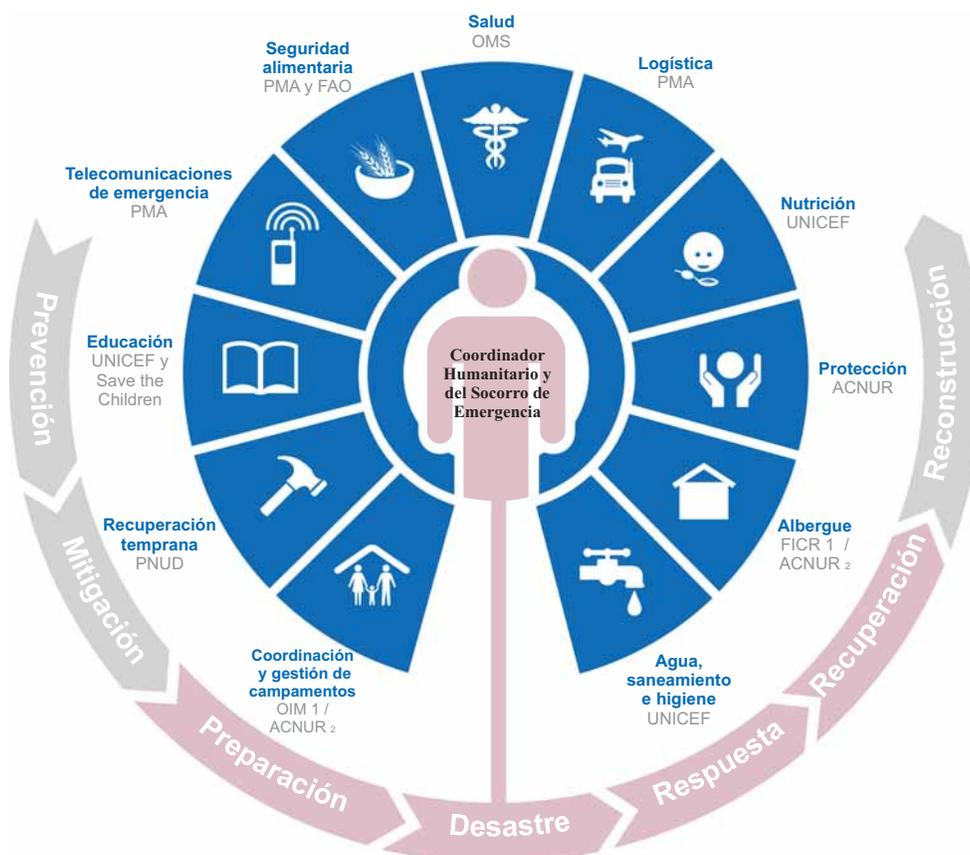


COMITÉ PERMANENTE ENTRE ORGANISMOS
DOCUMENTO DE REFERENCIA DE LA AGENDA TRANSFORMATIVA

4. Módulo de referencia para la coordinación de grupos temáticos a nivel nacional

Noviembre de 2012



Este módulo será distribuido en Noviembre de 2012 y probado en el terreno en la primera mitad de 2013. El módulo será actualizado con base en la experiencia y el uso de los equipos en los países, y la versión revisada se distribuirá en junio de 2013. A partir de entonces, será revisado y actualizado periódicamente con base en la experiencia y la buena práctica.

Table de contenido

1. Activación del grupo temático.....	4
2 Desactivación del grupo temático	6
3 Funciones del grupo temático.....	9
4 Acuerdos de gestión del grupo temático.....	11
5 Compromisos mínimos para la participación en los grupos temáticos.....	14
6 Coordinación a nivel sub-nacional	16
7 Liderazgo compartido dentro del enfoque de grupos temáticos.....	18
8 Coordinación dentro de los grupos temáticos.....	21
9 Monitoreo del desempeño de la coordinación.....	23
Siglas y abreviaturas	25
Referencia adicional	26

Siguiendo las recomendaciones del Examen de la respuesta humanitaria realizado en 2005 de manera independiente, se propuso el enfoque de grupos temáticos como una forma de abordar los vacíos y fortalecer la efectividad de la respuesta humanitaria a través de la creación de alianzas. El enfoque de grupos temáticos garantiza un claro liderazgo, previsibilidad y rendición de cuentas en las respuestas internacionales a las emergencias humanitarias mediante la clarificación de la división del trabajo entre las organizaciones y una mejor definición de sus funciones y responsabilidades dentro de los diferentes sectores de la respuesta. Su objetivo es hacer que la comunidad humanitaria internacional esté mejor organizada y sea más responsable y profesional, de modo que pueda ser una mejor aliada para las personas afectadas, los gobiernos anfitriones, las autoridades locales, la sociedad civil local y los socios proveedores de recursos.

Sin embargo, la fuerza del enfoque de grupos temáticos se basa en el entendimiento de que este enfoque no es la única solución para la coordinación humanitaria. En algunos casos el enfoque de grupos temáticos puede coexistir con otras soluciones de coordinación “no temáticas” - ya sean nacionales o internacionales - o puede ser preferible un enfoque sectorial alternativo. Una aplicación indiscriminada de todos los grupos temáticos en todas las emergencias puede desperdiciar recursos y reducir las posibilidades de que los gobiernos ejerzan su responsabilidad primaria de proporcionar asistencia humanitaria a las personas necesitadas.

Preparado por: Sub-Grupo de Trabajo sobre el enfoque de grupos temáticos del IASC

Aprobado por: Grupo de Trabajo del IASC el 31 de agosto de 2012

Introducción

Este Módulo de referencia para la coordinación de grupos temáticos¹ se refiere a los fundamentos de la coordinación de grupos temáticos en situaciones no relacionadas con refugiados². Este se ha compilado en respuesta a una petición del IASC como una guía de referencia para profesionales para facilitar el trabajo por medio del cual pueden ser mejorados los resultados humanitarios. Este describe los conceptos esenciales y señala la orientación vigente, cuando corresponde. Este módulo de referencia será revisado periódicamente con base en la retroalimentación aportada desde el terreno. Este módulo abarca tanto las respuestas a gran escala identificadas en la Agenda transformativa del IASC³ como 'nivel 3'⁴, como las respuestas a menor escala ('no nivel 3').

Usar los grupos temáticos inteligentemente

La coordinación es un medio para un fin - el fin último de la comunidad humanitaria es servir efectivamente a las poblaciones vulnerables⁵. En consecuencia, la escala de los acuerdos de coordinación internacional debe adaptarse al contexto operativo para apoyar los esfuerzos nacionales⁶ basados en la capacidad existente con el objetivo de dirigir tantos recursos como sea posible hacia la prestación de asistencia humanitaria de forma oportuna y previsible. Se debe evitar el desarrollo de mecanismos de coordinación complicados; no todos los grupos temáticos tienen que activarse en cada respuesta.

La Agenda transformativa del IASC reconoce la necesidad de que los Coordinadores Humanitarios (CH), los Coordinadores Residentes (CR) y los Equipos Humanitarios de País (EHP) sean facultados para tomar las decisiones correctas para sus propias operaciones de país. Si bien este módulo de referencia se centra en el enfoque de grupos temáticos como la principal herramienta a disposición de la comunidad internacional para coordinar y justificar su respuesta, le corresponde a la dirección del equipo humanitario en el plano nacional diseñar las "soluciones de coordinación" más adecuadas teniendo en cuenta la situación operativa local.

¹ Este Módulo debe ser utilizado junto con otras guías preparadas en el marco de la Agenda transformativa del IASC.

² El ACNUR tiene por mandato la responsabilidad de dirigir y coordinar la acción internacional para las necesidades de los refugiados, y no se han establecido grupos temáticos en este contexto.

³ Los Directores del IASC examinaron los esfuerzos de respuesta humanitaria realizados en algunos de los mayores desastres ocurridos en 2010 y 2011 y señalaron una serie de deficiencias. A partir de la Reforma Humanitaria de 2005, acordaron un conjunto de acciones en diciembre de 2011 conocido como la Agenda transformativa del IASC que se centró en mejorar el liderazgo, la coordinación y la rendición de cuentas de la respuesta humanitaria internacional, en particular en las emergencias a gran escala.

⁴ Para obtener más información sobre las respuestas de nivel 3, por favor ver la Cronología de la respuesta de emergencia de Nivel 3 (2012) o la Agenda transformativa del IASC: Cómo responde el sistema a las emergencias de N3 (2012), disponible en el sitio web del IASC.

