados en el intercambio de información. La presidencia consciente de las reuniones también puede ser importante para determinar el empoderamiento de los coordinadores de las ONG para representar a sus grupos de manera equitativa.

Cuando se les preguntó si la representación y los problemas de las ONG en los diferentes órganos de coordinación estaban vinculados entre sí (los ICCG con los HCT y las estructuras subnacionales), la mayoría de los participantes describieron las conexiones entre los organismos como si pasaran por la ONU (OCHA y Organismos Líderes de Grupos Temáticos). Si bien estos son los mecanismos formales, se podrían aprovechar las oportunidades para capitalizar la representación de las ONG, como foros de ONG que faciliten las reuniones entre los coordinadores de los grupos de ONG y los miembros de las ONG HCT.

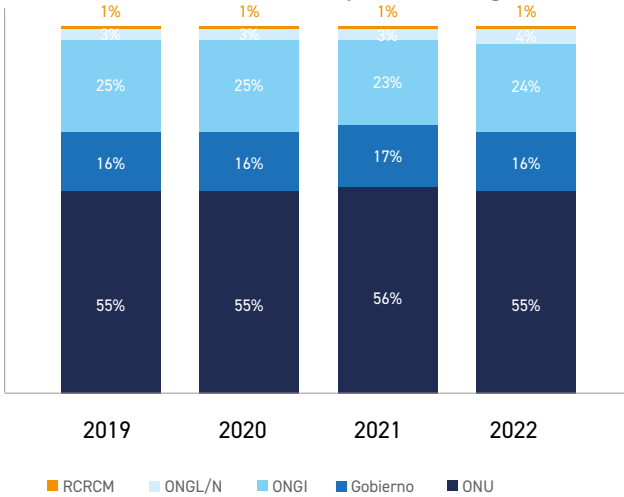
8 El TdR estándar del ICCG (2017) recomienda la inclusión de representantes de los foros de ONG: “También se recomienda encarecidamente que los ICCG incluyan representantes de las ONG internacionales y de los foros nacionales de ONG con el fin de fortalecer el vínculo con los actores operativos y, en el caso de las ONG nacionales, mejorar el papel de los actores locales en la coordinación”. Véase: <https://reliefweb.int/report/world/standard-terms-reference-inter-cluster-sector-coordination-groups-0>

Grupos Temáticos

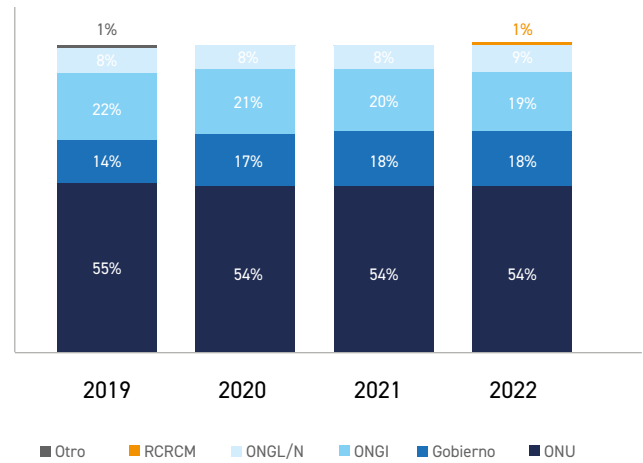
Membresías de todos los grupos temáticos (nivel global)



Liderazgo de grupos temáticos a nivel nacional (coordinadores & coordinadores conjuntos) (nivel global)



Liderazgo de todos los grupos temáticos a nivel sub-nacional (nivel global)



Entre 2019 y 2022, las proporciones mundiales de los miembros de grupos temáticos, sectores y áreas de responsabilidad se mantuvieron constantes. En 2022, alrededor de tres cuartas partes de todos los miembros del grupo eran ONG, y poco menos de la mitad eran ONGL/N. El liderazgo del grupo temático es muy diferente a la membresía. Si bien el liderazgo de los grupos temáticos es realizado principalmente por la ONU y los gobiernos, la coordinación conjunta de los grupos que proporciona apoyo para fortalecer el liderazgo general, a menudo es realizada por las ONG. Sin embargo, en 2022, solo la mitad de todos los grupos temáticos nacionales contaban con acuerdos de coordinación, y solo el 13% de ellos eran con ONGL/N.

La representación de ONGL/N en otras estructuras de conglomerados se considera una buena práctica, pero por lo general también es inferior a la de otros tipos de organización. En los grupos temáticos subnacionales, sólo el 9% de todos los presidentes y copresidentes eran ONGL/N, y en los Grupos de Trabajo Técnicos, el 10% de todos los puntos focales eran ONGL/N. Los Grupos de Asesoramiento Estratégico (SAG por su sigla en inglés) son un mecanismo importante para la inclusión, destinado a hacer que la gobernanza de los grupos sea más responsable ante sus miembros, y en los casos en que existían SAG, el 95% tenía miembros de ONGL/N. Sin embargo, casi la mitad de todos los grupos temáticos no tenían un SAG a partir de 2022.

Para este estudio, la atención se centró en la coordinación conjunta de los grupos temáticos a nivel nacional, aunque algunas discusiones incluyeron reflexiones sobre el liderazgo de las ONGL/N en otras partes de las estructuras de los clústeres. Las proporciones de la inclusión global de ONGL/N en el liderazgo de los grupos también se reflejaron en gran medida en los cinco países seleccionados, con una coordinación nacional entre ONGL/N que osciló entre un grupo temático/área de responsabilidad (AdR) (Colombia) y seis (Sudán del Sur). Los participantes examinaron tanto los beneficios como los obstáculos para la coordinación conjunta entre las ONGL/N, así como sobre la participación de los grupos temáticos.

Algunos participantes destacaron los posibles beneficios de contar con coordinadores conjuntos de grupos temáticos de ONGL/N. Entre ellas, la percepción de que el hecho de contar con un funcionario nacional de una organización nacional ha hecho que el trabajo de grupos temáticos avance más rápido y de manera más eficiente. Se destacó que sus conocimientos preexistentes eran particularmente importantes: la comprensión de los matices y las sensibilidades de las instituciones gubernamentales y las comunidades, y la dinámica de las crisis.

Las capacidades y la continuidad fueron identificadas como críticas para el éxito. Varios participantes señalaron que la financiación era un obstáculo para que las ONGL/N asumieran funciones de coordinación. Los puestos de coordinación de las ONGI suelen estar financiados por donantes institucionales, que son mucho menos accesibles para las ONGL/N. También se examinaron las opciones para el fomento de la capacidad y la transferencia de conocimientos (en relación con la asumir funciones de coordinación), lo que es importante cuando una organización es nueva en el liderazgo de la coordinación. Estos se detallan en la sección "Hallazgos clave" a continuación. En situaciones en las que los recursos y la experiencia varían de un coordinador a otro, puede ser necesario compartir cuidadosamente las responsabilidades, para evitar que el coordinador conjunto de la ONGL/N sólo tenga competencias para las "cuestiones de la ONGL/N" o se perciba como un "suplente" de un coordinador de la ONU.

Algunos participantes también reflexionaron sobre el papel de la organización asociada en la coordinación. Teóricamente, un acuerdo de coordinación de grupos no se trata de contratar a una persona, sino también del papel que desempeña la organización en el apoyo (y a veces, el equilibrio) de la coordinación sectorial. Esto requiere coordinación institucional, conocimiento y capacidades, y continuidad. En el caso de las ONGI que a menudo asumen la coordinación conjunta, los participantes señalaron que se benefician de sólidas capacidades institucionales y presencia global, y que son percibidas inmediatamente como capaces e influyentes por otros actores internacionales a nivel nacional. Por lo tanto, la transferencia de conocimientos a los altos directivos de la ONGL/N y el refuerzo de su posición de coordinación conjunta también pueden ser importantes para el éxito.

9 Los datos citados provienen del ejercicio anual de mapeo de coordinación realizado por la OCHA, que abarca grupos temáticos, sectores y áreas de responsabilidad (AdR). El término "clúster" se utiliza aquí por razones de brevedad.

10 Véase: GCCG, [Términos y definiciones de grupos temáticos a nivel de país](#), 24 de marzo de 2023

11 IASC, [Nota sobre las estructuras de coordinación del IASC a nivel nacional en 2022](#), 21 de diciembre de 2023, y para [2021, publicada el 14 de febrero de 2023](#), [2020, publicada el 16 de julio de 2021](#), y [2019, publicada el 23 de marzo de 2020](#).

12 Por ejemplo, la membresía de un Grupo Asesor Estratégico, la copresidencia de grupos subnacionales, la presidencia o copresidencia de Grupos de Trabajo Técnicos. Véase IASC, [Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms](#), Grupo de Resultados 1 del IASC sobre Respuesta Operacional, julio de 2021

13 OCHA, [Nota sobre las estructuras de coordinación del IASC a nivel nacional, 2022](#). Publicado en diciembre de 2023.

