Aptitudes, métodos y buenas prácticas de coordinación

07 Junio 2024

Puntos clave

- Comprenda las exigencias de un rol de coordinación y las expectativas de las personas a las que servimos, los grupos de interés de sus socios, el ACNUR y el liderazgo humanitario. Tenga en cuenta que la coordinación es un servicio, por lo que se debe llevar a cabo como tal.
- Adapte la función de coordinación al contexto, y al modelo y nivel de coordinación aplicables. Tenga en cuenta las diferencias de los contextos de coordinación de refugiados y de coordinación de los grupos temáticos.
- Considere la función de coordinación como parte del sistema más amplio de coordinación de emergencias existente y colabore con otros coordinadores del ACNUR y del sistema más amplio. Cree vínculos, no grupos que actúan aisladamente.
- Como coordinador, actúe con sensatez, sea pragmático y concéntrese en lo esencial y en las prioridades, a pesar de la rapidez, agitación y caos que caracterizan a las respuestas a situaciones de emergencia. No se pierda en los detalles y concéntrese en lo que importa en ese momento.
- Recuerde que las redes y relaciones de un coordinador son una parte esencial del liderazgo y la reputación del ACNUR. Invierta continuamente en ellas y mantenga una buena comunicación dentro del ACNUR y con los socios, incluso en medio de las presiones de una emergencia.

1. Líneas generales

La coordinación de sectores o grupos temáticos son funciones interagenciales necesarias en las situaciones de emergencia relacionadas con personas refugiadas, desplazadas internas o mixtas. Normalmente, las funciones de coordinación, que pueden ser necesarias a nivel nacional y

subnacional, deben cumplir una serie de funciones básicas. