

## La exclusión de los agentes locales del liderazgo en la coordinación de medidas de protección para la infancia

Umar Abdullahi Maina, Daniel Machuor y Anthony Nolan

**A pesar de los múltiples compromisos y de las numerosas directrices sobre la conveniencia de que sean los agentes locales quienes lideren la coordinación a nivel nacional, la realidad es que siguen siendo excluidos.**

Existen actualmente 33 grupos humanitarios de coordinación nacionales para la protección infantil (anteriormente conocidos como Subgrupos de Protección Infantil) que forman parte del sistema de grupos del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés<sup>1</sup>). Estos grupos marcan la dirección estratégica general a seguir en las respuestas humanitarias para la protección infantil y pueden ejercer una gran influencia en la asignación de fondos y oportunidades de formación a las organizaciones que proporcionan protección a la infancia. Una encuesta reciente mostró que en estos grupos se incluye una media de 22 organizaciones nacionales de protección infantil por grupo y que más del 60 % de ellas son agentes locales<sup>2</sup>. Sin embargo, sorprende que, si bien los agentes nacionales suponen la mayoría de los miembros, ninguno de los 33 grupos está actualmente codirigido por una organización nacional de la sociedad civil (OSC).

Los propios documentos orientativos del Grupo Temático Mundial sobre Protección promueven de manera explícita el liderazgo conjunto con las ONG locales porque aporta perspectivas únicas a la hora de tomar decisiones y puede dar lugar a mecanismos de coordinación más sostenibles, inclusivos y eficaces. Por ejemplo, un coordinador local fuerte puede aprovechar las redes locales para amplificar los mensajes de defensa y promoción de una causa y ofrecer análisis más precisos, y puede llevar a cabo un seguimiento más eficaz de la rendición de cuentas hacia los menores y sus familias. En la mayoría de los contextos la contratación de un coordinador fuerte procedente de una ONG local será también menos costosa que la de alguien que venga de una organización internacional.

Las Normas Mínimas para la Protección de la Infancia exigen que el organismo que lidere el grupo aproveche las estructuras de coordinación locales existentes y anime a las OSC a que ejerzan el liderazgo de forma conjunta cuando sea posible<sup>3</sup>, mientras que el Comité Permanente entre Organismos ha declarado que los Coordinadores Residentes o Coordinadores

Humanitarios y los Equipos Humanitarios en el País deben asegurarse de que la financiación no sea un obstáculo para los organismos que deseen compartir el liderazgo del grupo y de que “los que compartan funciones de liderazgo ayuden a fomentar las competencias nacionales”<sup>4</sup>.

¿Por qué, entonces, no hay más ONG locales que lideren en solitario o de forma conjunta las actividades de coordinación? Se suelen ofrecer muchas explicaciones pero las dos que escuchamos más a menudo son que los socios locales carecen de competencias suficientes para liderar el grupo de coordinación a nivel nacional y que los agentes internacionales son necesarios por su neutralidad, imparcialidad o independencia.

### ¿Una cuestión de competencias?

Al igual que la comunidad internacional, las ONG locales disponen de amplia experiencia y de todo un abanico de competencias. Muchas agencias de las Naciones Unidas y ONG internacionales (OING) que desempeñan funciones de liderazgo en solitario o de forma conjunta ya contratan a colegas nacionales para que ocupen esos puestos de liderazgo y de coliderazgo. En muchos contextos, las ONG locales o nacionales coordinan a redes de ONG locales y grupos de trabajo temáticos o supervisan programas integrados y multisectoriales de protección infantil. También suelen liderar o coliderar grupos de coordinación a nivel subnacional. No está claro por qué las mismas competencias no se consideran pertinentes o suficientes para realizar funciones de coordinación nacional.

Muchos de los grupos de coordinación para la protección humanitaria de la infancia ya existen desde hace más de 10 años (por ejemplo, en Somalia, la República Democrática del Congo y la República Centroafricana), y muchas organizaciones locales de protección infantil y su personal han estado trabajando en el sector durante ese tiempo. Sin embargo, cuando se anunció un puesto de coordinador de protección infantil para uno de estos

contextos a principios de 2018, los criterios de selección especificaban que se requería una persona internacional con cinco años de experiencia profesional. ¿Sería realmente posible que ningún agente local tuviera suficiente experiencia y competencias como para que se le tuviera en cuenta para el puesto?

Los coordinadores internacionales siguen rotando rápidamente entre puestos directivos en el ámbito de la protección infantil, a pesar de que a menudo tienen una experiencia profesional considerablemente menor y una comprensión más deficiente del contexto local que los candidatos autóctonos. Las ONG nacionales fuertes alguna vez asumieron el liderazgo a nivel nacional, pero finalmente fueron reemplazadas por las ONG internacionales (por ejemplo, en Somalia). En una reciente evaluación de la diversidad en los puestos de liderazgo humanitarios se señaló que es común dejar de lado a los socios locales<sup>5</sup>.

En lugar de carecer de competencias suficientes, sería más exacto decir que las ONG locales y nacionales no disponen de una financiación institucional flexible o de los sólidos sistemas de recursos humanos, financieros o de gestión de que disfrutaban muchas de las grandes ONG internacionales. Esto dificulta la contratación y retención de expertos en coordinación o la obtención de apoyo de una sede regional o mundial. Pero estos obstáculos pueden superarse. Imagínese lo que se podría haber logrado si la comunidad humanitaria internacional hubiera pasado los últimos 10 años adscribiendo especialistas en coordinación para trabajar en organizaciones socias locales; o dando pie a contar con programas de asesoramiento, tutoría o acompañamiento; o financiando a un socio local para que contratase y gestionase a su propio especialista en coordinación nacional o internacional.

### ¿Una cuestión de neutralidad, imparcialidad e independencia?

Es cierto que la neutralidad, la imparcialidad y la independencia son fundamentales en las respuestas de protección y que a veces los Gobiernos necesitan apoyo al respecto. Si se necesitan los servicios de un organismo internacional, UNICEF cuenta con un mandato oficial del Comité Permanente entre Organismos como último recurso al que se debe acudir para la protección infantil dentro del sistema de grupos temáticos, y debería ser capaz de abordar muchas de las preocupaciones relativas a la neutralidad, la imparcialidad

y la independencia. Si se necesitan niveles adicionales de independencia, en algunos contextos se han establecido acuerdos tripartitos (Gobierno, ONU y OING). Como tales, disponemos de suficiente flexibilidad para que los grupos estructuren sus acuerdos de liderazgo para que se ajusten a cada contexto.

Es una suposición falsa que solo los agentes internacionales puedan garantizar la imparcialidad. Las OSC locales y nacionales ya desempeñan funciones de liderazgo a nivel subnacional y se están desarrollando en complejos contextos operativos, dinámicas y relaciones a nivel local (esto lo vemos en nuestro trabajo tanto en Nigeria como en Sudán del Sur). Al parecer, se confía en que los agentes locales gestionen eficazmente la coordinación (con todas sus complejidades) a nivel subnacional, pero no a nivel nacional. ¿Por qué las organizaciones internacionales están dispuestas a invertir recursos humanos en puestos de coordinación nacional, pero no en puestos de coordinación subnacional? Muchos colegas locales nos han sugerido que los agentes internacionales prefieren liderar grupos de coordinación a nivel nacional porque esos puestos gozan de mayor visibilidad e influencia. Otros insinúan que las OING creen que pueden hacer un trabajo mejor que las organizaciones locales. Algunos incluso creen que las OING buscan puestos de liderazgo nacional como una forma de asegurarse el acceso a recursos financieros para sus propios programas.