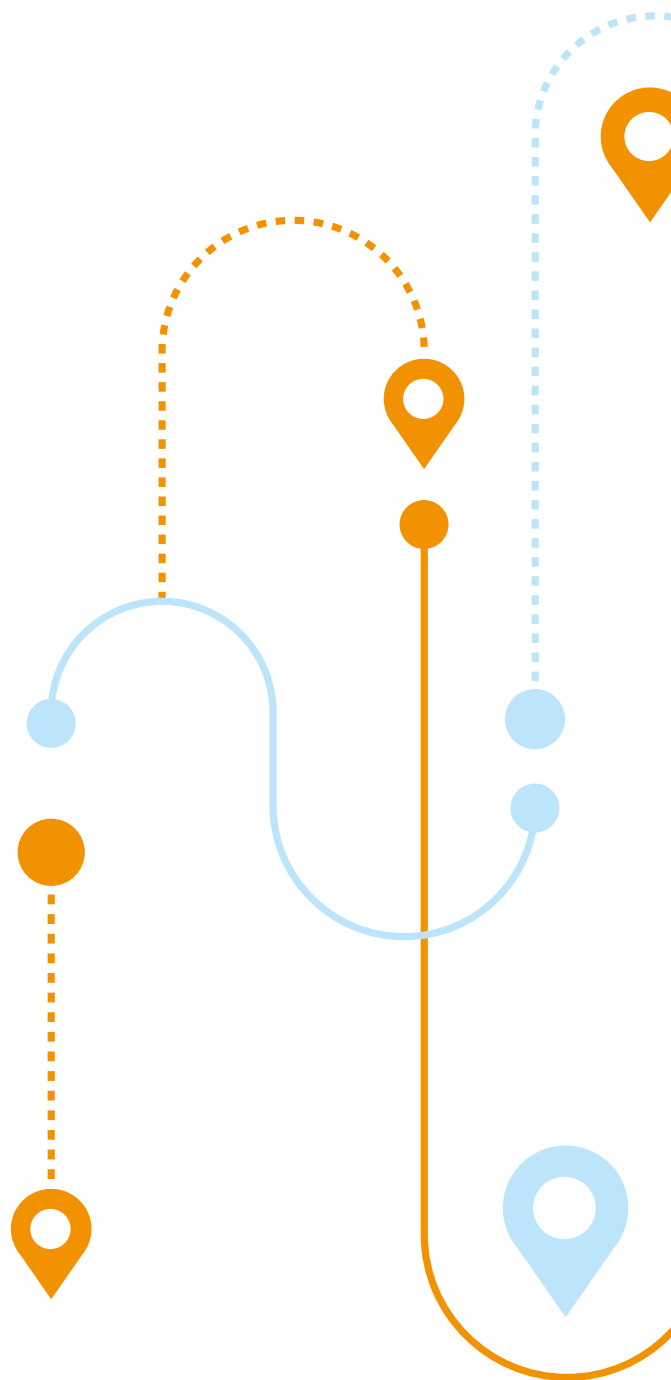
Varios participantes identificaron como deseable la copresidencia de grupos temáticos subnacionales por parte de las ONGL/N, pero que su expansión requeriría tanto una apertura deliberada del espacio como la dotación de recursos. Algunos participantes se mostraron muy positivos con respecto a la copresidencia subnacional: un representante de ONGL/N describió cómo esto construyó su experiencia para luego asumir la coordinación conjunta nacional. Otros se mostraron más escépticos, afirmando que sentían que las decisiones seguían siendo tomadas sólo por la CLA, no de forma cooperativa.

Algunos participantes también examinaron la participación de las ONGL/N en calidad de miembros del grupo temático. Entre las cuestiones descritas figuraban las siguientes: la pertinencia de los programas y prioridades de los grupos temáticos (en relación con la funcionalidad de cada uno de ellos, y si se consideraba que estaban orientados a los procesos y al intercambio de información, o a las operaciones y al debate) y la inclusión y la accesibilidad, temas que se analizan en la sección de Hallazgos Clave. Sin embargo, un tema específico de los grupos temáticos es la presentación de informes. Algunos participantes señalaron que los productos de los grupos temáticos y de toda la respuesta no incluían el alcance de los asociados en la ejecución. Esto significaba que la visibilidad de las ONGL/N, que recibían financiación de la ONU o de las ONGI, era baja, lo que a su vez afectaba a su credibilidad como actores de la respuesta y a sus esfuerzos de recaudación de fondos. Otros describieron que las herramientas de presentación de informes eran difíciles de utilizar para las organizaciones más pequeñas, lo que significaba que el grupo carecía de datos sobre la cobertura de la respuesta.

Algunos participantes examinaron el papel de los grupos temáticos mundiales y las AdR en el apoyo a la coordinación conjunta entre las ONGL/N. Esto incluyó dos ejemplos de apoyo directo a la creación de coordinación conjunta, descritos como catalizadores del cambio. Reconociendo que no es probable que el apoyo en profundidad sea factible para todos los grupos temáticos, algunos aspectos podrían ser más fácilmente replicables, como el apoyo a la promoción o incluso el intercambio de buenos ejemplos. Otras discusiones incluyeron la importancia de que los puntos focales del Grupo Temático Mundial estén en contacto con los coordinadores de las ONG como sus contrapartes de la ONU, para brindar apoyo y garantizar un flujo de información equitativo. Además, algunos participantes reflexionaron sobre el importante papel que podrían desempeñar los grupos temáticos mundiales en el apoyo a la incorporación de nuevos funcionarios de coordinación de las ONGL/N, que pueden tener una experiencia limitada en materia de coordinación. Señalaron que, de lo contrario, es probable que toda la incorporación provenga de un coordinador de la ONU, lo que supone una tarea importante para la persona y puede correr el riesgo de reforzar la dinámica de poder desigual.

14

El AdR Mundial para la Protección de la Infancia en Colombia, con el apoyo del Servicio de Asistencia en Español para la Protección de la Infancia, auspiciado por una ONG, y el Grupo Temático Mundial de Educación en Sudán del Sur, que desde entonces ha publicado directrices para los grupos temáticos basados en este trabajo. Véase el Grupo Temático Mundial de Educación y el Grupo Temático de Educación de Sudán del Sur, [Estudio de caso sobre el liderazgo local en el Grupo Temático de Educación de Sudán del Sur](#), 2024



Coordinación a nivel de zona

Si bien no es un tema central de este estudio, se discutieron los mecanismos de coordinación a nivel de área o basados en áreas para algunos de los países donde forman la totalidad o parte de la estructura de coordinación subnacional. En general, los participantes que examinaron estas cuestiones consideraron que eran espacios importantes para la participación de las ONGL/N en la coordinación, dado que muchas de ellas operan a nivel regional o local sin representación a nivel de capital. Algunos participantes también señalaron que eran más eficientes para los pequeños agentes, en los que es más probable que el personal trabajara en varios sectores, que en el caso de las reuniones sectoriales.

Sin embargo, se percibía en gran medida que estaban liderados por la ONU y dominados por las agendas de la ONU. Un par de participantes, de diferentes países, se refirieron a los grupos de zona como “estructuras de la OCAH”. Se describieron pocos acuerdos de copresidencia, y mucho menos liderazgo, por parte de las ONG, ya fueran internacionales o nacionales. En el caso de los grupos temáticos, sus estructuras de gobernanza establecidas han asociado buenas prácticas para la inclusión de las ONG, lo que facilita que las ONG aboguen para que esto se cumpla, por ejemplo, el establecimiento de coordinación conjunta o la membresía del SAG. En el caso de los mecanismos basados en zonas, la flexibilidad en la configuración –que beneficia, por un lado, para diseñar mecanismos de coordinación para el contexto– no parecía permitir necesariamente tanto la concepción como la promoción del coliderazgo (señalando también la necesidad de contar con recursos para la coordinación).

02

Hallazgos Clave

Catalizadores del cambio	16
Conocimientos, habilidades e intereses	18
Poder y confianza	21
Barreras prácticas	23
Representación	26
Aternativas y mirando hacia adelante	28

Catalizadores del cambio

Cuando se les pidió que reflexionaran sobre lo que había funcionado en sus contextos para promover que las ONGL/N asumieran funciones de liderazgo en la coordinación, los participantes describieron tanto **los esfuerzos de las entidades individuales** como la **necesidad de un compromiso en todo el sistema de coordinación para lograr un cambio real**, incluida la apertura a cambiar las formas de trabajar.

Esfuerzos individuales

Los esfuerzos individuales pueden actuar como “prueba de concepto”, animando a otros a seguirlos. Entre los esfuerzos destacados se encuentran:

- **Compromiso** de las ONGI: En un país, se destacaron los esfuerzos de una ONG internacional con un enfoque institucional plurianual en la localización. La ONG complementó su estrategia programática de financiación de las ONGL/N (mediante la prestación de gastos generales y la eliminación gradual de la ejecución directa) con compromisos institucionales y personales para promover la pertenencia de las ONGL/N a las estructuras de coordinación. Esto incluyó el pago de los primeros años de las cuotas de membresía en el foro de ONG para sus ONGL/N asociadas, la promoción de puestos en el HCT y otros órganos de coordinación, y el apoyo a los nuevos miembros del HCT, desde conversaciones informales sobre cómo funciona el sistema hasta alentar a los representantes a hablar en las reuniones.
- **Representación del foro** de ONG: En otro caso, todos los entrevistados del país mencionaron la labor del foro (mixto) de ONG. Los representantes de las ONG en el HCT son elegidos a través de los órganos de coordinación de las ONG, lo que aumenta la legitimidad percibida de los representantes de las ONGL/N. El foro es activo y confiable en la defensa y promoción de las ONGL/N tanto en el ámbito nacional como en el internacional. También ha establecido su propia agenda de localización, alentando a los miembros de las ONGI, apoyando el desarrollo de capacidades para los miembros de ONGL/N e incorporando los objetivos de localización al espacio de coordinación más amplio.

- **Apoyo de los grupos temáticos mundiales:** se destacó la labor de la Zona de Responsabilidad Mundial para la Protección de la Infancia, por conducto de sus servicios de asistencia a los usuarios, y del Grupo Temático Mundial de Educación, que había apoyado de manera tangible el establecimiento de acuerdos de coordinación conjunta con las ONGL/N. Esto incluyó la promoción de la idea de seleccionar una ONGL/N y la financiación, y el apoyo a la incorporación de un nuevo coordinador conjunto. Algunos participantes señalaron que un grupo que estableciera la copresidencia con una organización no gubernamental podría actuar, o de hecho lo hizo, como prueba de concepto, alentando a otros a seguir el ejemplo y a las ONGL/N a promover la promoción de otros grupos.

