

# **Adaptar la coordinación humanitaria**

**Retos, innovaciones y orientaciones futuras de los  
mecanismos dirigidos por Organizaciones no  
gubernamentales**

---

# 1. Introducción y objetivos

El mundo está entrando cada vez más en un periodo en el que los conflictos y las emergencias humanitarias relacionadas con el clima son cada vez más frecuentes e intensos. Desde la formalización del "sistema" humanitario mundial y la creación de las estructuras del Comité Permanente entre Organismos (IASC por sus siglas en inglés) a principios de la década de 1990, también se ha producido un cambio creciente y bien documentado hacia un orden internacional más multipolar, con una geopolítica mucho más compleja. Esto ha venido acompañado de un aumento de los riesgos para varias normas internacionales establecidas en los últimos años, con los principios humanitarios y el respeto por el derecho internacional humanitario se han visto amenazados de manera más evidente.

En este contexto, los actores estatales y no estatales han estado utilizando como instrumento cada vez más la ayuda y restringiendo directa o indirectamente la asistencia humanitaria en entornos conflictivos. Es probable que este problema se agrave a medida que los efectos de la crisis climática mundial se extiendan a más y más conflictos civiles altamente disputados. Para seguir prestando asistencia basada en principios bajo estas circunstancias, la sociedad civil internacional y nacional, junto con las instituciones multilaterales, han ido implementando o considerando cada vez más modelos alternativos de coordinación humanitaria, con mayor o menor éxito. Esto ha incluido una coordinación más directa de la asistencia por parte de redes de Organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) como así también nacionales (ONGN), y estructuras de coordinación dirigidas por la comunidad. Un ejemplo destacado es la entrega transfronteriza de ayuda en zonas no controladas por el Estado, con o sin el acuerdo de éste.

Aunque estos mecanismos distan mucho de ser un concepto nuevo, si se mantienen las tendencias actuales es probable que estas modalidades sean cada vez más frecuentes. Aunque a menudo se desarrollan como "soluciones alternativas" a los obstáculos a los que se enfrenta el sistema, también pueden ofrecer oportunidades para mejorar la capacidad de prestar asistencia humanitaria en entornos complejos, de forma más contextualizada, asumida localmente y de manera responsable. Es fundamental que se reflexione, tanto a nivel de la respuesta como a nivel mundial, sobre lo que ha funcionado y lo que no hasta la fecha en estos contextos y sobre cómo los actores de la sociedad civil en todos los niveles pueden apoyar la continuación de estas modalidades de ayuda basadas en principios. Esta investigación ofrece algunos análisis basados en contextos específicos y sus implicaciones para la coordinación humanitaria a nivel global y de respuesta.

## 1.1 NOTAS SOBRE EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este informe se ha elaborado a partir del análisis de cuatro grandes respuestas humanitarias actuales: Siria, Nigeria, Sudán y Birmania. Este trabajo se ha centrado principalmente en los contextos en los que se debate activamente sobre la existencia de mecanismos de coordinación no tradicionales, centrándose especialmente en las crisis políticas complejas y los conflictos civiles. Se han elegido estos escenarios porque suelen crear limitaciones más importantes para los mecanismos de coordinación del Comité Permanente entre Organismos.

El término modelos "tradicionales" de coordinación del Comité Permanente entre Organismos se utiliza para referirse al actual sistema de coordinación humanitaria dirigido internacionalmente bajo el paraguas del Comité Permanente entre Organismos a nivel mundial y de respuesta, con los correspondientes grupos humanitarios de apoyo, grupos de trabajo y sistemas de coordinación subnacionales (y cabe señalar que la coordinación humanitaria se había estado llevando a cabo durante muchas décadas antes de la creación del Comité Permanente entre Organismos). Por su naturaleza, los modelos de coordinación "alternativos" varían en su construcción, pero en general se refieren a estructuras dirigidas por la sociedad civil o la comunidad que no forman parte plenamente del sistema del Comité Permanente entre Organismos en su aplicación habitual. Es importante señalar, no obstante, que en prácticamente todos los contextos existirán vínculos entre ambos y podrán variar en mayor o menor medida en función del contexto.