⁵ La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas es el objetivo final de la Agenda transformativa del IASC. En diciembre de 2011, los Directores del IASC acordaron integrar los compromisos de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas dentro de las políticas y directrices operativas individuales de cada organismo. Un Marco operativo sobre rendición de cuentas a las poblaciones afectadas también fue aprobado para determinar la participación, la provisión de información, la retroalimentación y la gestión de quejas con las poblaciones afectadas a nivel nacional.

⁶ Para obtener orientación adicional sobre este importante tema, por favor referirse a la Guía operativa del IASC para las agencias que presiden grupos temáticos sobre el trabajo con las autoridades nacionales (julio de 2011).

1. Activación del grupo temático

La activación del grupo temático significa el establecimiento de grupos temáticos como parte de una respuesta de emergencia internacional, basado en el análisis de los EHP de la necesidad humanitaria y la capacidad de coordinación sobre el terreno, en consulta con los interlocutores nacionales.

Los Directores del IASC acordaron que la activación de los grupos temáticos debe ser más estratégica, **menos automática y por tiempo limitado**. Los CH sólo deben recomendar la activación de los grupos temáticos cuando existe una necesidad identificada que no está siendo abordada. El enfoque ideal es apoyar los mecanismos *nacionales* de coordinación sectorial. En la medida de lo posible, cualquier nuevo grupo temático que se establezca debe complementar los mecanismos de coordinación existentes.

En un nivel 3 de respuesta, los grupos temáticos pueden ser activados - si aún no existen - con el apoyo del personal desplegado a través del Mecanismo de Respuesta Rápida Interinstitucional (IARRM). El IARRM garantiza que existan suficientes personas experimentadas en el terreno trabajando dentro de estructuras acordadas para aumentar o desempeñar las funciones básicas de coordinación requeridas para una respuesta efectiva. Todos los grupos temáticos deben estar preparados para ser desplegados en una respuesta de nivel 3, pero la decisión de cuáles grupos temáticos activar será tomada dentro de las 72 horas siguientes a la declaración de nivel 3 realizada por el EHP (si existe), apoyada por los directores operativos/de emergencia del IASC en la sede y con base en el análisis de los mecanismos de coordinación existentes. La activación del grupo temático se revisará periódicamente a partir de entonces (según el cuadro de la Sección 2 sobre desactivación del grupo temático).

Crterios para activar grupo temático

Los criterios para la activación del grupo temático son los siguientes:

- a. Evento desencadenante en forma de una nueva emergencia a gran escala o un agudo deterioro y/o cambio significativo de una existente situación humanitaria que conduce a vacíos de coordinación.
- b. Una evaluación de la existente capacidad nacional de respuesta y coordinación y/o de la respuesta nacional demuestra la inhabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades.
- c. Las necesidades humanitarias justifican un enfoque multisectorial que los mecanismos existentes de coordinación y respuesta ya no pueden abordar adecuadamente.
- d. La dimensión de la presencia operativa (el número de actores y la complejidad de la respuesta) requiere un mecanismo de coordinación sectorial, si éste aún no existe.

Procedimientos para la activación

El procedimiento para activar uno o más grupos temáticos es el siguiente:

1. El CR/CH acuerda con los EHP los grupos temáticos que deben ser activados, con base en el plan de contingencia y con una justificación clara para cada caso que tenga en cuenta la capacidad y las necesidades nacionales.
2. Los grupos temáticos globales son alertados con antelación sobre la reunión propuesta por los EHP para discutir la activación, de modo que puedan garantizar una representación adecuada e informada a nivel nacional en esta discusión.

3. El CR/CH selecciona las agencias líderes del grupo temático en consulta con los EHP con base en la capacidad de coordinación y respuesta de las agencias, así como la ubicación y el nivel de su presencia operativa y/o la capacidad de aumentarla. La selección de la Agencia Líder del Grupo Temático refleja idealmente los acuerdos a nivel global, pero esto no siempre es posible y, en algunos casos, otras organizaciones pueden estar en mejores condiciones para asumir la coordinación⁷. La coordinación compartida, incluyendo el uso de organizaciones no gubernamentales, debe tenerse en cuenta.
4. Tras el acuerdo con el EHP, el CR/CH envía una carta al Coordinador de Socorro de Emergencia (ERC), exponiendo las medidas recomendadas, las agencias sugeridas para presidir el grupo temático, y la justificación de los grupos temáticos seleccionados para la activación. Si se han acordado otras soluciones de coordinación fuera del grupo, estas también deben estar señaladas en la carta.
5. El ERC transmite la propuesta a los Directores del IASC y a las agencias que presiden y copresiden el grupo temático global para su aprobación en un plazo de 24 horas e informa al CR/CH en consecuencia.
6. Una vez aprobado, el CR/CH informa a los socios pertinentes de los convenidos grupos temáticos y agencias líderes.

**Abordar
cuestiones que
concernen a
varios grupos**

Las decisiones sobre la activación de grupos temáticos para cubrir los vacíos operativos deben tener en cuenta las necesidades de protección de la población afectada, incluyendo las “áreas de responsabilidad” de los grupos temáticos de protección (es decir, protección de la infancia; violencia de género; remoción de minas; y vivienda, tierra y propiedad). La activación del grupo temático también debe tener en cuenta las necesidades en otras áreas transversales tales como edad; medio ambiente; género; VIH/SIDA; salud mental y bienestar social; y personas con discapacidad. Estas cuestiones deben ser integradas en el trabajo de los grupos temáticos, al igual que la recuperación temprana y la reducción del riesgo de desastres.

⁷ En el caso de los 'grupos temáticos de servicios' (Logística y Telecomunicaciones de emergencia) la selección de la agencia coordinadora del grupo temático normalmente refleja los acuerdos globales, ya que necesitan un conocimiento técnico para ser efectivas y existen menos posibilidades de delegar a otras agencias sin la infraestructura institucional necesaria.

El ACNUR es la agencia que preside el Grupo Temático Global de Protección. Sin embargo, a nivel nacional en situaciones de desastre o en emergencias complejas sin un desplazamiento significativo, las tres principales agencias con mandato de protección (ACNUR, UNICEF y ACNUDH) realizarán estrechas consultas y, bajo la dirección general del CR/CH, acordarán cual de las tres agencias asumirá el papel de Agencia Coordinadora del Grupo Temático de Protección.

2 Desactivación del grupo temático

La desactivación de los grupos temáticos es la decisión de retirar uno o varios grupos temáticos, ya sea porque el grupo temático ha transferido la responsabilidad de ejecución y, posiblemente, las capacidades, herramientas, sistemas y recursos a socios nacionales y/o de desarrollo o porque las necesidades humanitarias en un sector particular han disminuido significativamente o han cesado (por ejemplo, cuando las personas afectadas han retornado, se han reintegrado o reubicado).

Debe tenerse en cuenta que esta sección es presentada en el contexto de debates en curso para enmarcar un enfoque más amplio de transición humanitaria y recuperación temprana y las conclusiones de tales debates serán incluidas en la próxima revisión de este Módulo.⁸

Fundamentos para la desactivación del grupo temático

Como se destacó anteriormente, se presume que los grupos temáticos son una solución de coordinación temporal y el objetivo debe ser establecer o reanudar los mecanismos de coordinación nacionales orientados al desarrollo tan pronto como termine la fase de emergencia humanitaria. Por lo tanto, la eficiente desactivación de los grupos temáticos se basa en (a) una revisión periódica por parte de CR/CH y EHP debatiendo la vigente necesidad de los grupos temáticos, y (b) la implementación de la planificación necesaria para garantizar los acuerdos de transición, apoyada con la capacidad de desarrollo y los esfuerzos de preparación.

La importancia de analizar el contexto al decidir sobre la desactivación

Como principio general, los criterios para la desactivación de los grupos temáticos deben reflejar los criterios para la activación, es decir, cuando los criterios aplicados para activar un grupo temático ya no se aplican, el grupo temático puede ser desactivado. Sin embargo, al decidir sobre la desactivación, el CR/CH y EHP deben considerar la necesidad de abordar las **necesidades humanitarias en curso y el contexto nacional y local**. No todos los grupos temáticos tienen que ser desactivados en el mismo momento; puede ser necesario que algunos permanezcan más tiempo, mientras otros son desactivados. Algunos grupos temáticos tendrán una contraparte más natural a la cual “transferir” que otros, haciendo que la transición sea más fácil. Además, la desactivación en las crisis de inicio repentino puede ser un proceso más rápido que la desactivación en emergencias complejas o prolongadas.