El liderazgo y la facilitación son importantes

Un denominador común a lo largo de las entrevistas fue que: la personalidad importa. Más aún, a la hora de lograr un cambio positivo, cuando se combina con un compromiso genuino con los objetivos de localización.

Múltiples participantes expresaron que un nuevo dirigente humanitario de alto nivel, en particular un jefe de la OCHA, había catalizado un progreso significativo en la apertura de un espacio de coordinación para las ONGL/N. El HC tiene un papel vital que desempeñar en la señalización del compromiso desde arriba hacia abajo: estableciendo visiones que los organismos de la ONU seguirán, estableciendo (y esperando que se tomen medidas al respecto) los programas del HCT, y en acciones tan sencillas como reunirse con los altos directivos de ONGL/N y estar abierto a sus aportes.

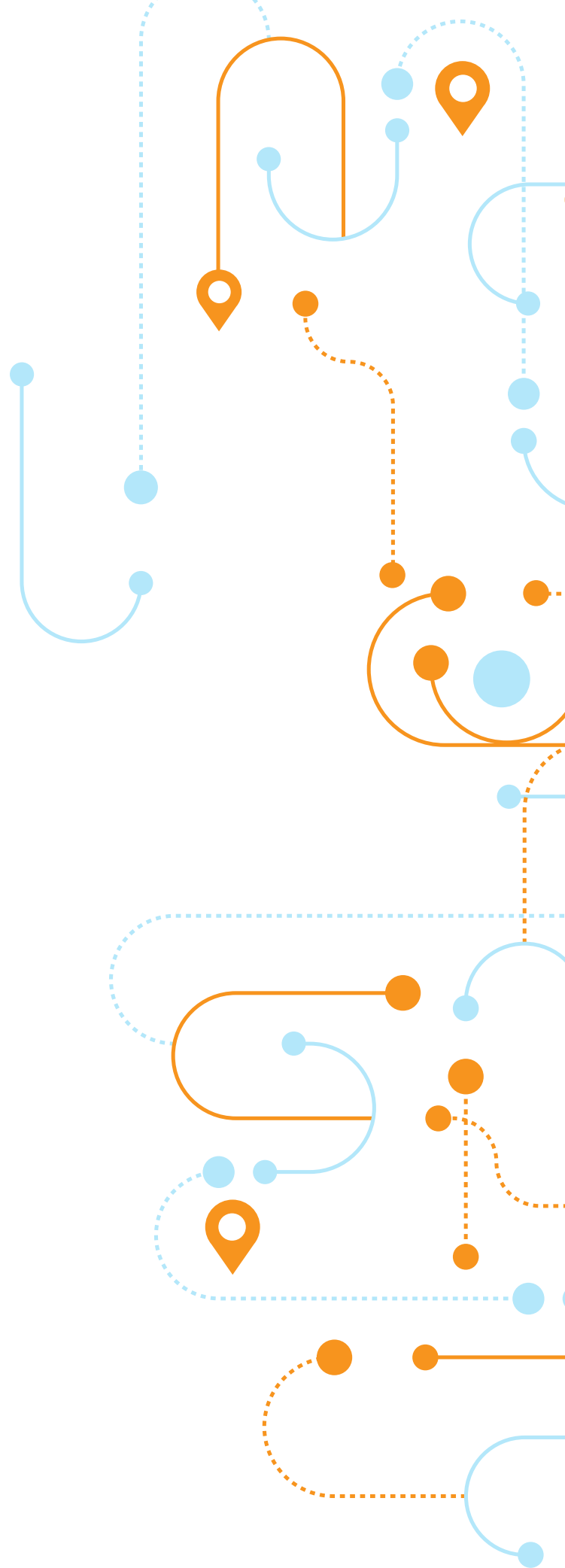
También se destacaron las funciones de los facilitadores y presidentes de las reuniones, para hacer que los espacios de coordinación se sintieran accesibles para que las ONGL/N participaran en igualdad de condiciones (y luego avanzaran para asumir puestos de liderazgo) en lugar de sentirse dominados por el personal de la ONU o agentes internacionales. Esto incluyó las habilidades de los coordinadores de grupos temáticos y del personal de coordinación de la OCHA para presidir reuniones inclusivas, crear agendas que incorporen las prioridades de las organizaciones no gubernamentales y facilitar debates que inviten a las ONGL/N a contribuir. También incluyó su seguimiento y apoyo cuando fue necesario para compartir conocimientos, incorporar nuevos miembros y generar confianza para participar.

Estrategias de localización

Todos los países estudiados contaban con algún tipo de grupo de trabajo y/o estrategia de localización. Se percibió que las estrategias eran más útiles cuando su diseño había sido inclusivo y cuando los objetivos finales se habían definido claramente. Se consideró que eran más eficaces cuando establecían acciones específicas con objetivos, identificando quién era responsable de la ejecución y con una rendición de cuentas definida (por ejemplo, establecían plazos para informar al HCT sobre el progreso). Y, cuando estos compromisos se comunicaron de manera transparente y amplia.

Se observó que no tener una visión clara de lo que pretendían lograr los esfuerzos de localización daba lugar a incoherencias. Se consideró que las estrategias eran más efectivas cuando establecían una visión clara, desplegada en diferentes estructuras.

Algunos participantes expresaron su frustración con las estrategias de localización que contienen compromisos vagos en lugar de acciones, percibiendo que esto retrasa el progreso, ya que una estrategia puede estar "en marcha" pero no ser eficaz. Otros comentaron sobre los grupos de trabajo de localización que dedican mucho tiempo al proceso: revisar un mandato o acordar definiciones. Se expresó otra frustración por la falta de seguimiento percibido de los compromisos de localización, incluso en un par de casos sobre las recomendaciones formuladas por los informes anteriores del IASC, la IAHE y Peer-2-Peer hacia la localización en coordinación. A veces, esto se relacionaba con la percepción de que los actores humanitarios internacionales no estaban comprometidos con los objetivos de localización.



Conocimientos, habilidades e intereses

Conocimiento formal e informal

El conocimiento del sistema humanitario y de las funciones de las estructuras de coordinación se destacó sistemáticamente como una necesidad para una participación igualitaria e inclusiva.

- En primer lugar, animar al personal de ONGL/N a unirse a los mecanismos de coordinación y a querer presentarse a puestos de liderazgo: *“la gente tiene que saber por qué puede ser útil para ellos participar, y por qué lo que pueden aportar es importante”*.
- En segundo lugar, que los representantes de las ONGL/N en funciones de liderazgo en la coordinación tengan la confianza necesaria para participar y la capacidad de ejercer influencia y exigir responsabilidades a otros actores: *“es realmente importante saber por qué el sistema funciona como lo hace, para saber cómo interactuar con él”*.
- En tercer lugar, para otras ONGL/N: *“las organizaciones necesitan saber qué se suele discutir en el HCT, qué decisiones se toman allí y por qué esto tiene relevancia para su organización, para estar motivadas a hacer que sus representantes [del HCT] rindan cuentas”*.

También se señaló la importancia de comprender las limitaciones de los órganos de coordinación. Se dio un ejemplo de miembros del HCT de la ONGL/N que solicitaron un Coordinador Humanitario para que les apoyara en cuestiones y actividades de promoción que no fueran de su competencia. Cuando esta petición no se cumplía (o no se explicaba de forma adecuada y transparente) se producía frustración y deterioro de la confianza.

Los participantes hablaron sobre la importancia de los conocimientos formales e informales para los miembros de los órganos de coordinación. **Los conocimientos formales** pueden incluir las funciones del órgano de coordinación, las estructuras del sistema humanitario, donde se encuentran las responsabilidades, y las propias responsabilidades de los miembros. También se hizo hincapié en los conocimientos informales, que a menudo se dan por sentados por el personal internacional con experiencia de alto nivel en contextos de múltiples países, pero que no son evidentes para los nuevos miembros. Los ejemplos incluyeron la comprensión de las jerarquías del sistema de la ONU, las normas de comunicación y cómo se forma el consenso en torno a las decisiones y cómo se puede influir en ellas (a menudo, fuera de las reuniones). **Algunos** participantes, incluidos los miembros del HCT de las ONG, también destacaron la importancia de las habilidades blandas, como la promoción, el compromiso estratégico y el desempeño de una función de representación para otras ONGL/N. Si bien no debe suponerse la ausencia de conocimientos, se consideró firmemente que su presencia era necesaria para la equidad de la participación.

Los métodos discutidos y sugeridos para una transferencia efectiva de conocimientos incluyeron:

- **Incorporación y formación.** Estos variaron significativamente entre los contextos estudiados. En algunos, la OCHA organiza sesiones informativas para los nuevos miembros del Consejo Asesor del HCT y la CBPF, que se consideraron útiles (en particular, orientaciones conjuntas para todos los miembros). Algunos participantes, nacionales e internacionales, que habían asistido a cursos de formación mundiales elogiaron su utilidad. La formación y la incorporación de grupos temáticos varían. Para los coordinadores, la incorporación a veces se realiza únicamente a nivel nacional, a veces con el apoyo de los grupos temáticos mundiales (lo que se agradeció especialmente). La incorporación a nivel subnacional se realiza casi exclusivamente por el grupo de países. Si bien hay algunas capacitaciones en línea disponibles, las capacitaciones contextualizadas se consideraron más útiles. En general, los participantes estaban interesados en ver enfoques más coherentes y sólidos.
- Algunos participantes comentaron que **la mentoría** había sido importante para la aceptación de los miembros del HCT o para los nuevos puestos de coordinación de los grupos temáticos, en la mayoría de los casos en acuerdos informales. Sin embargo, esto requiere que el mentor tenga las habilidades y conocimientos adecuados, que sea considerado con las dinámicas de poder generadas por una relación de mentoría y que sea capaz y esté dispuesto a dedicar tiempo.
- **Las reuniones previas** entre representantes de ONG pueden ser particularmente favorables para los nuevos miembros, ya que se centran no sólo en acordar posiciones y puntos de discusión como suele ser el caso, sino también en explicar el contexto de los temas del programa.
- **También se destacó la importancia de los conocimientos organizativos** para la continuidad de la coordinación. Para las ONG que asumen la coordinación conjunta de los grupos temáticos, es importante garantizar que los conocimientos se transfieran a la *organización* y no solo al coordinador individual para poder cumplir la función de socio coordinador conjunto.