Los Planes de Respuesta Humanitaria (que definen el enfoque y las prioridades de la comunidad humanitaria) no hablan de cómo se toman las decisiones de liderazgo, ni si existen planes de transición, a pesar de los compromisos del Comité Permanente entre Organismos y del Grupo Temático Mundial sobre Protección de desarrollar planes de transición en el plazo de tres meses a partir del estallido de una crisis y anualmente a partir de entonces. Siguen sin estar claras cuáles son las razones reales de la falta de coordinación a nivel nacional por parte de los agentes locales, pero lo que sí es seguro es que la comunidad humanitaria a cargo de la Protección Infantil puede hacerlo mejor.

### Tres retos

A medida que los grupos de coordinación de la protección infantil y los Equipos Humanitarios en el País preparan sus Planes de Respuesta Humanitaria para 2019, nos gustaría plantear tres retos a nuestros colegas encargados de la coordinación

octubre 2018

[www.fmreview.org/es/PrincipiosRectores20](http://www.fmreview.org/es/PrincipiosRectores20)

internacional, a todos los miembros del grupo de coordinación de la protección infantil y al sistema de grupos temáticos en general.

**A los grupos de coordinación para la protección infantil:** Incluyan dos o tres puntos en su plan del próximo año que definan explícitamente los acuerdos de liderazgo. Dado que el liderazgo de la coordinación es fundamental para la respuesta humanitaria, los acuerdos de liderazgo deberían aparecer explicados en la estrategia humanitaria. Si los agentes locales no tienen un papel de liderazgo, la estrategia debería señalar qué medidas de transición se están tomando o cuáles son las condiciones previas necesarias que permitan una transición.

**A las OING (especialmente a las que ejercen el coliderazgo):** Comprométanse con una estrategia de tiempo limitado y con recursos para llevar a cabo una transición hacia el coliderazgo local que incluya programas de asesoramiento, tutoría o acompañamiento cuando sea conveniente. Dicha transición debería producirse lo antes posible pero, por supuesto, debería hacerse de forma responsable, reflejada en un calendario. Las OING deberían incluir esta transición en sus actividades de recaudación de fondos y en su asignación de recursos internos.

**A los Donantes:** si los Grupos de Coordinación y las OING no cumplen los dos primeros retos, dejen de financiar sus puestos de coliderazgo y, en su lugar, den prioridad al apoyo directo a los coliderazgos locales.

**Daniel Machuor** [machuorcina@gmail.com](mailto:machuorcina@gmail.com)  
Director Ejecutivo, Community in Need Aid (CINA),  
Sudán del Sur [www.cinasouthsudan.org](http://www.cinasouthsudan.org)

**Umar Abdullahi Maina** [mainamar62@gmail.com](mailto:mainamar62@gmail.com)  
Supervisor de Programa, fundación Neem  
Foundation, Nigeria [www.neemfoundation.org.ng](http://www.neemfoundation.org.ng)

Miembros del Grupo de Asesoramiento Estratégico  
del Área de Responsabilidad en Protección Infantil  
(CP AoR)

**Anthony Nolan** [anolan@unicef.org](mailto:anolan@unicef.org)  
Líder Temático de Localización para el CP AoR y  
Especialista en Protección Infantil, UNICEF  
[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

1. [bit.ly/GPC-child-protection](https://bit.ly/GPC-child-protection)
2. CP AoR Annual Survey 2017 [bit.ly/CPAoR-AnnualSurvey2017](https://bit.ly/CPAoR-AnnualSurvey2017)
3. CP AoR (2010) Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la acción humanitaria páginas 38–39 [bit.ly/CP-Minimum-Standards-es](https://bit.ly/CP-Minimum-Standards-es)
4. Véase IASC (2011, revisado en 2015) *Reference Module for Cluster Coordination at Country Level* [bit.ly/IASC-2015-cluster-coordination](https://bit.ly/IASC-2015-cluster-coordination)
5. Humanitarian Advisory Group (2018) *Drawing on our diversity: Humanitarian leadership* pág. 10 [bit.ly/HAG-diversity-leadership-2018](https://bit.ly/HAG-diversity-leadership-2018)