Existen algunos factores que sugerirían una transición más prolongada entre las fases de emergencia y de recuperación - especialmente en emergencias complejas - incluyendo:

- La continuada exigencia de abordar graves necesidades humanitarias y la violación de los derechos humanos;
- La necesidad de mantener la responsabilidad de ejecución en sectores esenciales;
- La existencia, capacidad y voluntad de las contrapartes nacionales para dirigir la coordinación sectorial;
- La posibilidad de desastres recurrentes o nuevos.

Consideraciones adicionales

El coste de oportunidad de la desactivación de los grupos temáticos debe ser considerado en contextos donde la necesidad humanitaria puede aumentar de nuevo repentinamente. Desactivar los grupos temáticos antes de tiempo podría generar costos innecesarios al restablecerlos y reduciría la posibilidad de acuerdos de preparación y transición. Al decidir sobre la desactivación, el CR/CH y EHP deben tener una visión pragmática sobre la posibilidad de desastres nuevos o recurrentes según lo determinado por un actualizado plan de contingencia para riesgos múltiples.

⁸ Directrices más detalladas sobre las disposiciones de transición para los grupos temáticos están disponibles en el Conjunto común de herramientas de lecciones aprendidas y buenas prácticas: Mecanismos de coordinación de transición humanitaria para apoyar la recuperación y el desarrollo a largo plazo elaborado por PNUD, DOCO y OCHA (borrador); el Conjunto de herramientas de orientación para la transición elaborado por el Grupo de Trabajo sobre Transición de GNUM/ECHA y el Grupo de Trabajo temático sobre Recuperación Temprana del IASC; y la Guía operativa del IASC para las agencias que presiden grupos temáticos sobre el trabajo con las autoridades nacionales (julio de 2011).

Disposiciones de transición

Los grupos temáticos tienen la responsabilidad de generar la capacidad de sus respectivas contrapartes nacionales, cuando existan. La buena práctica sugiere que el grupo temático desarrollará una estrategia para la transición a las estructuras nacionales poco después de su activación, incluyendo planes generales y específicos del grupo temático para garantizar la transferencia de la capacidad del grupo temático a las contrapartes nacionales y los socios para el desarrollo.

Actividades de fortalecimiento institucional y preparación deben incorporarse en el proceso de transición cuando es posible, garantizando al mismo tiempo que el proceso de planificación no cree la excesiva amplificación de los roles de los grupos temáticos. En la implementación de sus estrategias de salida, los grupos temáticos deben asegurarse de que se proporciona apoyo continuo a las contrapartes nacionales, incluso después del retiro completo del enfoque sectorial apoyando la recuperación temprana y la coordinación del sector⁹.

Separar la desactivación de la financiación y la participación

Las decisiones sobre la desactivación del grupo temático no deben estar vinculadas con la formulación de las necesidades de financiación, la determinación de la participación en el EHP, la participación en los foros de coordinación entre grupos temático/intersectorial, u otras estructuras interinstitucionales de coordinación humanitaria que apoyan la prestación de una acción humanitaria eficiente y estratégica.

Revisión periódica del estado de los grupos temáticos

Los grupos temáticos deben ser revisados periódicamente por el CR/CH y EHP, de acuerdo con el siguiente cuadro, para garantizar que los mecanismos alternativos de coordinación sean (re-)establecidos si es necesario, ya sea para la respuesta general o para aquellos sectores donde las capacidades nacionales están en funcionamiento. La revisión del grupo temático debe incluir toda provisión planeada para el traspaso de las estrategias y mecanismos establecidos por los grupos temáticos a sus contrapartes nacionales, y también debe tener en cuenta todo acuerdo para el traspaso de los recursos de conformidad con las normas y reglamentos de la Agencia Líder del Grupo Temático.

La revisión realizada por el CR/CH y EHP del estado de los grupos temáticos puede ser complementada con la revisión anual de las operaciones sobre el terreno elaborada por los directores de emergencia/operativos del IASC en la sede¹⁰.

Procedimientos de desactivación del grupo temático

1. Bajo el liderazgo del CR/CH, el EHP señala los grupos temáticos que han transferido con éxito las responsabilidades efectivas de coordinación a las contrapartes nacionales (gubernamentales o de otro tipo), y recomienda la desactivación. La justificación para aquellos grupos temáticos que todavía pueden ser necesarios es presentada durante el proceso de revisión, junto con un plan para su transición.
2. El CR/CH proporciona un resumen de la revisión a la ERC, destacando los grupos temáticos que están en transición y serán posteriormente desactivados, junto con una indicación de otros mecanismos de coordinación sectorial en funcionamiento, los puntos focales de las agencias que se ocupan de estos mecanismos de coordinación sectorial, y las implicaciones de estas decisiones sobre la planificación de contingencia.
3. El ERC comparte esta nota con los Directores del IASC y las agencias que presiden y copresiden el grupo temático global para su aprobación.
4. Una vez aprobado, el CR/CH informa a los socios pertinentes sobre los acuerdos convenidos.

⁹ Existe en la actualidad una clara necesidad de desarrollar una metodología y una herramienta para evaluar la capacidad de habilitar una estrategia definida de capacidad de desarrollo/salida y apoyar el acuerdo con las contrapartes nacionales sobre el enfoque más efectivo para la coordinación

¹⁰ Recomendación 43, Agenda transformativa del IASC: Introducción y compendio de acciones (enero de 2012).

Cuadro 1. Revisión de los grupos temáticos

Contexto	Estado y revisión	Implicaciones
Respuesta de nivel 3	El EHP revisa la activación en un plazo de tres meses a partir de la decisión de nivel 3 de los Directores.	Normalmente, se retira la capacidad de reacción con base en las conclusiones de la revisión. El ERC requiere un plan de transición desde el nivel 3.
Todos los niveles de respuesta	El EHP revisa cada 6 meses la necesidad del grupo temático y/o la capacidad de coordinación nacional/de desarrollo; justificación de los grupos temáticos provista antes del CAP o el proceso de llamamiento y revisión semestral.	Justificación del mantenimiento de los grupos temáticos incluidos en el plan estratégico; los objetivos estratégicos incluyen contribuciones sectoriales y de grupos temáticos.



Una reunión con retornados en Borota, este de Chad. La principal preocupación debatida fue la falta de agua limpia. Crédito: OCHA/P Peron

3 Funciones del grupo temático

Los Directores del IASC “coinciden en que existe la necesidad de replantear y retornar al propósito original de los grupos temáticos, re-focalizándolos en el análisis de los vacíos estratégicos y operativos, la planificación, la evaluación y los resultados”¹¹. El objetivo del enfoque de grupo temático, como se acordó en 2006¹², es fortalecer la preparación y capacidad técnica de todo el sistema para responder a emergencias humanitarias, garantizando un liderazgo claramente designado y la rendición de cuentas en las principales áreas de la respuesta humanitaria. A nivel nacional, el objetivo es fortalecer la respuesta a través de la previsibilidad, la rendición de cuentas y la asociación mediante una mejor priorización y definición de roles y responsabilidades de las organizaciones humanitarias. La gestión y el análisis de la información son fundamentales en este sentido.

Operar como grupo temático

En consecuencia, las **funciones básicas** de un grupo temático a nivel nacional son:

- 1. Apoyar la prestación de servicios**
 - Proporcionar una plataforma para garantizar que la prestación del servicio está determinada por las prioridades estratégicas convenidas
 - Desarrollar mecanismos para eliminar la duplicación de la prestación de servicios
- 2. Informar la toma de decisiones estratégica del CH/EHP para la respuesta humanitaria**
 - Evaluación de necesidades y análisis de la deficiencia de la respuesta (entre sectores y dentro del sector)
 - Análisis para identificar y abordar vacíos (emergentes), obstáculos, duplicación y temas transversales, como edad, género, medio ambiente y VIH/SIDA
 - Priorización, basada en el análisis de la respuesta
- 3. Planificación y desarrollo de la estrategia**
 - Desarrollar planes, objetivos e indicadores sectoriales que apoyen directamente la realización de las prioridades estratégicas del CH/EHP
 - Aplicar y cumplir las normas y directrices vigentes
 - Aclarar las necesidades de financiación, priorización y contribuciones del grupo temático para las consideraciones generales de financiación humanitaria del CH (por ejemplo, Flash Appeal, CAP, CERF, Fondo de Respuesta de Emergencia/Fondo Común Humanitario)
- 4. Promoción**
 - Identificar las cuestiones de promoción para contribuir con el mensaje y la acción del CH y el EHP
 - Realizar actividades de promoción a favor de los participantes del grupo temático y la población afectada
- 5. Monitorear y reportar** la implementación de la estrategia y los resultados del grupo temático; recomendar medidas correctivas cuando sea necesario
- 6. Planes de contingencia/preparación/fortalecimiento institucional** en situaciones donde existe un alto riesgo de desastres nuevos o recurrentes y donde existe capacidad suficiente al interior del grupo temático.