Cuando se les pidió que determinaran qué órganos consideraban que deberían ser responsables de apoyar la incorporación y la capacitación, los participantes sugirieron responsabilidades conjuntas entre la OCHA y los foros de ONG, y relaciones de apoyo de los representantes salientes de las ONG nacionales salientes o de las ONGI a los miembros de las ONG nacionales.

Por último, algunos participantes de las ONG nacionales reflexionaron sobre la importancia de que la información sobre el Gran Pacto y los indicadores y objetivos de localización del IASC se compartiera ampliamente entre las ONGL/N. Un participante recordó haber aprendido sobre los compromisos del Gran Pacto y el sentimiento de legitimidad que les dio para presionar por la representación en el foro de ONG, luego por escaños en el HCT, y luego para comenzar a exigir responsabilidades a los líderes humanitarios: "*Compartir información es poder. La información te da poder para negociar.*" .

Interés y capacidad de los representantes de ONGL/N

En algunos de los contextos estudiados, varios entrevistados examinaron la percepción de que las ONGL/N dedicadas a participar en foros de coordinación sólo se ocupaban de cuestiones de interés directo para ellas. Los participantes reflexionaron de diversas maneras sobre la necesidad de una comprensión más matizada y, en algunos casos, más honesta sobre estas cuestiones.

Algunos participantes reflexionaron sobre la relevancia de algunos de los aspectos del sistema humanitario internacional para las ONGL/N: "*Los miembros de las ONG nacionales (ONGN) [HCT] no siempre hablan de temas que no les conciernen inmediatamente... [Pero] tienden a estar más involucrados y comprometidos en las cuestiones operativas que en las estratégicas. ¿Hasta qué punto deberíamos esperar que las organizaciones no gubernamentales se involucren en cuestiones relevantes para los actores internacionales y el mecanismo de coordinación internacional?*"

Sin embargo, en general se consideró que la participación en un solo tema era indeseable y, en algunos contextos, se señaló que la capacidad de algunos agentes de las ONGL/N en puestos de coordinación era motivo de verdadera preocupación. En un contexto, varios participantes señalaron que las ONGL/N a menudo parecían estar singularmente motivadas por la financiación cuando participaban en foros de coordinación, describiendo que las ONGL/N tendían a participar únicamente en esta cuestión. Se dijo que la percepción de que las organizaciones individuales asumían funciones de coordinación estaba motivada principalmente por la expectativa de acceder a la financiación. En otro caso, un representante de las ONGN describió que los miembros del HCT a menudo no estaban preparados para las reuniones o delegaban la asistencia a funcionarios más subalternos.

En ambos casos, esto disminuyó la voz y la representación de las ONGL/N en el HCT, y afectó negativamente a la credibilidad de las ONGL/N y a las percepciones de otros actores sobre las capacidades de participación de las ONGL/N.

15 Representante de L/NGGO
16 Miembro de INGO HCT

Otros participantes señalaron una falta de comprensión y/o honestidad acerca de las capacidades relativas de las ONGL/N entre y dentro de los contextos. Un participante señaló que: *“No todas las ONGI tienen el mismo nivel de capacidad. Al igual que ninguna de las ONGN están al mismo nivel de capacidad. En términos de sistemas internos, diversidad de programación, [y capacidad para realizar una función representativa]”*. Otro comentó que, en su contexto, la falta de una conversación honesta sobre las capacidades relativas entre las ONG y sus representantes iba en última instancia en detrimento de los objetivos de localización. Se consideró que esto sobrecargaba a las ONGN más fuertes y prominentes a las que se les pedía que participaran en múltiples espacios, sin reconocer que otras ONGN no tenían (todavía) las mismas capacidades y capacidad representativa, por lo que no trabajaban para fortalecerlas.

Algunas de las recomendaciones que se hicieron sobre estos dos temas se referían al proceso y la comunicación, incluyendo: exigir una representación coherente de alto nivel en los órganos de coordinación (una recomendación igualmente hecha a los miembros del HCT de la ONU); la dotación de recursos para garantizar que los altos directivos puedan asumir funciones de coordinación; asegurar la celebración de sesiones informativas suficientes para los nuevos miembros y el fortalecimiento adecuado de la capacidad, según sea necesario; y, en el marco de las redes de ONG, promover la selección y la rendición de cuentas de las personas que estén en condiciones de representar adecuadamente a su órgano más amplio de ONGL/N.

Poder y confianza

Toma de decisiones y establecimiento de la agenda

Uno de los principales temas de discusión con las ONG participantes en todos los mecanismos explorados fue la dinámica dentro de los órganos de coordinación: quién establece las agendas y dónde se toman las decisiones.

Casi todos los ONGL/N y muchos participantes de las ONGI declararon que tenían una capacidad limitada para establecer agendas e influir en la toma de decisiones, en comparación con el alcance teórico de la inclusión establecido en los mandatos de coordinación. Incluso en los casos en que las decisiones se tomaban dentro de los órganos de coordinación, los participantes de las ONGL/N generalmente no sentían que tuvieran la misma participación en ellas: *“Es muy extraño estar sentado en una sala donde se toman decisiones sobre tu gente y no tener voz en absoluto”*.

Algunos HCT, ICCG y Grupos Temáticos se describieron como espacios de intercambio de información en lugar de espacios de toma de decisiones, y las decisiones se tomaban “en otro lugar”.]Comúnmente se describieron las percepciones de que los representantes de la ONU tomaban decisiones antes o fuera de los TCE, o que la toma de decisiones de los grupos temáticos recaía únicamente en un coordinador de la ONU. Un participante de una ONG internacional describió un “límite máximo de toma de decisiones” que, en su opinión, tenían las ONG dentro de un HCT.

Las percepciones para el nivel subnacional fueron variadas. En el caso de los grupos temáticos subnacionales, algunos participantes describieron la copresidencia como una oportunidad para que las ONGL/N influyan de manera más significativa. Otros declararon que, en su opinión, las decisiones seguían siendo adoptadas únicamente por los representantes de los organismos coordinadores de los grupos temáticos de la ONU y el coordinador nacional. En los casos en que existían mecanismos de coordinación a nivel de zona, algunos participantes (en diferentes países) se refirieron a ellos como “estructuras de la OCHA”. Esto implicaba que, a pesar de que su membresía estaba compuesta sustancialmente por ONGL/N, las ONGN al menos no las percibían como espacios con un liderazgo más fuerte de las ONGL/N.

Se reconoció que la forma en que se establecen las prioridades, los planes de trabajo y las agendas influyen en el funcionamiento y la inclusividad de los foros de coordinación, así como en la aceptación de los miembros. Varios representantes de ONGL/NHCT describieron las agendas como orientadas hacia los actores internacionales: *“El establecimiento de la agenda y las discusiones previas son realizadas por la OCHA [y la ONU]. Cuando llega la reunión, las ONG locales no saben lo que está pasando. Es vergonzoso”*. Sin embargo, varios funcionarios de la OCHA entrevistados (que facilitan diferentes reuniones en diferentes países) reflexionaron sobre el establecimiento de la agenda desde un ángulo práctico, afirmando que habitualmente piden aportaciones, pero rara vez reciben sugerencias de ningún miembro. Un HCT está tratando de abordar esto encargando a un pequeño grupo de miembros que establezcan agendas.

Confianza y relaciones

La confianza fue un tema recurrente a lo largo de las entrevistas, junto con la importancia de las relaciones interpersonales en los espacios de coordinación. En repetidas ocasiones se hizo hincapié en el fomento de la confianza entre la ONU, las ONGI y las ONGL/N para el éxito de la coordinación. La ruptura de la confianza en cuestiones específicas (como la financiación) afectó a las relaciones en general.

Algunos representantes de las ONGI reflexionaron sobre las relaciones informales que pudieron establecer con los representantes de la ONU, en comparación con sus homólogos de las ONGL/N. Otros, que trabajaban en entornos de alta seguridad, señalaron que el hecho de que los organismos de la ONU estuvieran ubicados en recintos exacerbaba las divisiones entre quién estaba incluido en las discusiones informales y la creación de consenso, y quién no. Se incluyeron recomendaciones para que los miembros y los presidentes sean conscientes de la dinámica que esto crea y sean deliberados sobre la apertura de espacios en las reuniones de coordinación.

18 Representante de ONGN
19 Representante de ONGN

Financiación y miedo al rechazo

Construir (y reparar) relaciones:

En un estudio de HCT, las ONGL/N tienen puestos dedicados a los que son elegidas a través del foro de ONG, pero en general no se sentían seguras para hablar y, cuando lo hacían, sentían que sus opiniones y recomendaciones no eran escuchadas. El foro de las ONG se propuso facilitar la celebración de reuniones periódicas únicamente entre los representantes del HC y el . Con ello se pretendía llamar la atención del HC sobre las cuestiones relativas a las ONGL/N, en un formato que invitaba a un debate y una exploración más prolongados de lo que suele permitir un programa del HCT, creando algunos de los “conocimientos previos” de los que suelen beneficiarse los actores internacionales en las reuniones de coordinación. También se esperaba que esta modalidad más pequeña e informal comenzara a generar familiaridad y luego confianza, y que esto se trasladara a las reuniones del HCT, con los miembros de ONGL/N más conscientes de las funciones del sistema, menos intimidados y más capacitados para representar en las reuniones.

ICVA explora la dinámica del Equipo Humanitario País (HCT, en inglés) con mayor detalle en “Grietas en la coordinación: confianza y compromiso en los equipos humanitarios de los países” (septiembre de 2024)



“Para tener una asociación equitativa, la transparencia y la rendición de cuentas deben ser bidireccionales. Pero la rendición de cuentas siempre se pide en un solo sentido. Cuando las ONG nacionales empiezan a pedir responsabilidades, cuando se empieza a hablar abiertamente, se ve que la financiación empieza a alejarse de la organización. Las ONG nacionales no quieren hablar, porque temen no conseguir que se les renueve la financiación.”²⁰

Algunos representantes de las ONGL/N expresaron su preocupación por el desequilibrio de poder, especialmente en los HCT y los equipos de coordinación de clústeres, generado por las relaciones de financiación entre las ONGL/N y los actores internacionales, en particular las agencias de la ONU: “quien tiene el presupuesto, tiene el poder”.

Los participantes relataron que los representantes de ONGL/N en los HCT no querían desafiar a las agencias de la ONU que actualmente financiaban o de las que tenían esperanzas de obtener financiación, o que no querían hablar frente a los donantes. Describieron que su temor a ser vistos como “problemáticos” ha afectado su acceso a la financiación y su capacidad de respuesta.

En el marco de los grupos temáticos, varios participantes reflexionaron sobre los desequilibrios de poder cuando las ONGL/N que llevaban a cabo la coordinación conjunta de los grupos temáticos o la presidencia subnacional eran financiadas por el organismo rector del grupo. En la mayoría de los casos, esto se describió como una exacerbación de la percepción de que los coordinadores de las ONGL/N eran más jóvenes que sus homólogos de la ONU, y/o de la renuencia a desafiarlos o discrepar con ellos. Un participante describió cómo pensaba que un acuerdo previo de coordinación conjunta entre una ONG internacional y el organismo líder de los grupos temáticos de la ONU se había roto en parte debido a desacuerdos programáticos.

Un representante de las ONGN también describió que esta dinámica, junto con la competencia por la financiación, también afectaba a la representación colectiva de las ONGL/N. Con las ONGL/N individuales en el contexto que quieren impresionar y “mantenerse en el lado correcto” de los actores internacionales para acceder a la financiación, “lograr la armonía y la unidad de propósito puede ser difícil”.

Principios de asociación

Varios encuestados reflexionaron sobre lo que consideraban una débil internalización de los Principios de Asociación por parte de los actores internacionales, tanto dentro de los mecanismos de coordinación como en las relaciones de financiación entre las ONGL/N, las ONGI y las agencias de la ONU, que se extienden a la dinámica de los grupos de coordinación. Los Principios de Asociación están incluidos en los Términos de Referencia estándar del HCT para guiar las funciones del HCT, pero las reflexiones generales de los participantes no sugieren que siempre o a menudo se sientan promulgados.

20 Representante de ONGN

21 Representante de ONGN

22 Los Principios de Asociación son: Igualdad, Transparencia, Enfoque Orientado a Resultados, Responsabilidad y Complementariedad. Véase: <https://www.icvanetwork.org/transforming-our-network-for-impact/principles-of-partnership/>

Barreras prácticas

Lenguaje, jerga e inclusión

Un punto conocido tanto en la defensa como en la orientación de la localización, y que los participantes siguen planteando en repetidas ocasiones, es la importancia del lenguaje y la generación de espacios inclusivos.

Se reiteraron algunos de los aspectos básicos: asegurarse de que se traduzcan los términos de referencia, las invitaciones por correo electrónico y las diapositivas de las reuniones, proporcionar traducción en las reuniones y celebrar reuniones de coordinación subnacionales en los idiomas locales.

Se señaló que el idioma era un problema incluso en los HCT y los ICCG, pero los participantes lo describieron como motivo de especial preocupación en la coordinación subnacional: desalentando a las organizaciones locales más pequeñas a participar plenamente y a asumir funciones de liderazgo. Un miembro del HCT relató que a los hablantes de una segunda lengua de ONGN se les pedía que revisaran rápidamente documentos largos en inglés, se les presentaba al HCT para su aprobación sin que las ONG hubieran participado en la redacción, y luego se les criticaba por no participar plenamente en los debates.



“Me he perdido en muchos espacios porque no sé inglés”

- ONGL/N miembro de HCT en un país de habla hispana y respuesta

Incluso en los casos en que el idioma oficial del país es también el idioma de trabajo de la ONU, y la fluidez no es un problema, los participantes señalaron que el uso de la jerga humanitaria, los acrónimos y la anglicización de la terminología seguían siendo un obstáculo para la participación de las ONGN. Además de tener un impacto práctico en la capacidad de los representantes de ONGL/N para participar plenamente, esto repercute en la inclusividad de los espacios, generando un “grupo interno” de aquellos que dominan el idioma de trabajo y su jerga, y un sentimiento de estatus de forastero entre los que no lo son.

23 Disponible en: <https://interagencystandingcommittee.org/emergency-directors-group/iasc-standard-tor-humanitarian-country-teams-hcts-february-2017>

24 Incluyendo: ICVA, [Localización en el liderazgo humanitario: Perfil de la participación de las ONG nacionales en las estructuras internacionales de coordinación humanitaria en la región MENA](#), enero de 2021

25 Entre ellos: IASC, [Fortalecimiento de la participación, la representación y el liderazgo de los actores locales y nacionales en los mecanismos de coordinación humanitaria del IASC](#), junio de 2021; y AdR mundial de la CP, Grupo Temático mundial de educación, Grupo mundial de agua, saneamiento e higiene, Grupo temático mundial de nutrición, Save the Children, Street Child UK, [Conjunto de herramientas interinstitucionales sobre localización en la coordinación humanitaria](#), 2021

Algunos también señalaron el papel de los facilitadores de reuniones y otros miembros en la generación de espacios inclusivos, en relación con el uso del lenguaje y la jerga, y la conciencia de las normas culturales y la comunicación intercultural.

Proliferación y ubicación de reuniones

En todos los países, al menos algunos participantes de la ONGL/N hicieron hincapié en que se sentían presionados para asistir a muchas reuniones de coordinación diferentes, tanto a nivel nacional como subnacional. Los participantes señalaron que este es un desafío particular para las organizaciones más pequeñas y aquellas que no tienen representación a nivel de capital.

En un país, se informó de que el paso de un grupo subnacional a una estructura de coordinación basada en zonas se debía en parte a la información recibida de las ONG locales en el sentido de que su personal, que a menudo abarcaba varios sectores, no podía asistir a varias reuniones.



“Te derrotan por tener cada vez más reuniones... Tienen una capacidad infinita para tener más reuniones... decir que todo el mundo está de acuerdo, y es un proceso participativo”.

- Participante de una ONGI

Modalidades de trabajo

Se consideró que la forma en que se celebraban las reuniones y la comunicación afectaba a la accesibilidad de las estructuras de coordinación para los miembros de las ONGL/N, así como a la eficacia de las propias reuniones.

Algunos participantes discutieron un aumento de las reuniones de coordinación en línea o híbridas, especialmente después de COVID. Algunos describieron que esto era beneficioso para las ONGL/N, ya que ampliaban la participación más allá de las oficinas de la capital. Otros señalaron que esto parecía estar impulsando una mayor “participación pasiva”, recordando que las personas se conectaban en línea pero rara vez hablaban, lo que desalienta la discusión. Al comentar sobre la intersección de las reuniones en línea con una tendencia hacia grupos de coordinación cada vez más grandes, un coordinador del grupo señaló que tratan el ICCG (grande e híbrido) “como una reunión pública”. Esto implica que no se discuten temas delicados, una dinámica potencialmente problemática.

En algunos contextos, en los que las reuniones se celebran en las oficinas de la ONU, las ONG comentaron que la participación es literalmente más lenta para las ONG que para sus homólogos de la ONU.

Ya sea que las modalidades en línea o en persona fomenten o desalienten la participación de ONGL/N, la opinión parece estar influenciada por una intersección de confianza y relaciones, confianza de los representantes y tamaño de la reunión.



“Con un coche de una ONG, no se puede entrar en el recinto de la ONU. Entonces, conduces por la ciudad y tal vez te quedas atrapado en el tráfico. Pasas por un humillante control de seguridad [donde] podrías retrasarte. Lo registran y hay que dejar el teléfono y computadora portátil. Luego caminas, mientras todos los jefes de las agencias de la ONU con los que te vas a sentar a la mesa son trasladados hasta la puerta. Ya estás sudando, molesto por la seguridad. No tienes un asistente que te ayude a destilar los documentos. Llegas a la reunión con una perspectiva de poder reducido. Y luego, tienes que hablar”.

- Miembro de ONGI HCT

Aparte de las reuniones, algunos participantes también reflexionaron sobre las modalidades de comunicación, aunque más pertinentes para la participación en la coordinación que para el liderazgo. La creación de modalidades de trabajo inclusivas también puede significar el uso de diferentes métodos de comunicación. Un representante de una plataforma nacional de ONG dio el ejemplo del uso de grandes grupos de WhatsApp para compartir información e invitar a sus miembros a hacer preguntas. En este contexto, el correo electrónico es el principal método de comunicación del sistema de coordinación, pero no es el preferido ni es fácilmente accesible localmente.

Tiempo y recursos

La mayoría de los participantes reflexionaron sobre las exigencias de los puestos de coordinación, lo que exige que las personas dispongan de tiempo y recursos para asumir estas responsabilidades.

Varios participantes señalaron que los directores de ONGL/N a menudo se encuentran en múltiples roles, tal vez directamente a cargo de la programación, así como de ser el representante externo. Asumir funciones de coordinación, como un puesto en el HCT, requiere mucho tiempo. En una estructura organizacional con pocas personas a las que delegar, la preparación o la asistencia a las reuniones a veces no se priorizan debido a las demandas organizacionales que compiten entre sí.

Algunos participantes de las ONG internacionales más grandes señalaron que sus organizaciones estaban deliberadamente estructuradas de manera que facilitarían que el personal superior (directores de país y directores técnicos o de área) asumiera responsabilidades de coordinación (ser miembro del HCT, copresidir grupos subnacionales, dirigir grupos de trabajo técnicos). Si bien es probable que esta priorización estratégica externa vaya más allá de las capacidades organizativas tanto de las ONG internacionales más pequeñas como de las organizaciones no gubernamentales más pequeñas, la capacidad de las organizaciones no gubernamentales más grandes para desempeñar funciones similares sigue estando limitada en parte por la financiación.

Un director de una ONGI describió que solo podían desempeñar adecuadamente su función de representación (elegidos para la junta directiva de un foro de ONG y, por lo tanto, también para el HCT), ya que podían delegar algunas responsabilidades internas a otros miembros del personal directivo superior y obtener apoyo de su oficina regional. Reflexionaron sobre la estructura y el apoyo que recibían de sus homólogos directores de las organizaciones no gubernamentales nacionales.

La inequidad en la financiación exacerba la desigualdad en las capacidades de liderazgo y participación, ya que contar con una estructura de liderazgo superior que incorpore responsabilidades de enlace y coordinación requiere recursos suficientes. Esto incluye recibir tanto los gastos generales como la financiación de los puestos de alta dirección (en lugar de sólo para las funciones programáticas, como suele ser el caso de los acuerdos de subcontratación).

Algunos también señalaron los costos reales de la participación, en particular para las organizaciones más pequeñas: transporte a las reuniones, o equipo de TI y costosos planes de datos para asistir a distancia.

Financiación de puestos a tiempo completo

También se describió la financiación como un obstáculo para que las ONGL/N asumieran funciones de coordinación de los grupos temáticos, a nivel nacional y subnacional. En el caso de las ONGI, la financiación de estos puestos suele provenir de donantes institucionales que también financian su programación en el mismo sector, canales a los que muchas ONGL/N no pueden acceder directamente. Como describió un participante, se necesita financiación para pagar salarios competitivos a fin de contratar a personal experimentado y competente en puestos de coordinación específicos y, a continuación, retenerlo.

Se mencionó que la falta de acceso o de conocimiento de las opciones de financiación para los puestos de coordinación conjunta era un desincentivo para que las ONGL/N incluso presentándose para desempeñar estas funciones de liderazgo.

En algunas respuestas, los organismos líderes de los grupos temáticos (CLA) se han comprometido a financiar puestos de coordinación. Si bien los entrevistados acogieron positivamente el compromiso de promover la coordinación entre las muchas ONGL/N, se expresó preocupación por las dinámicas de poder que se derivan de esta financiación. A pesar de que no fue intencionada, se describió la relación con el beneficiario como inhibidora de la voluntad del co-Coordinador para desafiar al donante/CLA, y en una relación desigual percibida entre los coordinadores. Esta no fue la solución preferida para el acceso a la financiación.

Se dijo que el apoyo prestado por algunos grupos temáticos mundiales y zonas de interés en la promoción de la financiación de los puestos de las ONGN era de importancia crítica para el establecimiento de algunos acuerdos de coordinación.

Esto ha incluido la obtención de financiación plurianual para los puestos antes de la selección de la ONG coordinadora, la eliminación de la barrera financiera y la garantía de la continuidad de la coordinación.

La financiación operativa y “el 7%”

Si bien el enfoque de este estudio no se centró en la ejecución operativa, el acceso de las ONGL/N a la financiación y los llamamientos a mantener los compromisos del Gran Pacto y las recomendaciones mundiales fueron un tema mencionado con frecuencia. En el contexto de la coordinación, muchos participantes de ONGL/N señalaron que el hecho de ser considerado un actor importante en los espacios de coordinación requería una huella operacional más o menos grande. Muchos también señalaron la importancia de recibir los gastos generales, como mínimo el 7%, según las directrices del Gran Pacto, para ayudar a respaldar las estructuras de dotación de personal para la gestión, el enlace y la representación externa.

Representación

Redes y representación de ONG

Se hizo hincapié en repetidas ocasiones en el papel de las redes de organizaciones no gubernamentales para facilitar su representación en los mecanismos de coordinación. Los representantes de las ONG en los HCT y en los Consejos Asesores de la CBPF suelen ser seleccionados de foros o redes de ONG, y la legitimidad percibida de sus cargos suele derivarse de esta función de representación. Esto también requiere que los miembros del foro o de la red de ONG estén bien familiarizados con el sistema de coordinación, con la forma en que puede beneficiarles y con lo que pueden esperar o pedir de él, a fin de que sus representantes rindan cuentas.

Algunas ONGL/N que formaban parte de órganos de coordinación, especialmente en los HCT, se consideraban menos legítimas cuando no se percibía que representaban a un grupo más grande, por ejemplo, cuando las redes de ONG no tenían un gran número de miembros. Algunos participantes de grandes ONGL/N informaron que se sentían criticados por no ser representativos de los pequeños actores locales. Uno sugirió que los esfuerzos de localización programática de los actores internacionales podrían orientarse mejor para reforzar estos vínculos. Describieron a las ONG nacionales más grandes como a menudo "saltadas", y algunos actores internacionales optaron por asociarse solo con pequeñas organizaciones locales de la sociedad civil, describiendo esto como perpetuar las relaciones transaccionales. Sugirieron que un enfoque de localización programática más inclusivo podría ayudar a fortalecer las redes y capacidades de ONGL y, por lo tanto, su representación.

Los representantes de las ONG, especialmente los de los HCT, reflexionaron que cumplir esta función de representación requiere tiempo, habilidades y recursos. También requiere una preparación adicional para los homólogos de la ONU que se sientan en los mismos órganos: tener que consultar a los constituyentes de las ONG, acordar puntos de discusión o posiciones de antemano e informar después. Algunos hablaron de formas de trabajo que dificultan esto cuando a menudo se programan reuniones o se comparten agendas con poca antelación.

También se examinó el papel de las redes de ONG en la prestación de funciones de representación y apoyo. En algunos de los contextos estudiados, las ONGL/N estaban representadas en el sistema humanitario por foros mixtos de ONG. En otros, varias redes de ONGL/N estaban activas, incluidas las redes religiosas y las redes temáticas. Algunos de ellos contaban con estructuras y capacidades de miembros notablemente sólidas, establecidas mucho antes de la activación del sistema humanitario. Algunos participantes consideraron que el sistema humanitario no se había comprometido adecuadamente con las redes de la sociedad civil, en particular en lo que respecta al reconocimiento de las estructuras de coordinación existentes y la búsqueda de oportunidades para interactuar con las redes, en lugar de limitarse a esperar la participación en las estructuras humanitarias. Otros participantes señalaron las dificultades para garantizar que los representantes elegidos en las estructuras humanitarias no pertenecieran únicamente a un solo grupo.

Por último, la financiación se recaudó en varias ocasiones, y los participantes señalaron las dificultades a las que se enfrentaban algunas redes nacionales de ONG para tratar de apoyar a los miembros y proporcionar representación sin secretarías financiadas, que es un área de preocupación común para los foros de ONGL/N.

Politización y principios humanitarios

Algunos participantes debatieron sobre la “politización” percibida de las ONGL/N y la adhesión a los principios humanitarios en relación con la coordinación, la participación y el liderazgo.

Algunos entrevistados internacionales señalaron que, en algunos foros de coordinación en su contexto, los actores (tanto locales como internacionales) están preocupados por la afiliación de otros actores e individuos en el espacio y las posibles repercusiones de la discusión de temas delicados. Algunos describieron esto como un obstáculo para la discusión dentro de las reuniones y un cambio en la toma de decisiones a pequeños grupos informales y de puertas cerradas (generalmente internacionales). Otros describieron su frustración por el hecho de que algunos representantes de las ONGL/N hicieran campaña política en los foros humanitarios.

Otros participantes (ONGL/N, así como ONGI y ONU) discutieron hasta qué punto algunas ONGL/N en su contexto que prestan asistencia humanitaria pueden ser percibidas –y definirse a sí mismas– como actores “humanitarios”. Esto fue particularmente relevante para los contextos en los que las organizaciones existentes de derechos humanos, paz o desarrollo comenzaron a brindar asistencia humanitaria en respuesta a una crisis. Los participantes examinaron tanto la adhesión a los principios humanitarios como la autodefinición, y plantearon preguntas sobre si esas organizaciones deberían (o desearían) ser incluidas en los órganos de coordinación humanitaria y, de no ser así, las opciones o el grado en que el sistema de coordinación podría colaborar con ellas.

En ambas situaciones, los participantes de las ONGL/N estaban preocupados por la exclusión general de las ONGL/N de los espacios de coordinación debido a estas preocupaciones sobre algunos actores. Ellos, y algunos representantes de las ONGI, recomendaron en cambio un mejor análisis contextual y de la sociedad civil, y enfoques estratégicos para gestionar estos riesgos, así como una mejor comprensión de los principios humanitarios para las ONG humanitarias.



Alternativas y mirando hacia adelante



“Ni siquiera preguntaste cómo habríamos hecho esto”²⁸

En un contexto humanitario mundial de limitaciones de recursos y un número creciente de crisis, hay un gran interés en fortalecer los sistemas nacionales de respuesta humanitaria. Sin embargo, las percepciones entre los participantes de ONGL/N sobre los compromisos internacionales y el progreso hacia la localización fueron limitadas: *“Siguen siendo asociaciones transaccionales. No es la asociación transformadora y equitativa que se supone que debe ser.”*

Junto con esto, algunos participantes percibieron que el sistema humanitario internacional tenía una comprensión limitada de las estructuras, capacidades y limitaciones contextuales de la sociedad civil nacional y, por lo tanto, incapaz de organizarse para pensar de manera diferente sobre cómo participar. *“Muchas agencias de la ONU y ONGI internacionales comenzaron a trabajar en América Latina con un punto de vista muy colonialista, sin entender las capacidades de la sociedad civil”*.

Se observó que las estructuras y capacidades de la sociedad civil variaban enormemente de un país a otro en los que estaban activadas las estructuras de coordinación humanitaria, pero que las modalidades de participación no variaban en consecuencia. Algunos cuentan con sólidas redes de la sociedad civil con funciones establecidas dentro de los sistemas de gobernanza y políticas o que promueven la misma; otros tienen muchas ONGL/N de reciente creación cuya función principal y fuente de financiación es la respuesta humanitaria. Un representante de ONGL/N (de un país que no se ha estudiado aquí) describió la frustración de que los espacios de coordinación internacional no reflejaran sus formas nacionales de trabajo, y que consideraban que la respuesta y la coordinación internacionales habían suplantado en lugar de reforzar o extraer experiencia de la respuesta de la sociedad civil.

Cuando se les preguntó, los participantes se mostraron en general positivos sobre el concepto de ajustar las formas de trabajo para que sean más inclusivas o complementarias de las estructuras nacionales existentes, y esta podría ser una esfera interesante de interés para la labor futura.

Las preguntas formuladas a los participantes de las ONGL/N en los cinco países sobre su participación en soluciones duraderas y mecanismos de nexos, y si tenían alguna reflexión sobre los sistemas de coordinación humanitaria, en gran medida no extrajeron ninguna recomendación específica. De manera pragmática, algunos participantes comentaron que tendrían que asistir a más reuniones. Otros se sintieron bien posicionados para contribuir, comentando que sus organizaciones trabajaban tanto en objetivos de emergencia como a largo plazo y no luchaban con separaciones conceptuales: *“¡hemos estado en nexos desde siempre!”*.

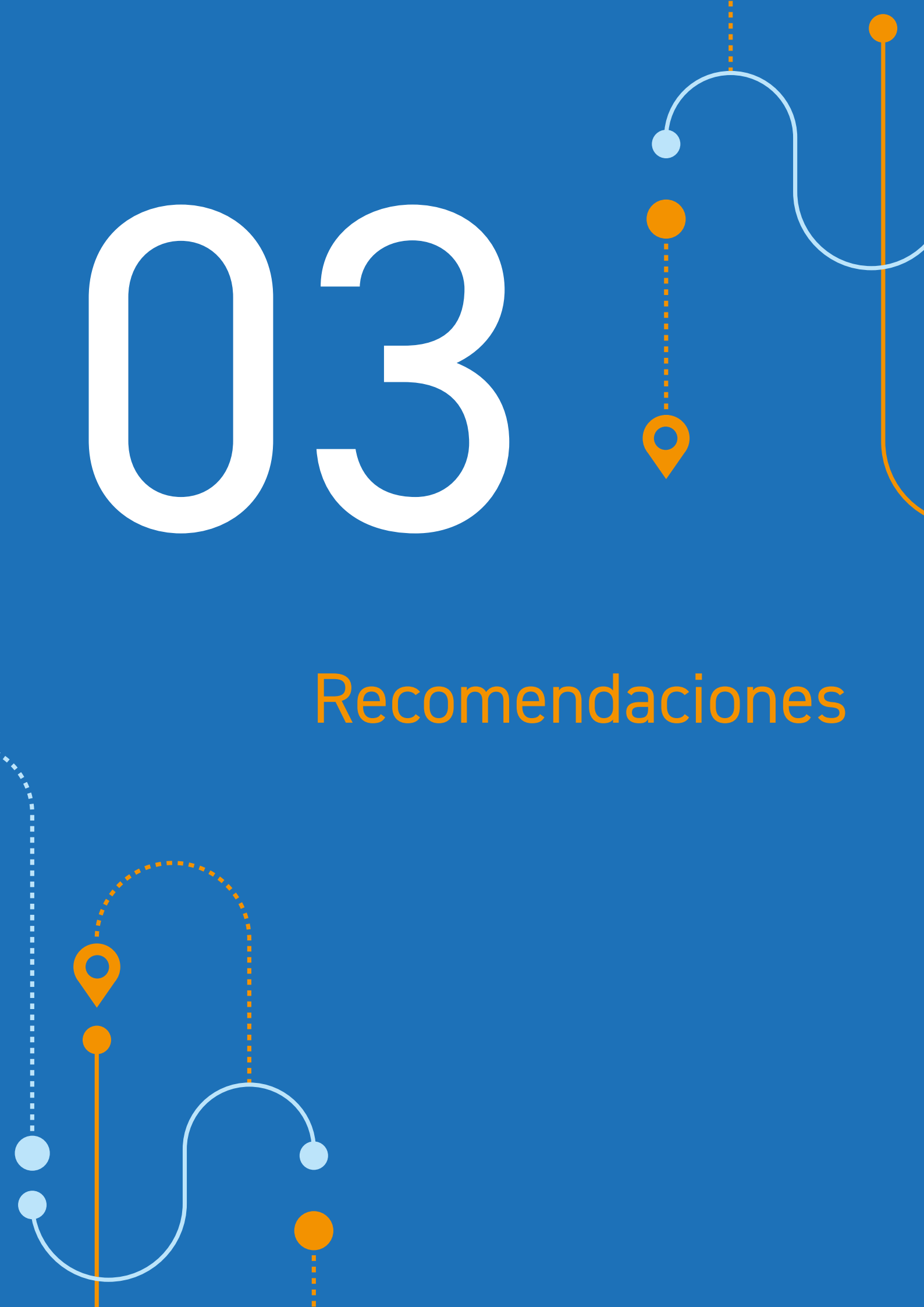
28 Representante de ONGN

29 Representante de ONGN

30 Investigadora internacional

03

Recomendaciones



La Guía del IASC [sobre el Fortalecimiento de la Participación, la Representación y el Liderazgo de los Actores Locales en los Mecanismos de Coordinación Humanitaria del IASC](#) (2021) describe acciones concretas e indicadores para hacer un seguimiento de los progresos que pueden utilizarse para apoyar la inclusión de los actores locales en consonancia con estas recomendaciones. El [conjunto de herramientas interinstitucionales sobre localización en la coordinación humanitaria](#) (2021) contiene más recursos prácticos.

Liderazgo senior

Coordinadores humanitarios

- Establecen diálogos regulares con los líderes y representantes de las ONGL/N (en espacios en los que todos se sientan cómodos)
- Establecen el “tono” y las expectativas para el HCT y otros actores de la respuesta para la inclusión de ONGL/N. Por ejemplo, la creación de espacios inclusivos, incluso a través de formas de trabajo culturalmente sensibles y la exigencia de un alto nivel de compromiso con la localización y los principios de asociación.
- Trabajan con la OCHA / abogan con los CLA para promover la coordinación, la copresidencia y la participación de las ONGL/N.

HCT

- Garantizar que las estrategias de localización:
 - Se diseñan en colaboración con actores locales y nacionales
 - Defina tanto acciones específicas como objetivos generales
 - Van acompañados de planes de trabajo con objetivos claros y partes responsables, que definen cómo y cuándo se hará el seguimiento para que se rindan cuentas de su cumplimiento.
- Asegurar que las agendas de las reuniones reflejen las prioridades de todos los miembros y que puedan ser aportadas por ellos, y que la programación de las reuniones permita tiempo suficiente para que los representantes de las ONG consulten a sus mandantes con anticipación.
- Tener en cuenta la necesidad de crear espacios inclusivos en las reuniones, incluso mediante el uso de la jerga y las formas de trabajo, y la apertura al debate, y siga los Principios de Asociación.

31 Avanzar en la localización es un objetivo declarado de los CBPF (en segundo lugar después del objetivo principal de abordar las necesidades humanitarias). Véase: <https://www.unocha.org/publications/report/world/country-based-pooled-funds-global-guidelines-enar>

Financiación

Gestión de fondos mancomunados en los países

- Asegurar que todos los miembros del Consejo Asesor tengan conocimiento de la función del consejo en relación con los procesos generales de toma de decisiones, y de sus propias responsabilidades y las de los demás en relación con el cumplimiento de su función.
- Apoyar las iniciativas existentes y tomar medidas adicionales para crear espacios inclusivos para las reuniones del Consejo Asesor.
- En los casos en que aún no se hayan cumplido los compromisos del Gran Pacto y del CBPF alineado en materia de localización, se deben tomar medidas concretas (por ejemplo, establecer planes de acción con objetivos cronometrados y medibles) para alcanzarlos.
- Promover los Principios de Asociación en los acuerdos de subcontratación para subvenciones de fondos mancomunados.

Donantes

- Proporcionar financiación a las ONGL/N para apoyar la coordinación conjunta y los puestos de liderazgo en materia de coordinación, idealmente plurianuales, para garantizar la estabilidad de la coordinación.
- Proporcionar fondos para las ONGL/N y los foros mixtos de ONG, incluido el personal de la secretaría, a fin de fortalecer su capacidad de apoyo y representación.
- Gastos de apoyo para las estructuras de enlace y de personal superior de las ONG y de las organizaciones no gubernamentales, así como gastos generales, ya sea directamente o en las necesidades de los asociados de la ONU y las ONG internacionales que utilizan fondos de transferencia para subcontratar a las ONGI dedicadas a la contratación de ONGL/N permanentes.
- Mejorar la visibilidad de los socios subcontratados de ONGL/N, por ejemplo, exigiendo que se les mencione en los informes y su inclusión en algunas reuniones de donantes y asociados.

Facilitación

Organismos líderes de grupos temáticos

- Promover el liderazgo de las ONGL/N en los grupos temáticos (por ejemplo, copresidentes a diferentes niveles). Garantizar la coordinación conjunta, los memorandos de entendimiento y los mandatos que reflejen responsabilidades viables y equitativas.
- Abogar por la financiación de acuerdos de coordinación conjunta, especialmente para las ONGL/N.
 - En los casos en que la financiación de las ONG para la coordinación conjunta sea limitada (por ejemplo, limitada únicamente al salario), considere la posibilidad de apoyar los viajes internos o la asistencia a la formación de los coordinadores, en igualdad de condiciones con el coordinador de la ONU
 - Para evitar conflictos de intereses y crear desequilibrios de poder en los equipos de coordinación, no se recomienda la financiación directa de los puestos de coordinación conjunta por parte del CLA.
- Cuando un Socio Coordinador del grupo temático es también un socio ejecutor del CLA, se debe tener especial cuidado en mantener esta relación de financiación separada del grupo.
- Asignar suficientes recursos para que los grupos temáticos permitan aspectos básicos, como la traducción a los idiomas locales.

32 Si un CLA financia un puesto de co-coordinación de clústeres, se recomienda que el CLA y el Socio Co-Coordinador de grupos temáticos discutan cualquier posible implicación y acuerden medidas para garantizar que esto no afecte las relaciones de trabajo o el equilibrio de poder, por ejemplo, garantizar que la gestión de subvenciones sea realizada por personal separado.

33 Considere la posibilidad de realizar acciones sencillas, como crear una lista de abreviaturas fácilmente disponible para los nuevos miembros del clúster.

Coordinadores de la ocha y de los grupos temáticos

[como facilitadores o presidentes de los HCT, los ICCG, los grupos temáticos, la coordinación subnacional]

- Definir los objetivos y las acciones para promover la inclusión de las ONGL/N en la coordinación.
 - Si se identifica algún riesgo en el contexto de la inclusión de (algunas) ONGL/N en la coordinación humanitaria, se debe trabajar para comprenderlo y abordarlo, con el objetivo de maximizar, no minimizar, la inclusión basada en principios.
 - Promover la inclusión de las ONGL/N en todos los aspectos de la labor de coordinación, no sólo, por ejemplo, como medio para la participación de la comunidad.
- Buscar oportunidades para ampliar el liderazgo de la coordinación entre las ONGL/N.
 - Por ejemplo, la (co)presidencia de un grupo de trabajo o subnacional, la coordinación de grupos temáticos o la membresía del SAG.
 - Abogar ante los donantes para que se financien fondos suficientes para las funciones de coordinación a tiempo completo y parcial de las ONGL/N.
- Según sea necesario, trabajar con la organización coordinadora para diseñar la incorporación del nuevo personal de coordinación de ONGL/N, como sesiones informativas, acceso a la capacitación y transferencia continua de conocimientos.
- Trabajar con los miembros de ONGL/N para identificar y resolver cualquier obstáculo para su inclusión, tales como:
 - Limitar el uso de la jerga humanitaria teniendo en cuenta cómo las formas de trabajo y los estilos de comunicación pueden afectar a quién se siente incluido.
 - Donde existan barreras lingüísticas: traducir documentos clave, incluidas invitaciones a reuniones y diapositivas, y celebre reuniones subnacionales en idiomas locales.
 - Preguntar a los miembros sobre sus formas preferidas de recibir comunicaciones e información, presentando las opciones más preferidas.
 - Solicitar aportaciones y diseñar las minutas de las reuniones para reflejar las prioridades de los miembros. Considere la posibilidad de incluir puntos fijos la minuta para las actualizaciones de los representantes de ONGL/N.
 - Celebrar reuniones en lugares de fácil acceso para las ONG (por ejemplo, si los locales de la ONU son de difícil acceso, considere la posibilidad de rotar las reuniones entre la ONU y una ONG o las oficinas de los foros de las ONG)
- Llevar a cabo sesiones informativas para los nuevos miembros de ONGL/N, a fin de asegurarse de que tengan un conocimiento suficiente del sistema de coordinación, sus beneficios potenciales y sus respectivas responsabilidades, para participar plenamente.
- Diseñar sistemas de presentación de informes para minimizar la carga de presentación de informes y beneficiar a todos los actores de la respuesta, tales como:
 - Diseñar indicadores y herramientas de recopilación de datos con los miembros del grupo temático, de modo que sea fácil para todos informar.
 - Reflejar la contribución de ONGL/N (asociado en la ejecución) en los productos de toda la respuesta y por grupos temáticos.
- Estudiar la manera de fortalecer los vínculos entre el órgano de coordinación y las plataformas y estructuras pertinentes de las ONGL/N y de la sociedad civil.

Entorno inclusivo

Grupos temáticos globales

- Garantizar que los puntos focales mundiales sean igualmente accesibles y estén en contacto con los coordinadores de los grupos temáticos de las ONG y los coordinadores de los grupos temáticos de la ONU.
- Tomar medidas para garantizar que haya puntos focales disponibles que hablen los principales idiomas de trabajo de la ONU y trabajen en zonas horarias similares a las de los grupos temáticos de países. Considere opciones para la acogida o la contribución de las ONG.
- Apoyo a la incorporación y a la formación informativa de los nuevos miembros del personal de coordinación de los grupos temáticos de las ONG, especialmente de las ONGL/N.
- Establecer expectativas y apoyar a los equipos de coordinación de grupos temáticos para promover la inclusión de ONGL/N en los grupos.

Organismos de la onu y ongi

- Adherirse y promover los Principios de Asociación en colaboración con las ONGL/N.
- Asegúrese de que los socios reciban suficientes gastos generales y de personal en los presupuestos del proyecto.
- En caso de que aún no se hayan cumplido, tome medidas para cumplir con los compromisos del Gran Pacto en materia de localización. Garantizar que el personal de los países esté bien informado sobre los compromisos en materia de localización asumidos a nivel mundial.
- Reflexionar sobre cómo se podría utilizar el poder y la influencia de la ONU y las ONGI en los foros de coordinación para crear más espacio para la inclusión de las ONGL/N. En el caso de las ONGI, considerar oportunidades para la promoción conjunta de la inclusión de las ONG.

Foros de ong

- Establecer procesos y criterios claros para la selección de los representantes de las ONG en los órganos de coordinación, definiendo y comunicando sus responsabilidades y responsabilidades a los miembros (al hacerlo, asegurando que los representantes de las ONG en los órganos de coordinación tengan un mandato representativo claro y puedan rendir cuentas de su función ante aquellos a quienes representan).
- Facilitar los procesos de consulta antes de las reuniones, y la retroalimentación después de las reuniones, de las ONG que son seleccionadas para representar a los miembros del foro de ONG.
- En el caso de los foros internacionales de ONG, buscar oportunidades para vincularse con las plataformas nacionales de ONG y fortalecerlas.
- Facilitar las conexiones entre los coordinadores de los grupos de ONG y los miembros de las ONG HCT para ayudar a amplificar los temas o mensajes clave.
- Proporcionar sesiones informativas e inducciones periódicas a las ONGL/N, a fin de garantizar que tengan un conocimiento suficiente del sistema de coordinación, sus beneficios potenciales y sus respectivas responsabilidades para participar plenamente.

ONGL/N

- Abogar por la inclusión en los foros de coordinación humanitaria.
 - Explorar (y abogar) por opciones de financiamiento para las funciones de enlace y coordinación.
 - Abogar ante otros actores humanitarios (por ejemplo, ONGI, foros de ONG y otros actores enumerados aquí) por su apoyo a las ONGL/N para explorar opciones de financiamiento y objetivos de promoción.
- Unirse o fortalecer las redes y plataformas de ONGL/N o mixtas, utilizándolas para fortalecer la voz colectiva. Considere la posibilidad de vincularse con foros mixtos o de ONGI, identificando oportunidades de apoyo mutuo.
- Buscar oportunidades para intercambiar conocimientos, tales como: para comprender mejor el sistema de coordinación del IASC, o para compartir información sobre las redes locales existentes y cómo el sistema de coordinación internacional puede vincularse con ellas (por ejemplo, a través de la participación en un foro mixto/ONGI u OCHA).
- Identificar y mantener las expectativas y responsabilidades de los representantes de ONGL/N en coordinación:
 - En el caso de las ONGL/N que desempeñen una función representativa: garantizar la coordinación y el intercambio transparente de información con el grupo más amplio de ONGL/N, a fin de representar los intereses colectivos y no individuales.
 - Para todos: apoyar y hacer rendir cuentas a los representantes de las ONGL/N por el papel y la función acordados.
 - Para todos: debatir colectivamente y dentro de las organizaciones cómo hacer hincapié y defender los principios humanitarios tanto en la participación como en la representación de otras organizaciones en los órganos de coordinación humanitaria.

04

Perfiles de países

Country profiles are available to view on our website at:
icvanetwork.org/resource/localization-in-humanitarian-leadership-country-profiles/



REGIONAL HUBS

AFRICA

Nairobi, Kenya
Dakar, Senegal

ASIA-PACIFIC

Bangkok, Thailand
Islamabad, Pakistan

MENA

Amman, Jordan

LATIN AMERICA

Guadalajara, Mexico
(Coordination)

GENEVA OFFICE

Humanitarian Hub, La Voie-Creuse 16, 1202 Geneva
secretariat@icvanetwork.org
www.icvanetwork.org