También existen otros muchos contextos, tanto actuales como históricos, en los que los modelos de coordinación y respuesta humanitaria liderados por la sociedad civil están presentes en diversos grados y que no han podido incluirse en esta investigación por limitaciones de tiempo y recursos. Por lo tanto, en este informe se ofrecen las primeras conclusiones, pero se recomienda encarecidamente la realización de nuevos análisis e investigaciones en múltiples contextos para dar forma de manera iterativa a alternativas eficaces en la coordinación humanitaria.

## 2. Alternativas de coordinación

### 2.1 ¿POR QUÉ CENTRARSE EN MODELOS DE COORDINACIÓN ALTERNATIVOS?

En un entorno mundial cada vez más complejo, el sistema humanitario internacional sigue evolucionando, impulsado tanto por la presión de las reformas internas como por factores contextuales eternos. El análisis sugiere que la combinación de estos dos factores a escala mundial y nacional está impulsando al enfoque actual a la coordinación específica para cada contexto. En el exterior, el sistema humanitario mundial se enfrenta a un entorno mucho más difícil como consecuencia tanto de la crisis que empeora como de un entorno político más difícil:

- **La naturaleza cambiante de la crisis** - Las necesidades humanitarias son mayores que nunca, con niveles crecientes de conflictos civiles, un aumento continuo de los desplazamientos, el empeoramiento de los brotes sanitarios y el deterioro de la inseguridad alimentaria en todo el mundo. Con la crisis climática, el mundo está entrando en un estado de "policrisis" o "permacrisis", con crisis que se agravan unas a otras, una tendencia que probablemente continúe.
- **Geopolítica más compleja y disputada:** al mismo tiempo, el entorno geopolítico se ha vuelto más complejo en las últimas décadas, con un cambio de estructuras de poder más unipolares a un orden multipolar. Al mismo tiempo, el populismo y el nacionalismo crecientes están conduciendo a ataques directos e implícitos contra el multilateralismo, las leyes internacionales y las normas mundiales. Esto está erosionando aún más el espacio humanitario de principios, incluso cuando los Estados están cada vez más dispuestos a instrumentalizar o militarizar la ayuda humanitaria.

#### 2.1.1 EVOLUCIÓN E ITERACIÓN DEL SISTEMA HUMANITARIO

Desde la creación del Comité Permanente entre Organismos en los años 90, el (eco)sistema humanitario mundial ha seguido desarrollándose. Se han llevado a cabo varios procesos de reforma, como la creación del sistema de grupos temáticos, la Agenda Transformadora y el Gran Acuerdo, incluidas sus iteraciones 2.0 y 2.0. Paralelamente a estas reformas, se ha producido una profesionalización con la evolución de las normas, los compromisos y los procesos. Cabe destacar tres tendencias clave:

- **Centralización creciente** - A pesar de los renovados llamamientos para avanzar en la localización y la transferencia de poder, partes significativas del sistema humanitario se han centralizado cada vez más. Una mayor proporción de la financiación se canaliza a través de la ONU que antes, y la formalización de los procesos ha llevado a que el poder y la toma de decisiones se centralicen en un sistema central de ámbito internacional.
- **Avances limitados y significativos en la transferencia de poder** - Aunque hay que celebrar los muchos aspectos positivos de un sistema más profesional y coordinado, se reconoce que el sistema ha tardado en transferir de forma significativa el poder a los actores locales y comunitarios, sobre todo en materia de coordinación y liderazgo. Se ha hecho mucho más hincapié en impulsar la participación de los actores locales en las estructuras tradicionales de coordinación internacional y mucho menos en adaptar el apoyo internacional a las capacidades y sistemas locales existentes en un contexto.

- **Papel creciente de la sociedad civil:** a pesar de la centralización, el papel de la sociedad civil ha evolucionado a lo largo de los años, con las ONG (tanto internacionales como nacionales) asumiendo o reclamando un papel más importante en el liderazgo humanitario, incluyendo puestos formales en las estructuras de coordinación, co-liderazgo y la profesionalización de los Foros y redes de ONG, aunque todavía existen muchas más barreras para las organizaciones no gubernamentales nacionales y las redes comunitarias.