¹¹ Recomendación 26, Agenda transformativa del IASC: Introducción y compendio de acciones (enero de 2012).

¹² Nota de orientación del IASC sobre el uso del enfoque de grupos temáticos para el fortalecimiento de la respuesta humanitaria (noviembre de 2006).

Recuperación temprana

Por último, cada grupo temático también es responsable de la integración de la recuperación temprana desde el inicio de la respuesta humanitaria. El CR/CH tiene la responsabilidad principal de garantizar que las cuestiones de recuperación temprana se atienden adecuadamente a nivel nacional, con el apoyo de un Asesor en Recuperación Temprana. El Asesor trabaja en temas de recuperación temprana entre los grupos temáticos para una integración más efectiva de la recuperación temprana a través de los grupos temáticos y para garantizar que los temas multidisciplinarios, que no pueden ser afrontados por un grupo temático por sí solo, se abordan a través de la Red de Recuperación Temprana¹³. Excepcionalmente, cuando áreas de la recuperación temprana no están cubiertas por los grupos temáticos o mecanismos alternativos existentes, el CR/CH puede recomendar que se establezca un grupo temático, además de la red, para hacer frente a esas áreas específicas.



Trabajadores humanitarios realizan campañas de sensibilización contra el cólera a comunidades en riesgo en Níger. En 2012 han sido reportados cerca de 4.000 casos de cólera y más de 80 muertes, principalmente a lo largo del río Níger donde recientemente se produjeron inundaciones tras las fuertes lluvias en el oeste del país. Crédito: UNICEF/S Mebrahtu

¹³ La Red de Recuperación Temprana aborda la naturaleza multidimensional de la recuperación temprana al reunir puntos focales de recuperación temprana de cada uno de los grupo temáticos/sectores para trabajar juntos en la integración, transversalización y coordinación de las cuestiones y actividades de recuperación temprana en todos los grupos temáticos/sectores.

4 Acuerdos de gestión del grupo temático

Esta sección trata sobre la organización y coordinación de los diversos componentes del grupo temático – la Agencia Líder del Grupo Temático, el Coordinador del Grupo Temático y todos los participantes del grupo temático a nivel nacional y sub-nacional - con el fin de cumplir con las funciones básicas del grupo temático. Es importante equilibrar la necesidad de consultaciones sobre los conceptos operacionales con la necesidad de proporcionar el liderazgo de un grupo temático en una emergencia para asegurar que las decisiones esenciales son tomadas por un número manejable de socios.

La gestión efectiva y eficiente del grupo temático es una responsabilidad compartida

Un grupo temático adecuadamente gestionado es un **producto formal** de la Agencia Líder del Grupo Temático y forma parte del trabajo de la agencia. Sin embargo, en la práctica, el IASC y los donantes han reconocido que la gestión o funcionamiento eficientes de los grupos temáticos es una **responsabilidad conjunta** de la Agencia Líder del Grupo Temático, el Coordinador del Grupo Temático, los socios proveedores de recursos y todos los participantes del grupo temático a nivel nacional y sub-nacional.

Los criterios para la participación en una gestión más estratégica del trabajo del grupo temático son:

- Relevancia operativa en la emergencia
- Pericia técnica
- Demostrada capacidad para contribuir estratégicamente y proporcionar apoyo práctico
- Compromiso de contribuir constantemente

Características de un grupo temático gestionado adecuadamente

La eficiente gestión del grupo temático debe abarcar las siguientes características:

- Desempeño monitoreado de las seis funciones básicas del grupo temático con respecto a los programas de desarrollo – los cuales contribuyen claramente a la consecución de objetivos estratégicos basados en la evidencia – con base en la identificación de buenas prácticas sobre el terreno y concertados puntos de referencia y normas internacionales;
- Creación y mantenimiento de un apropiado mecanismo de coordinación humanitaria;
 - Fortalecimiento de la preexistente coordinación sectorial a través de una mayor previsibilidad y rendición de cuentas;
 - Generar complementariedad de las acciones de los socios: evitar duplicaciones y vacíos;
 - Garantizar que son movilizados los recursos adecuados y son equitativamente asignados para el funcionamiento efectivo del grupo temático y su respuesta;
 - Efectiva y completa integración de las cuestiones transversales relevantes, incluyendo edad, género, medio ambiente y VIH/SIDA;
- Mantener la flexibilidad dentro del grupo temático para responder a los cambios en el entorno operativo, las variables necesidades, capacidades y participación;
- El efectivo uso y transferencia de información hacia, desde y entre los miembros del grupo temático y otras partes interesadas;
- Interacción con otros grupos temáticos (incluso a través de foros de coordinación entre grupos temáticos), actores humanitarios, contrapartes del gobierno y autoridades competentes para la planificación operacional, participación y activa contribución de los socios operacionales;
- Rendición de cuentas a la población afectada a través de efectivos e inclusivos mecanismos consultivos y de retroalimentación.

No existe un enfoque 'universal' para la gestión de grupos temáticos

No existe un enfoque 'universal' para la gestión de grupos temáticos. Debido a la variación del tamaño, el alcance y la complejidad de los desastres y la respuesta del grupo temático, la elección de un enfoque de gestión debe adaptarse a las necesidades y puede cambiar a medida que la respuesta se desarrolla. Sin embargo, la experiencia ha proporcionado algunos modelos para la gestión eficiente de grupos temáticos que han sido aprobados por el IASC. En 2011, los Directores del IASC acordaron que “la participación en los grupos temáticos debe ser mejor definida y gestionada para aumentar la habilidad de los grupos temáticos de brindar dirección estratégica, incluso mediante la creación de pequeños 'Comités Directivos' (SC, por sus siglas en inglés) o 'Grupos Consultivos Estratégicos' (SAG, por sus siglas en inglés) de los principales socios operativos, complementada con foros o mecanismos independientes para garantizar un mayor intercambio de información para todos los socios del grupo temático/sector”.¹⁴ El número de SC o SAG formados dependerá del contexto y la necesidad de garantizar el liderazgo requerido.

Grupo Consultivo Estratégico (SAG)

Presidido por el Coordinador del Grupo Temático, el SAG es responsable de desarrollar y ajustar el marco estratégico, las prioridades y el plan de trabajo para el grupo temático. Los miembros del SAG deben ser representativos de la participación total del grupo temático. Aparte de los representantes operacionales de la ONU, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y las ONG, los miembros del SAG han incluido a representantes/puntos focales gubernamentales; donantes; representantes de foros nacionales de ONG; representantes de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Sociedades Nacionales; OCHA; representantes del grupo temático; y cuando ha sido apropiado a oficiales de enlace militar (ver cuadro a continuación). Sin embargo, para que el SAG sea eficiente y efectivo y para evitar los problemas derivados de un gran número de socios en el grupo temático, la pertenencia al SAG también debe ser limitada (hasta un máximo de 15 socios en las grandes emergencias). Para evitar sentimientos de exclusión entre los otros socios del grupo temático, el SAG (a través del Coordinador del Grupo Temático) debe interactuar con todos los miembros del grupo temático para asegurar un flujo periódico de información.

Cuadro 2. Opciones de miembro/invitado del SAG

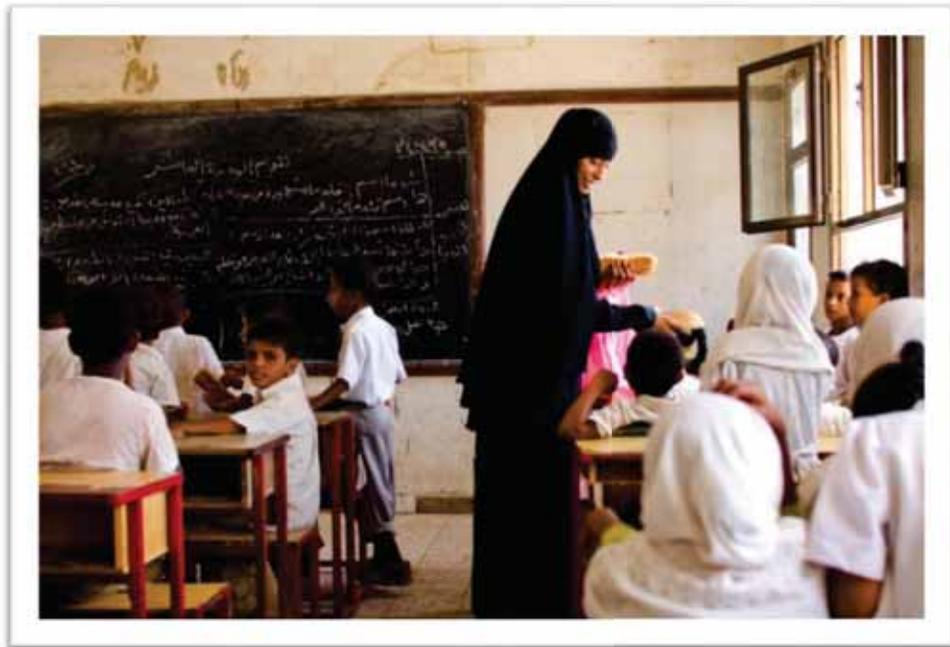
Posibles miembros del SAG	
Nivel nacional	Nivel sub-nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Grupo Temático (con el apoyo de un especialista en gestión de la información y un oficial de apoyo administrativo del grupo temático) • Expertos técnicos de ONG nacionales • Expertos técnicos de ONG internacionales • Representantes de la FICR (en desastres naturales no afectados por conflicto) • Expertos técnicos de la ONU • OCHA • Representantes del gobierno 	<p>La necesidad de gestión sub-nacional debe ser determinada por el SAG a nivel nacional con base en el contexto específico (por favor, ver también la sección sobre coordinación sub-nacional).</p> <p>La participación no tiene que reflejar directamente el nivel nacional y con frecuencia tiene más representación de autoridades locales y ONG socias, en el liderazgo y/o funciones técnicas.</p>
Potenciales invitados al SAG (según corresponda)	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos focales sub-nacionales del grupo temático • Representantes de donantes • Representantes del Movimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja • Puntos focales regionales, cuando las agencias tienen pericia técnica a nivel regional • Representantes militares y otras autoridades, según proceda 	

¹⁴ Resumen final y puntos de acción, reunión de Directores del IASC, 13 de diciembre de 2011, recomendación 29.

Grupos de Trabajo Técnico

Los Grupos de Trabajo Técnico (conocidos como 'TWiG' o 'TWG', por sus siglas en inglés) están enfocados en la ejecución de tareas y están limitados en el tiempo. Se crean cuando es necesario, por ejemplo, para acordar normas mínimas y formular adecuadas prácticas técnicas, o para encontrar soluciones a problemas locales y asesorar al SAG en consecuencia. Los TWiG son coordinados por un punto focal o asesor técnico designado por el SAG y se componen de los expertos técnicos necesarios, por lo general no más de 15 personas.

Para facilitar la comunicación con los grupos específicos del total de miembros del grupo temático o fuera de él - como expertos en determinadas áreas técnicas (incluidas las cuestiones transversales), los actores militares, las contrapartes gubernamentales y los altos directivos de la ONU - el SAG también puede designar a socios del grupo temático para que sirvan de enlace con estos grupos.



Las niñas yemeníes se quedan en casa a trabajar cuando el alimento es limitado. Con una de las mayores disparidades de género en el mundo, los programas de alimentación escolar se esfuerzan por alentar a las familias rurales a matricular a sus hijas en la educación básica y secundaria. Crédito: Yemen EHP

5 Compromisos mínimos para la participación en los grupos temáticos

Sin un compromiso constante por parte de los participantes en el grupo temático, no se lograría una coordinación previsible.

El caso de compromiso de los participantes en un grupo temático

Estos compromisos mínimos para la participación en grupos temáticos a nivel de país proporcionan una base de entendimiento común sobre lo que las organizaciones - ya sean locales, nacionales o internacionales - se comprometen a aportar a los grupos temáticos a nivel nacional a través de su participación. Los compromisos no pretenden ser un medio para excluir a las organizaciones de la participación en grupos temáticos ni deben impedir que se busque activamente la participación de las autoridades nacionales en la coordinación del grupo temático, cuando es apropiado.

En correspondencia con estos compromisos por parte de los socios del grupo temático, las agencias líderes del grupo temático tienen la recíproca responsabilidad¹⁵ de garantizar que lideran los grupos temáticos de manera que vaya más allá de simplemente compartir información y que proporcionan una efectiva coordinación con sus contrapartes sub-nacionales. Las agencias líderes del grupo temático, junto con los Coordinadores de Grupo Temático, son responsables de proporcionar un foro para la respuesta estratégica que satisfaga las necesidades de las personas afectadas y que fomente otros niveles de respuesta estratégica (por ejemplo, la coordinación entre grupos temáticos a nivel nacional y mundial).

Acordar los compromisos

Todos los socios del grupo temático, incluidas las agencias líderes del grupo temático en su potencial papel como implementadoras junto con otras agencias, tienen las responsabilidades comunes de alcanzar el objetivo de la respuesta humanitaria efectiva y oportuna a las personas afectadas.

Los compromisos mínimos no son prescriptivos y deben adaptarse a las necesidades y contexto reales ya que las respuestas basadas en grupos temáticos varían mucho en tamaño, alcance y complejidad. Estos compromisos son un punto de partida y deben ser considerados como un mínimo absoluto sobre los cuales las organizaciones pueden construir. Los grupos temáticos a nivel de país deben utilizar este documento como base para el desarrollo o actualización de sus términos de referencia y sus propios compromisos.

Compromisos mínimos

Los compromisos mínimos para la participación en los grupos temáticos incluyen:

- Un compromiso común a los principios humanitarios, los *Principios de asociación*¹⁶ a través de, por ejemplo, orientación y estándares de programa internacionalmente reconocidos para el grupo temático específico, como el *Boletín del Secretario General sobre Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales*.
- Disposición para participar en acciones que específicamente mejoren la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas de acuerdo con los *Compromisos del IASC para rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*¹⁷ y el relativo *Marco operativo*.

¹⁵ Los términos Coordinador del Grupo Temático, Agencia Líder del Grupo Temático y Equipo Humanitario de País se utilizan de acuerdo con la Nota de orientación del IASC sobre el uso del enfoque de grupos temáticos para el fortalecimiento de la respuesta humanitaria (noviembre de 2006); la Carta conjunta de las agencias líderes del grupo temático a sus Directores/Representantes a nivel de país (octubre de 2009), Guía del IASC para los Equipos Humanitarios de País (noviembre de 2009).

¹⁶ Igualdad, transparencia, enfoque orientado hacia los resultados, responsabilidad y complementariedad, tal como se define en la Declaración de compromiso disponible en www.globalhumanitarianplatform.org/pop.html

¹⁷ Estos compromisos se refieren a liderazgo y gobernanza; transparencia; retroalimentación y quejas; participación; y diseño, monitoreo y evaluación. Ver Puntos de acción revisados, IASC reunión de Directores, 13 de diciembre de 2011.

- Demostrar una comprensión de las funciones y responsabilidades dentro del grupo temático, tal como se definen a través de los términos de referencia del IASC y la Nota de orientación¹⁸ y toda la orientación específica del grupo temático en sí mismo, así como los términos de referencia del grupo temático de país, cuando estén disponibles.
- Participación activa en el grupo temático y el compromiso de participar constantemente en el trabajo colectivo del grupo temático.
- Capacidad y voluntad de contribuir al plan y las actividades de respuesta estratégica del grupo temático, incluyendo la coordinación entre grupos temáticos y las cuestiones transversales (edad, género, medio ambiente y VIH/SIDA).
- Compromiso del pertinente personal superior en la participación constante en el grupo temático para el cumplimiento de su misión.
- Compromiso de trabajar en cooperación con los otros socios del grupo temático para garantizar un uso óptimo y estratégico de los recursos disponibles, incluyendo el intercambio de información sobre los recursos de la organización.
- Disposición de asumir responsabilidades de liderazgo de los grupos sub-nacionales y/o grupos de trabajo, según sea necesario y en la medida en que la capacidad y los mandatos lo permitan.
- Contribuir al desarrollo y difusión de promoción y mensajes dirigidos a diferentes actores, incluyendo, comunidades afectadas, gobierno anfitrión, donantes, EHP, Agencia Líder del Grupo Temático y medios de comunicación.
- Garantizar la interpretación y la efectiva comunicación (es decir, un lenguaje apropiado) con el fin de apoyar la variada participación dentro del grupo temático, en especial de las organizaciones locales (y las autoridades nacionales y locales, cuando corresponda).



Trabajadores humanitarios en una reunión de coordinación en el centro de coordinación de Pibor en Sudán del Sur, estado de Jonglei, donde la violencia entre comunidades afecta a cerca de 170.000 personas. Las organizaciones de ayuda han registrado 165 incidentes violentos con consecuencias humanitarias en los primeros cinco meses de 2012. Crédito: OCHA

¹⁸ Esto incluye, los Términos de referencia genéricos de sector/grupo temático a nivel de país y la orientación del IASC sobre determinados temas transversales y la gestión de la información

6 Coordinación a nivel sub-nacional

La coordinación sub-nacional se refiere a la descentralización de la coordinación desde el nivel nacional estableciendo sub-grupos temáticos/sectores en zonas de particular importancia operativa. Pueden establecerse estructuras en más de un nivel administrativo si es necesario (por ejemplo, provincias y distritos en Pakistán), aunque el principio básico de minimizar estructuras se sigue aplicando firmemente. La coordinación sub-nacional es fundamental cuando la respuesta tiene lugar en zonas apartadas (por ejemplo, en Sudán) o en una gran extensión de territorio (por ejemplo, en la República Democrática del Congo).

Importancia de la coordinación sub-nacional

Se ha identificado que las estructuras de coordinación en las operaciones humanitarias que involucran tanto a grupos temáticos a nivel nacional como sub-nacional son más efectivas que los modelos de coordinación que forman un solo grupo temático a nivel nacional. A pesar de las limitaciones de recursos y las consideraciones del contexto operacional, es muy conveniente disponer de grupos temáticos sub-nacionales para facilitar la descentralización de la toma de decisiones y mejorar el tiempo de respuesta entre la toma de decisiones y la implementación. Además, los grupos temáticos a nivel sub-nacional son más adecuados para adaptar las normas existentes a las circunstancias locales. También están en mejor posición para mantener una estrecha cooperación con las ONG y las autoridades internacionales, nacionales y locales para la implementación del plan estratégico; atender los temas transversales y multidimensionales; asegurar una mayor participación e involucramiento de la comunidad; y mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

Sin embargo, como se indicó anteriormente, los grupos temáticos sub-nacionales sólo deben establecerse con base en las necesidades operativas y deben desactivarse tan pronto como esas necesidades son satisfechas o cuando existe la capacidad local para coordinar la respuesta en esa área.

Establecimiento del grupo temático sub-nacional

El establecimiento de grupos temáticos sub-nacionales debe formalizarse en términos de referencia que especifiquen las principales funciones del grupo temático sub-nacional y los parámetros dentro de los cuales operará. Los términos de referencia acordados deben ser compartidos con la Agencia Líder del Grupo Temático nacional para su aprobación final.

Dentro de los límites de los recursos disponibles y el contexto operacional, los grupos temáticos sub-nacionales deben tener Coordinadores de Grupos Temáticos a nivel sub-nacional a tiempo completo o parcial. Los grupos temáticos sub-nacionales ofrecen oportunidades ideales para que las agencias de la ONU, las ONG internacionales y nacionales, así como las autoridades nacionales compartan el liderazgo de los grupos temáticos.

Relación entre los grupos temáticos nacionales y sub-nacionales

Los grupos temáticos a nivel nacional deben proporcionar apoyo y orientación política a los grupos temáticos sub-nacionales. Debe haber una clara relación entre los correspondientes grupos temáticos sub-nacionales y nacionales con el fin de facilitar la presentación de informes, el intercambio de información y la colaboración con grupos temáticos a nivel nacional y otros a nivel sub-nacional; promover la cohesión programática nacional y la coordinación general para identificar las tendencias; identificar los problemas comunes en las diferentes áreas operativas; y desarrollar estrategias más tempranas de programación y promoción. Para asegurar esta coherencia, los términos de referencia deben establecer líneas claras de rendición de cuentas entre los grupos temáticos nacionales y sub-nacionales, lo que permite la descentralización de las decisiones operativas. También debe haber una secuencia claramente comprendida entre los organismos nacionales y sub-nacionales: las reuniones nacionales deben tener lugar después de las reuniones sub-nacionales y ambas discusiones deben basarse en un registro confiable de las decisiones adoptadas y las cuestiones planteadas.

Tipos de actividades sub-nacionales

Los términos de referencia de los grupos temáticos sub-nacionales deben seguir las **funciones principales** del grupo temático a nivel de país, siendo al mismo tiempo simplificadas y adaptadas a las realidades operativas. En consecuencia, los métodos de trabajo de los grupos temáticos sub-nacionales deben ser ligeros y centrados en la prestación de servicios y en las actividades operacionales; garantizar la presentación de informes y el intercambio de información con el grupo temático nacional y, a través de ese mecanismo, con otros grupos temáticos sub-nacionales; y promover la participación de las poblaciones afectadas en las actividades del grupo temático para asegurar que los actores humanitarios responden adecuadamente a sus necesidades reales.



Reunión de coordinación en Agok en el estado de Warrap, Sudán del Sur. Miles de residentes de Abyei se establecieron en Agok después de haber sido desplazados por los enfrentamientos armados en 2011. Crédito: OCHA/D DeLorenzo

7 Liderazgo compartido dentro del enfoque de grupos temáticos

Diversos informes y evaluaciones han encontrado que los grupos temáticos que comparten el liderazgo entre la ONU, las ONG, la Cruz Roja/Media Luna Roja¹⁹ y otros importantes actores humanitarios, incluida la OIM, generalmente producen beneficios positivos mejorando la participación, el apoyo y la información para una mejor respuesta. Compartir el liderazgo garantiza un compromiso más fuerte y una mejor coordinación. Esto es especialmente cierto en apartados lugares en el terreno donde la presencia de la ONU puede ser limitada o inexistente, y donde a menudo las ONG pueden tener una fuerte y constante presencia. Además del acceso, las ONG también pueden aportar pericia técnica; enfoques diferentes sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas; involucramiento y entendimiento de la comunidad de larga data; y un potencial asociativo abierto a cualquier rol de liderazgo.

Compartir el liderazgo

El liderazgo compartido es un enfoque que permite una distribución equitativa y significativa de las responsabilidades ya sea de la Agencia Líder del Grupo Temático o de la coordinación del grupo temático a nivel mundial, nacional y/o sub-nacional. Este se acompaña de roles claros, entendimiento mutuo y responsabilidades definidas. El intercambio oportuno y transparente de liderazgo entre los diferentes actores es un fiel reflejo de la interdependencia de la comunidad humanitaria para asegurar una respuesta estratégica efectiva.

Si bien depende del contexto, el liderazgo compartido requerirá que los actores vayan más allá de las normas de participación e implementación, y definan juntos roles y responsabilidades de liderazgo claros y bien entendidos. No importa cuál sea el nivel, un examen de la función de liderazgo que será compartida, y las responsabilidades que la acompañan deberá llevarse a cabo como parte del desarrollo de los términos de referencia conjuntos. Esto debe abarcar las funciones complementarias de las Agencias Líderes del Grupo Temático, los Coordinadores del Grupo Temático y los participantes en el grupo temático, garantizando que los aspectos esenciales - como rendición de cuentas, estrategia, representación, promoción, recaudación de fondos y visibilidad - son claros para todas las partes²⁰.

Ejemplos de liderazgo compartido

Existen varios ejemplos de liderazgo compartido. El Grupo Temático Global de Logística acoge el liderazgo compartido mediante la adscripción de personal de las ONG con conocimientos especializados en la unidad de apoyo del grupo temático global. El personal en comisión puede ser desplegado para servir como Coordinador de Grupo Temático mientras trabajaba en la unidad de apoyo. Este modelo de liderazgo compartido es útil para proporcionar capacitación; asegurar un enfoque coherente para el despliegue de cada Grupo Temático de Logística; garantizar que la gestión de la información y la presentación de informes se manejan coherentemente; aplicar las lecciones aprendidas uniformemente; y vincular al personal en comisión en misiones de preparación. También permite a las ONG, que podrían no estar en condiciones de asumir las responsabilidades del Proveedor de Última Instancia, operar con autoridad sobre el terreno como personal adscrito al Grupo Temático de Logística, apoyadas por el PMA.

¹⁹ Sujeto a los mandatos de los tres diferentes componentes del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

²⁰ Por favor, consultar el catálogo de buenas prácticas en el sitio web del IASC. En Sudán del Sur, por ejemplo, existe un proceso de desarrollo de términos de referencia genéricos para las ONG que comparten la coordinación del grupo temático.

Otro ejemplo es compartir el liderazgo del grupo temático durante todo el periodo de tiempo de una operación, teniendo una Agencia Líder del Grupo Temático que delega a otra de manera planificada y acordada. El modelo de liderazgo compartido utilizado por el Grupo Temático de Albergue de Emergencia en casos de desastres naturales desde 2006 es el de “liderazgo por fases”, en el que las diferentes agencias lideran el grupo temático en diferentes fases de la respuesta (por ejemplo, agencias como FICR con experiencia en emergencias y con los necesarios mecanismos de capacidad de reacción lidera durante las fases de emergencia y transición, delegando el liderazgo a organismos como ONU-Hábitat con experiencia en desarrollo durante la fase de recuperación).

Parámetros del liderazgo compartido

Al considerar el liderazgo compartido del grupo temático, deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Deben ser desarrollados términos de referencia o memorandos de entendimiento para asegurar un entendimiento común de los roles y responsabilidades con los arreglos de liderazgo dentro de un contexto específico, así como las rendiciones de cuentas comunes. Ejemplos de diferentes términos de referencia están disponibles en <http://clusters.humanitarianresponse.info/> (en inglés). Los actores que participan en el liderazgo compartido deben determinar conjuntamente el modelo de liderazgo compartido que mejor se adapte a su contexto. Los términos de referencia deben ser completados y entendidos por adelantado, ya que asumir un papel de liderazgo compartido en la mayoría de los casos requerirá actores para contratar personal a tiempo completo.
- Compartir el liderazgo entre los actores puede aumentar y fortalecer el liderazgo del grupo temático, pero no debe sustituir a la agencia líder del grupo temático designada en el país en sus responsabilidades principales y rendiciones de cuentas acordadas, incluso como Proveedor de Última Instancia²¹.
- Los términos utilizados para describir el liderazgo compartido varían, incluyendo co-facilitador, co-coordinador, co-administrador, co-líder, coordinación de sub-grupo temático, liderazgo sub-nacional, pertenencia al grupo de trabajo, dirección de equipo de trabajo y personal en comisión, todos utilizados en diferentes contextos. Dado el complejo y diverso entorno de respuesta, se debe buscar la armonización del lenguaje; las Agencias Líderes de Grupos Temáticos Globales y los EHP son alentados a proporcionar orientación sobre esto durante el desarrollo de los términos de referencia.

Para consideración adicional

- Si bien es potencialmente difícil en algunos casos, el objetivo dentro de cualquier respuesta es que los gobiernos nacionales cumplan con sus responsabilidades ante su propio pueblo. Quienes asumen roles de liderazgo compartido deben facilitar el fortalecimiento institucional nacional.
- Existen costos transaccionales al compartir efectivamente el liderazgo, tanto en términos de carga de trabajo como financieros. Los socios que aportan recursos, el CR/CH y el EHP deben garantizar que la financiación no representa una barrera para los actores que de otra manera estarían en condiciones de compartir el liderazgo de las respuestas del grupo temático. Cuando sea posible (cuando tiene mecanismos financieros bajo su autoridad) el CH/EHP debe ayudar a movilizar fondos para apoyar el liderazgo compartido y en otros países el apoyo de los donantes debe ser alentado²².
- El liderazgo compartido no compensará un débil liderazgo central. La expectativa es que el liderazgo compartido mejorará la fuerza del liderazgo al aumentar su capacidad. Corresponde a la Agencia Líder del Grupo Temático y sus socios garantizar que se emplea personal calificado en posiciones de liderazgo.

²¹ La definición de 2008 de Proveedor de Última Instancia (POLR, por sus siglas en inglés) fue revisada por los Directores del IASC en diciembre de 2011 como sigue: “Cuando sea necesario, y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el líder del grupo temático, como POLR, debe estar preparado para garantizar la prestación de los servicios necesarios para satisfacer los vacíos críticos identificados por el grupo temático y reflejados en el Plan Estratégico de Respuesta del EHP liderado por el CH”.

²² El Marco sobre los costos y funciones de la coordinación de grupo temático en emergencias humanitarias a nivel de país (mayo de 2011) pone de relieve el valor de las ONG que asumen roles de liderazgo en la coordinación y afirma que “los donantes también explorarán mecanismos para financiar a las ONG directamente para funciones de coordinación”.

- Se deben proporcionar a todos los actores relevantes oportunidades de capacitación en las áreas de competencia requeridas para asegurar el éxito dentro de una estructura de liderazgo compartido.
- No todos los actores están dispuestos o son capaces de compartir las responsabilidades de liderazgo y, como en la activación del grupo temático, las decisiones sobre compartir el liderazgo se deben basar en una evaluación de las necesidades y capacidades en el terreno.

8 Coordinación entre grupos temáticos

Cualquiera sea el mecanismo de coordinación, es claro que cuando los grupos temáticos están activos es necesaria una coordinación efectiva entre los grupos temáticos para apoyar al CH/EHP en su labor de garantizar que las cuestiones multidisciplinarias y transversales que no pueden ser gestionadas individualmente por grupos temáticos o que requieren una acción concertada son abordadas de manera adecuada y que las duplicaciones y vacíos entre los grupos temáticos son eliminados. (Evaluación del enfoque de grupo temático 2, abril de 2010)

Niveles de coordinación entre grupos temáticos

La coordinación entre los grupos temáticos es un esfuerzo cooperativo entre los mismos grupos temáticos y entre los grupos temáticos y el EHP para garantizar la coherencia en la consecución de objetivos comunes, evitando la duplicación y garantizando que todas las áreas de necesidad tienen prioridad.

A nivel estratégico, la coordinación entre los grupos temáticos está liderada por el CH a través del EHP y a nivel operacional por los Coordinadores de grupos temáticos con el apoyo de OCHA. La coordinación entre los grupos temáticos puede tener lugar en tres niveles:

1. El **EHP** se reúne con las Agencias Líderes de los Grupos Temáticos para tomar decisiones que proporcionan la dirección estratégica general de la respuesta (que generalmente se refleja en un CAP o Flash Appeal)
2. **Los conjuntos de grupos temáticos** establecidos por el CH, en consulta con el EHP, coordinan la implementación de los objetivos específicos incluidos en el plan estratégico del EHP y garantizan la complementariedad y coherencia en la planificación e implementación de las operaciones.
3. Un **foro de coordinación entre grupos temáticos** que reúne a todos los grupos temáticos para el análisis de las referencias cruzadas de los grupos temáticos, identificar sinergias entre los grupos temáticos y cubrir los vacíos, abordar temas transversales y preparar opciones estratégicas y puntos de promoción para el EHP (tal grupo generalmente es facilitado por OCHA).

Responsabilidad de la coordinación entre grupos

El CH y el EHP deben determinar las disposiciones más apropiadas para la coordinación entre grupos temáticos a nivel nacional y sub-nacional basados en la complejidad de los desafíos de coordinación, el número de grupos temáticos activados, la existencia de otras estructuras de coordinación y los criterios adicionales que el CH/EHP puede querer considerar.

Papel de OCHA en la coordinación entre grupos temáticos

Como se mencionó anteriormente, el CH/EHP puede solicitar a OCHA que convoque periódicamente reuniones de coordinación entre grupos temáticos donde participen todos los Coordinadores de grupos temáticos para vincular el nivel operativo de los conjuntos de grupos temáticos y el nivel estratégico planificado por el EHP. El establecimiento de un foro de grupos temáticos puede proporcionar medios prácticos para alcanzar un consenso entre los Coordinadores de grupos temáticos y elaborar la orientación e información que solicite el EHP. Este no es un foro para dirigir o gestionar la labor operativa de los grupos temáticos.

Funciones principales de la coordinación entre grupos temáticos

Las principales funciones de la coordinación entre grupos temáticos son las siguientes:

- Consolidar y apoyar el trabajo realizado por los grupos temáticos en todo el ciclo del programa, por ejemplo, en las evaluaciones coordinadas, planificación y monitoreo;
- Garantizar que las estrategias de grupo temático están en línea con la dirección estratégica general de la respuesta, y que los objetivos e indicadores operativos se complementan entre sí y que las duplicaciones y los vacíos son evitados²³;

²³ La labor de los grupos temáticos proporciona retroalimentación sobre la factibilidad del plan de trabajo en relación con las limitaciones logísticas y no sobre el contenido programático en sí.

- Facilitar el diseño e implementación de enfoques comunes para las herramientas de gestión de información;
- Apoyar a los grupos temáticos en el fortalecimiento de su rendición de cuentas a las personas afectadas;
- Abordar colectivamente las cuestiones transversales (género, VIH/SIDA, edad, medio ambiente, discapacidad) y los riesgos (minas, peligros de desastres naturales) de acuerdo con las necesidades específicas identificadas a nivel local; garantizar que los esfuerzos conjuntos realizados por los diferentes grupos temáticos permiten una respuesta integral, coherente y efectiva a las distintas necesidades de niñas, niños, mujeres y hombres;
- Identificar las principales preocupaciones de promoción y las deficiencias de recursos, y preparar mensajes de promoción o recomendaciones para la movilización de recursos;
- Abordar las cuestiones específicas relacionadas con la planificación y coordinación estratégicas entre los grupos temáticos de la recuperación temprana como un componente de la respuesta humanitaria;
- Actualización de los planes de emergencia y las actividades de preparación y garantizar funciones y responsabilidades complementarias entre los grupos temáticos y, cuando corresponda, desarrollar un enfoque coordinado para fortalecer la capacidad de las contrapartes nacionales.