#### 2.1.2 PERSPECTIVAS HACIA EL FUTURO

Como resultado de este contexto cambiante, junto con las presiones y el deseo de reforma, el sistema humanitario se encuentra posiblemente muy cerca de un punto de giro necesario. Es probable que la imposibilidad de seguir actuando como hasta ahora debido a las limitaciones financieras y contextuales, unida a la creciente reivindicación de espacio por parte de la sociedad civil y los actores locales, aumente la presión para pensar de forma contextual y creativa en torno a los mecanismos de coordinación y prestación de la coordinación humanitaria.

#### 2.2 TIPOS DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ALTERNATIVOS

Por su naturaleza, los modelos de coordinación que se desarrollan en entornos complejos y limitados tienden a variar de enfoque y formato, ya que a menudo se diseñan para satisfacer una necesidad concreta. En los cuatro contextos analizados -Siria, Sudán, Nigeria y Birmania- se están aplicando o considerando varios modelos, desde Foros de ONG formalizados con una importante dotación de personal hasta estructuras comunitarias locales que coordinan la respuesta mientras operan bajo el radar. A pesar de las diferencias contextuales, las similitudes son comunes. A continuación se exponen varios atributos que se demuestran, teniendo en cuenta que no se trata de opciones binarias y que las estructuras a menudo desarrollarán una mezcla pertinente para un contexto de crisis.

	<b>Representation</b> More traditional NGO Forums fulfil a role coordinating and representing member agencies, with a particular focus on advocacy, collective engagement and addressing constituency specific issues.	<b>Operational coordination</b> Increasingly several civil society coordination mechanisms are taking on operational coordination roles which may include area or sectoral coordination, common services and emergency response	
	<b>Community &amp; local</b> Alternative coordination has developed or iterated around community or local structures that have scaled up or pivoted towards crisis response. This is often in cases where existing civil society or mutual aid mechanisms have been in place.	<b>International NGOs</b> In other contexts, INGOs or a mixture of INGOs and NNGOs have coalesced around alternative coordination models in response to ongoing gaps in response coordination, or as a rapid adaptation to new crisis environments	
	<b>Intermediary financing</b> Coordination systems are playing a role in intermediary financing, including examples of INGO or NNGO systems acting as a facilitation point for intermediary or diaspora financing or supporting and facilitating NGO pooled funds	<b>Coordination financing</b> Financing of alternative coordination itself ranges from significant bilateral funding to INGO networks for dedicated staff, to volunteer self organization. Local and community networks lack dedicated funding most often.	
	<b>Acute crisis response</b> Coordination mechanism frequently are developing and being used in response to acute crisis, coordinating emergency response in complex settings where intentional systems may be slow to pivot or respond	<b>Nexus approaches</b> In other settings alternative coordination mechanisms have develop to support in contexts which go beyond the scope of the IASC systems, including joint humanitarian, development, peacebuilding operations.	
	<b>High profile</b> In some scenarios, highly visible NGO Forums and coordination systems are present, undertaking public facing representation and advocacy and sharing operational information and context analysis with external actors	<b>Low-profile</b> In other cases, alternative mechanisms are specifically working in low-profile or 'underground' modalities, most often because of direct safety and access threats, or due to the utility of strategic 'grey space' for access.	
	<b>In situ</b> Coordination mechanisms have developed directly in responses, often at sub-national or areas levels to fill gaps that international systems may not be able to plug in to as easily.	<b>Remote/support</b> In other cases coordination mechanism have developed specifically to support remote assistance in areas that are hard for international actors to access.	<b>Cross-border</b> In some cases, coordination has formed specifically for aid delivery across state borders without consent of the state or de facto state, often coordinating across both sides.

### 3. Un marco predictivo para las alternativas

El trabajo de Beals E. en 2023 identificó varios predictores clave de tipologías y contextos en los que puede ser necesario un mecanismo alternativo para la asistencia humanitaria como resultado de las amenazas al entorno de acceso. Clasificándolos en cuatro grandes temas, pueden ser utilizados como un indicador útil para las estructuras de coordinación a nivel mundial y de respuesta, para saber dónde pueden tener que adaptarse urgentemente los mecanismos de coordinación y respuesta durante los momentos de crisis.

- **La naturaleza de la crisis:** Cuando se produce una crisis grave o una escalada que deja desbordados a los mecanismos existentes, y en particular cuando hay un conflicto civil muy disputado y violento. Las catástrofes naturales en entornos politizados entrarán dentro de este tipo de catástrofes y pueden ser cada vez más frecuentes. Debe prestarse especial atención a los contextos en los que el desarrollo gira en torno a las emergencias, ya que éstos pueden tardar en adaptarse.
- **El contexto político nacional:** Las situaciones en las que hay un Estado fuertemente autoritario o una autoridad no estatal que controla las zonas, probablemente, se enfrenten a retos más importantes en el sistema internacional de trabajo directo. La denegación histórica de ayuda, las restricciones a la información o la transparencia aumentan este riesgo.
- **El contexto de acceso:** Cuando el acceso humanitario se ha convertido en un instrumento del propio conflicto, con la instrumentalización actual o histórica de la ayuda, los ataques a los trabajadores humanitarios y el debilitamiento de los mecanismos humanitarios, especialmente cuando un Estado o un Estado de facto se convierte en el principal impedimento para el acceso.
- **El contexto geopolítico:** Situaciones en las que hay un estancamiento efectivo de las soluciones políticas, a menudo debido al apoyo político de un Estado miembro del CSNU P5 o de un bloque regional que protege a una parte en conflicto ya sea estatal o no estatal.

Estos predictores pueden constituir una herramienta útil para que los mecanismos de coordinación nacionales y mundiales consideren enfoques alternativos para la coordinación y la asistencia humanitaria. Cuando un número elevado de los predictores esté presente, esto podría utilizarse para empezar a trabajar inmediatamente en la consideración de mecanismos alternativos o complementarios con el fin de tener múltiples opciones a medida que se desarrolla la crisis. Vinculados a los Protocolos de Ampliación del Comité Permanente entre Organismos, podrían constituir la base de un equipo a medida que trabaje durante las fases de ampliación de emergencia para estudiar rápidamente mecanismos alternativos de financiación, coordinación, servicios comunes y otros, mientras se desarrollan procesos más largos y burocráticos.

## 4. Lecciones de la coordinación alternativa

A partir del análisis de las cuatro principales respuestas consideradas y de los mecanismos globales, se extraen varias lecciones clave para los enfoques de coordinación no tradicionales:

- **Planificar estratégicamente la coordinación:** es fundamental evaluar de forma proactiva y constructiva los mecanismos de coordinación, evitando seguir actuando como hasta ahora. En la práctica, esto significa que las partes pertinentes del sistema mantengan conversaciones estratégicas basadas en relaciones interinstitucionales de confianza en torno a la coordinación y la respuesta, que estén dispuestas a considerar diferentes enfoques y que revisen de forma periódica y transparente el enfoque de coordinación para comprobar su adecuación a los fines perseguidos. Los sistemas eficaces que se diseñan en torno a las capacidades y estructuras existentes pueden ser fundamentales para maximizar la pertinencia, la agilidad y la responsabilidad, al tiempo que se refuerza la preparación y la capacidad de respuesta a nivel local y comunitario.
- **Un enfoque de "sistemas completos":** Considerar los sistemas de coordinación humanitaria como un todo, más que como organizaciones o ámbitos específicos, puede resultar beneficioso. Esto puede significar que los actores humanitarios menos tradicionales, como los grupos comunitarios locales o el sector privado, participen en una parte de la respuesta por necesidad, y que las diferentes agencias utilicen diferentes enfoques de acceso, que consideren la eficacia de todo el sistema de forma holística. Para ello, los coordinadores deben ser capaces de trabajar en un ecosistema complejo y generar confianza entre las diversas partes interesadas, impulsando conversaciones sinceras sobre las ventajas comparativas. Considerar el acceso desde la perspectiva de *la población afectada* en lugar de desde la

perspectiva de la presencia o el acceso de las agencias es fundamental para garantizar un enfoque centrado en las personas en lugar de centrarse en el propio sistema.

- **Actuar con prontitud:** sobre todo en crisis agudas, la necesidad de pivotar con rapidez ante nuevas emergencias o cambios de contexto es esencial, pero a menudo no se implementan de manera suficiente. Los mecanismos alternativos de coordinación y respuesta pueden proporcionar un motor y un vehículo para apoyar esto, dada la escala y la burocracia de los sistemas internacionales, que pueden ser más lentos a la hora de responder. La experiencia en *la gestión de las crisis* agudas sigue siendo una laguna a nivel mundial, con problemas para que los sistemas del Comité Permanente entre Organismos sean capaces de adaptarse rápidamente, sobre todo en emergencias políticas complejas.
- **Liderazgo:** La confianza es la piedra angular de un enfoque sistémico integral de la asistencia humanitaria, y hay que seguir trabajando en el apoyo a enfoques de liderazgo sistémico que sean capaces de aunar múltiples y diversas partes de una respuesta en escenarios complejos. La inversión en coordinadores superiores de ONG y el reconocimiento de los coordinadores con experiencia relevante y de los directores de foros de ONG como altos dirigentes es esencial para ayudar a las plataformas de coordinación de ONG a ser eficaces y estratégicas.
- **Redes de coordinación eficaces** - la eficacia y accesibilidad de los propios mecanismos de coordinación son fundamentales para su éxito. Se ha llevado a cabo una importante labor de apoyo a los foros y redes de ONG a través del ICVA, Interaction, SCHR y la Red NEAR, entre otros, y ofrece una importante plataforma para seguir prestando apoyo. En entornos más complejos, las redes de ONG están asumiendo funciones de coordinación operativa y se pueden extraer varias lecciones clave para desarrollarlas, equilibrando las distintas responsabilidades de coordinación operativa con las funciones de representación de los miembros.
- **Financiamiento y riesgo** - El financiamiento directo de los mecanismos de coordinación y, lo que es más importante, a través de los agentes locales, es fundamental para su eficacia, pero sigue siendo un desafío. La realidad de lo que se necesita dependerá del contexto, pero el uso de fondos mancomunados, mecanismos de financiación intermediarios propiedad de ONG o agentes locales, y la consideración de una financiación inicial rápida para adaptar los mecanismos de coordinación pueden ser fundamentales, sobre todo en las primeras fases de la crisis. Para ello es necesario un enfoque colectivo y maduro del riesgo: los agentes de la sociedad civil deben ser capaces de asumir riesgos en crisis agudas y complejas para responder con rapidez y eficacia, evitando al mismo tiempo transferir simplemente el riesgo a los sistemas locales de coordinación y respuesta.
- **Logística y servicios comunes** - En muchos contextos de acceso restringido, los servicios comunes tradicionalmente gestionados por las Naciones Unidas (logística, oleoductos y gasoductos, telecomunicaciones) están limitados. Las redes de la sociedad civil que asumen algunas de estas funciones pueden ser importantes y varias iniciativas "Humanitarian to Humanitarian" (H2H) desarrolladas en los últimos años ofrecen mecanismos que pueden adaptarse a un contexto. Los mecanismos de intercambio de información son fundamentales en los sistemas de coordinación alternativos, particularmente en zonas sensibles y disputadas, y deben desarrollarse de forma proactiva, trabajando para generar confianza con las personas en situación de riesgo.
- **Coordinación regional y mundial** - las estructuras de coordinación regionales o subregionales contextualizadas, como la arquitectura "Toda Siria", pueden ser fundamentales para apoyar mecanismos de coordinación a medida en entornos difíciles. Esto es particularmente cierto cuando un Estado nacional central o una autoridad de facto instrumentaliza la ayuda y las relaciones con el personal humanitario del país son difíciles. También se ha demostrado que las redes mundiales de la sociedad civil son esenciales para apoyar una respuesta de coordinación alternativa en una fase temprana y vincularlas con las partes interesadas a nivel mundial, respaldar un fundamento de las decisiones políticas globales en caso de crisis o facilitar el apoyo directo.

## 5. Riesgos y consecuencias imprevistas

Existen múltiples ventajas bien documentadas de mecanismos de coordinación y respuesta más contextuales y dirigidos localmente: pueden impulsar una ayuda más relevante, responsable y apropiada al contexto, a menudo más ágil en tiempos de crisis y con un vínculo más fuerte con los directamente afectados. Estos enfoques también apoyan las capacidades de preparación y respuesta ante emergencias a nivel comunitario y local, un factor cuya importancia seguirá aumentando en los próximos años con la crisis climática.

Sin embargo, también es fundamental reconocer que los mecanismos de coordinación alternativos no son una panacea para los grandes retos de la coordinación humanitaria y pueden conllevar varios riesgos clave. Tenerlas en cuenta es útil para desarrollar y apoyar una coordinación alternativa que impulse la prestación de ayuda más eficaz. Los riesgos incluyen:

- **Fragmentación involuntaria** - Al adoptar modelos de coordinación alternativos, se corre el riesgo de aumentar la fragmentación del sistema humanitario, creando competencia y socavando las estructuras del Comité Permanente entre Organismos.
- **Socavar involuntariamente la eficacia operativa** - Una mayor atención a los mecanismos de coordinación alternativos puede en realidad correr el riesgo de socavarlos, dado que algunos mecanismos son eficaces precisamente porque son de bajo perfil o "clandestinos".
- **Limitación involuntaria del espacio humanitario** - También existe el riesgo de que el uso de múltiples mecanismos pueda socavar un enfoque basado en principios de la prestación de ayuda y limitar el espacio humanitario. Esto puede ser cierto cuando algunas partes de la respuesta se consideran "sin principios" o cuando la competencia entre mecanismos conduce a una carrera hacia el abismo en el acceso.

Sin embargo, para mitigar los tres riesgos, un enfoque de "sistema completo" -que se base en la confianza y el respeto mutuos entre organizaciones- puede ayudar a desarrollar enfoques de coordinación que reúnan a múltiples actores diversos en torno a un objetivo común. Esto requiere trabajar colectivamente para aprovechar las ventajas comparativas de las múltiples partes de un sistema, en lugar de un enfoque binario de "esto o lo otro". Las conversaciones estratégicas y transparentes entre todas las partes de una respuesta son fundamentales en este sentido, junto con el reconocimiento de que los principios y la eficacia del sistema humanitario en su conjunto son más críticos que cualquier agente específico o tipo de organización. La experiencia operativa de los últimos años ha demostrado que el uso de mecanismos regionales/subregionales basados en la confianza y la colaboración puede ayudar a minimizar la competencia entre las partes de una respuesta humanitaria si se aplican eficazmente en consonancia con ello.

## 6. ¿Más o menos responsables?

La rendición de cuentas reducida o poco clara es a menudo planteado como un riesgo potencial de los modelos alternativos de coordinación y respuesta, sobre todo por parte de las partes interesadas de las instituciones multilaterales. Hasta cierto punto, las redes y mecanismos de la sociedad civil carecen de la misma responsabilidad vertical que tienen los sistemas de la ONU y del Comité Permanente entre Organismos: dentro de estas estructuras, los grupos temáticos son responsables ante una agencia líder y el equipo humanitario en el país es responsable, a través del coordinador de asuntos humanitarios, ante el Coordinador de Ayuda de Emergencia (y, finalmente, ante el Secretario General y, en última instancia, ante los Estados miembros de la ONU). No existen sistemas jerárquicos globales similares dentro de la sociedad civil o en las redes de ONG, lo que puede crear desafíos para la gestión tradicional de la rendición de cuentas. Estas redes pueden variar desde altamente informales hasta totalmente formalizadas (con

muchas iteraciones intermedias), pero a menudo se basan en un alto grado de confianza entre los implicados, a pesar del creciente uso de procesos codificados, políticas, procedimientos operativos y códigos de conducta para las redes de ONG. Se debe prestar especial atención dentro de las redes de la sociedad civil a garantizar la existencia de mecanismos eficaces de transparencia y rendición de cuentas, equilibrando los requisitos de la respuesta de emergencia con la necesidad de una sólida rendición de cuentas.