9 Monitoreo del desempeño de la coordinación²⁴

Es necesario monitorear el desempeño de la coordinación a nivel nacional y sub-nacional, tanto en crisis de repentina aparición como en crisis prolongadas, para garantizar que los grupos temáticos son mecanismos de coordinación eficientes y efectivos, que cumplen con las funciones básicas de grupo temático descritas en este Módulo, satisfacen las necesidades de los miembros constituyentes y apoyan la prestación de asistencia a las personas afectadas. También es necesario para fines de rendición de cuentas demostrar el valor añadido y justificar el costo de la coordinación.

Esta sección desarrolla dos elementos para el monitoreo del desempeño de la coordinación²⁵: (1) la Lista de verificación de la activación del grupo temático y (2) el Informe de desempeño de la coordinación. Ambos permiten la identificación de áreas de apoyo, mejora y seguimiento de las acciones. La Agencia Líder del Grupo Temático también puede utilizar los procesos para sustentar su rendición de cuentas ante el CR/CH y las autoridades nacionales. Aunque esta sección se centra en el monitoreo del desempeño de los grupos temáticos, se debe considerar la posibilidad de ampliar el enfoque para incluir “otras soluciones de coordinación” en posteriores revisiones de este Módulo.

Lista de verificación de la activación del grupo temático

- Dos semanas
- Un mes
- Dos meses

La Lista de verificación de la activación del grupo temático es una sencilla herramienta diseñada para monitorear el progreso de la activación e implementación del grupo temático después de la declaración del nivel 3 de emergencia, en línea con los compromisos y el cronograma de respuesta de emergencia de nivel 3 acordado en el Agenda transformativa²⁶. La lista también puede ser utilizada en todos los demás contextos donde los grupos temáticos son activados.

El Coordinador del grupo temático completa la lista en consulta con otros actores humanitarios y analiza el estado de la activación del grupo temático, la dotación de personal, el establecimiento de las funciones básicas y los resultados finales. Puede ser utilizada tanto como una lista de verificación del desempeño en curso, así como una herramienta de gestión y presentación de informes. Cada grupo temático debe producir las listas actualizadas en períodos de **dos semanas, un mes y dos meses** después de la declaración del nivel 3 de emergencia o en otros contextos después de la activación de los grupos temáticos.

Informe de desempeño de la coordinación

- Tres meses
- Luego, cada seis meses

El **Informe de desempeño de la coordinación**²⁷ se utiliza en todas las respuestas humanitarias con grupos temáticos activados y cuando existe más tiempo disponible para una evaluación más pormenorizada de la *calidad* de las operaciones del grupo temático y la producción de servicios fundamentales. Si los grupos temáticos están activados, este se completa tres meses después del inicio de una emergencia y, luego, cada seis meses. En situaciones de crisis prolongadas se utiliza de inmediato y luego se actualiza cada seis meses.

²⁴ Esta sección no incluye la evaluación de grupos temáticos o el monitoreo de la respuesta humanitaria del entero sistema, que serán articulados en un marco que se desarrollará en diciembre de 2012.

²⁵ La Lista de verificación de la activación del grupo temático y el Informe de desempeño de la coordinación están disponibles en inglés en www.humanitarianresponse.org.

²⁶ Por favor, ver el Cronograma de respuesta de emergencia de nivel 3 (2012) disponible en la página web del IASC.

²⁷ El Informe de desempeño de la coordinación se pondrá en marcha en varios países en noviembre de 2012, y una implementación más amplia está prevista para 2013.

El informe se centra en las seis funciones fundamentales del grupo temático del IASC, tal como se describe en este Módulo, con un componente adicional sobre rendición de cuentas a las personas afectadas. El informe se basa en las opiniones recogidas a través de un proceso de consulta, con aportes del Coordinador del grupo temático y los socios del mismo. Esta es una oportunidad para la introspección del grupo temático, identificando las áreas que están funcionando bien y aquellas que requieren mayor atención, concientizándose sobre el apoyo necesario de las agencias líderes del grupo temático, los socios y/o los grupos temáticos mundiales.

Para facilitar la elaboración del Informe de desempeño de la coordinación, se han desarrollado cuestionarios separados para coordinadores de grupos temáticos y para socios del grupo temático para monitorear el desempeño de la coordinación a nivel nacional y sub-nacional. Estos cuestionarios son herramientas de autoevaluación en línea diseñadas para monitorear el desempeño del grupo temático en la consecución de sus seis funciones básicas que incluyen un componente de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. Los cuestionarios tienen por objeto ayudar a los grupos temáticos a registrar la percepción de los socios y de los Coordinadores del grupo temático y no sustituyen las existentes herramientas de desempeño del grupo temático basadas en la revisión por pares.

Cuando existen grupos temáticos sub-nacionales, cada uno de los centros debe ser tratado como una entidad separada e informado por los socios locales presentes en ese grupo temático y el Coordinador del grupo temático sub-nacional. Este es un ejercicio distinto al realizado por el grupo temático nacional ya que aporta detalles y conocimiento adicionales.



La Cruz Roja de Filipinas distribuyó mantas y artículos de higiene y realizó una gira para reevaluar los daños y las condiciones de los centros de evacuación después de que el tifón Ondoy golpeará la ciudad de Calamba en la provincia de Laguna, Filipinas, en 2009. Crédito: FICR/Y. Shimizu

Siglas y abreviaturas

CAP	Proceso de llamamiento unificado (Consolidated Appeals Process)
CERF	Fondo Central de Respuesta de Emergencia (Central Emergency Response Fund)
CH	Coordinador Humanitario
CLA	Agencia Líder del Grupo Temático (Cluster Lead Agency)
CR	Coordinador Residente
ECHA	Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios (Executive Committee on Humanitarian Affairs)
EHP	Equipo Humanitario de País
ERC	Coordinador de Socorro de Emergencia (Emergency Relief Coordinator)
FICR	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IARRM	Mecanismo de Respuesta Rápida Interinstitucional (Inter-Agency Rapid Response Mechanism)
IASC	Comité Permanente entre Organismos (Inter-Agency Standing Committee)
MHPSS	Salud mental y apoyo psicosocial (mental health and psychosocial support)
OCHA	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs)
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	Organizaciones no gubernamentales
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SAG	Grupo Consultivo Estratégico (Strategic Advisory Group)
SC	Comité Directivo (Steering Committee)
TOR	Términos de referencia
TWiG	Grupo de Trabajo Técnico (Technical Working Group)
UNDOCO	Oficina de la ONU de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UN Development Operations Coordination Office)

Referencia adicional

- [Nota de orientación del IASC sobre el uso del enfoque de grupos temáticos para el fortalecimiento de la respuesta humanitaria, 2006 \(Disponible en inglés\)](#)
- [Directrices operacionales sobre la designación de líderes de sector/grupo temático en emergencias nuevas a gran escala, mayo de 2007 \(Disponible en inglés\)](#)
- [Directrices operacionales sobre la designación de líderes de sector/grupo temático en emergencias en curso, mayo de 2007 \(Disponible en inglés\)](#)
- [Guía operativa del IASC sobre adaptación de los grupos temáticos en la transición \(borrador\), marzo de 2011 \(Disponible en inglés\)](#)
- [Marco sobre costos de coordinación del grupo temático a nivel de país, mayo de 2011 \(Disponible en inglés\)](#)
- [Orientación operacional del IASC sobre las responsabilidades de los jefes de grupo temático/sector y OCHA en la gestión de la información](#)
- [Carta conjunta de las agencias líderes del grupo temático sobre responsabilidad dual, noviembre de 2009 \(Disponible en inglés\)](#)
- [Términos de referencia genéricos del IASC para jefes de grupo temático a nivel de país \(Disponible en inglés\)](#)
- [Manual del IASC para CR y CH sobre preparación y respuesta a emergencias \(Disponible en inglés\)](#)
- [Análisis del grupo temático de albergues de emergencia en Myanmar \(Disponible en inglés\)](#)
- [Manual para la coordinación del grupo sectorial agua, saneamiento e higiene \(WASH\), enero de 2009.](#)
- [Grupo temático de salud: Guía de la OMS, 2009 \(Disponible en inglés\)](#)