Sin embargo, es fundamental señalar que la rendición de cuentas vertical dista mucho de ser siempre eficaz en lo que se refiere a la rendición de cuentas *ante las personas afectadas*, y la rendición de cuentas entre socios, o con los donantes. Múltiples evaluaciones y entrevistas primarias con partes interesadas de la ONU y ajena a ella han puesto de relieve que la rendición de cuentas dentro de las estructuras del Comité Permanente entre Organismos y de los organismos de la ONU se aplica a veces de forma selectiva o mínima. Incluso en los casos en que se aplica con firmeza, pueden persistir dudas sobre el grado de responsabilidad que esto impulsa hacia los afectados por la crisis, en lugar de hacia quienes pagan por la ayuda. Una de las posibles ventajas de los sistemas de coordinación más locales es que suelen tener un contrato social mucho más sólido con las personas afectadas y, en consecuencia, pueden disponer de mayores mecanismos informales de rendición de cuentas ante las propias poblaciones afectadas.

## 7. Guía para una coordinación alternativa

A partir de las lecciones anteriores, se ofrecen varias recomendaciones operativas para mecanismos de coordinación alternativos:

- **Desarrollar y apoyar mecanismos de coordinación contextualizados** - Los coordinadores deben trabajar para desarrollar enfoques a medida basados en un contexto local y revisarlos periódicamente. Esto debería incluir un enfoque de "sistemas integrales", trabajando y fortaleciendo las capacidades existentes, y con un apoyo internacional adaptado para mejorarlas. La atención debería desplazarse de "cómo incorporar a los agentes locales en las estructuras de coordinación internacional hacia "cómo adaptar los mecanismos internacionales en torno a un contexto local".
- **Respuesta ágil a las crisis** - La respuesta en situaciones de crisis aguda debe ser ágil, rápida, sensible al riesgo y basada en las especificidades del contexto. Las crisis prolongadas y los contextos de desarrollo suelen tardar en adaptarse, ya que los organismos carecen de procedimientos de emergencia actualizados, planes de preparación y cuentan con un número limitado de expertos técnicos de respuesta a emergencias. Recurrir a un apoyo limitado y *contextualmente relevante* en situaciones de crisis y de emergencia puede ser fundamental para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, sobre todo a la hora de considerar cómo trabajar y reforzar las capacidades y los sistemas locales existentes que probablemente ya estén respondiendo.
- **Acceso centrado en las personas** - El acceso debe considerarse ante todo desde la perspectiva de las personas afectadas, y no de las agencias o estructuras de coordinación específicas. Esto puede incluir estructuras de coordinación que den prioridad al apoyo a los agentes humanitarios y mecanismos menos tradicionales. El uso de capacidades de acceso y análisis independientes o semi-independientes puede ser útil para impulsar esto y minimizar la autocensura.
- **Gobernanza eficaz** - la gobernanza y el liderazgo dentro de las estructuras de coordinación de la sociedad civil son esenciales. Es probable que esto incluya inversiones en altos dirigentes con experiencia en liderazgo de sistemas, garantizando que los sistemas de gobernanza y los comités directivos estén capacitados y apoyados, y desarrollando principios claros de coordinación dentro de las estructuras y entre las diferentes partes de la respuesta.
- **Acuerdos de financiación a medida** - Los sistemas de coordinación deben prestar especial atención a los mecanismos financieros eficaces, centrándose en una financiación que pueda hacer llegar rápida y

eficazmente los fondos a quienes tienen mejor acceso. Más allá de abogar por la financiación directa de los donantes, existen buenos ejemplos prácticos en torno a la financiación intermediaria de la sociedad civil y los fondos mancomunados, que pueden ofrecer soluciones positivas, y los sistemas de coordinación pueden utilizarse para fomentar la financiación inicial rápida de las partes interesadas privadas y de la diáspora durante las crisis agudas.

- **Servicios comunes** - Los sistemas de coordinación deben centrarse en evaluar y facilitar servicios comunes eficaces en entornos limitados y contextualizados para el entorno. Múltiples ofertas de H2H se están ampliando, incluidos servicios de cadena de suministro, seguridad y tecnología, y se pueden extraer lecciones activas en todos los contextos, incluso en cuestiones difíciles como las transferencias de dinero fuera de los sistemas bancarios.

## 8. Un entorno global propicio

Además, el sistema humanitario mundial es fundamental para crear un entorno propicio al desarrollo de enfoques de coordinación y respuesta específicos para cada contexto. A continuación se describen varias recomendaciones clave.

- **Reorientar los esfuerzos hacia el espacio humanitario** - en un contexto de erosión del espacio humanitario, los agentes internacionales, incluidas las Naciones Unidas y los Estados miembros, deben centrar sus esfuerzos en reclamar y mantener un espacio humanitario basado en principios. El uso de instalaciones independientes para supervisar y dar seguimiento a las cuestiones relacionadas con la ayuda podría ser útil en este caso y permitir que el nivel de respuesta se centre en la negociación de acuerdos de acceso a medida.
- **Liderazgo humanitario eficaz y diverso** - La necesidad de un liderazgo humanitario mejorado y más diverso ha quedado demostrada a través de las múltiples evoluciones de la arquitectura en las últimas cuatro décadas y es probable que aún requiera un trabajo significativo. En particular, debería prestarse atención a los enfoques de liderazgo de sistemas, trabajando a través de las reservas de talento de los coordinadores de asuntos humanitarios y/o coordinadores residentes y el mecanismo de liderazgo de la sociedad civil para fomentar un conjunto más diverso y eficaz de líderes humanitarios capaces de dirigir sistemas complejos.
- **Respuesta ágil y eficaz a las crisis** - Existen importantes lagunas en los mecanismos mundiales de respuesta a las emergencias, ya que la respuesta rápida a las crisis es lenta para adaptarse y responder, o está mal adaptada a los matices de los contextos complejos y a las capacidades locales de respuesta existentes. Es importante disponer de recursos dedicados a la coordinación de emergencias y crisis que puedan activarse rápidamente, pero deben ser lo más ágiles posible y estar diseñados para apoyar a los equipos de respuesta existentes y a los mecanismos de emergencia específicos para cada contexto con financiamiento personalizado y apoyo intensificado específico.
- **Enfoques de financiamiento global** - Los mecanismos de financiamiento son fundamentales para permitir un enfoque holístico de la respuesta humanitaria. Es esencial que se refuercen los mecanismos globales de financiamiento multilateral y bilateral para impulsar más fondos directamente a los agentes operativos y a las entidades locales. Paralelamente, el desarrollo y uso de mecanismos alternativos de financiación mancomunada dirigidos por la sociedad civil pueden resultar eficaces, sobre todo mientras se elabora una financiación directa a más largo plazo. La financiación creativa también puede incluir financiación de diáspora o filantrópica, en particular como financiación inicial rápida en contextos de emergencia aguda para apoyar a los primeros intervinientes locales.
- **Aprendizaje en distintos contextos** - La consideración de modelos menos tradicionales sigue siendo un tema poco analizado. Aunque se han llevado a cabo importantes investigaciones sobre el liderazgo local y el mecanismo dirigido localmente, a menudo se han realizado desde la perspectiva de cómo los

agentes locales o la sociedad civil pueden incorporarse a la coordinación humanitaria existente, en lugar de adaptarse a las capacidades existentes.

Las recomendaciones y análisis de este informe ofrecen propuestas iniciales sobre enfoques y trabajos que podrían apoyar una coordinación y respuesta contextualmente más eficaces en el futuro. Como han señalado varios líderes humanitarios en 2023, es muy poco probable que el cambio en la arquitectura humanitaria provenga de procesos de reforma descendentes. En un punto de inflexión mundial, existe una gran oportunidad para que los agentes internacionales proporcionen espacio y apoyo para adaptar los modelos de coordinación, liderazgo y respuesta -y en particular en los puntos de crisis aguda o en escalada- de forma que se promueva una mayor eficacia y responsabilidad.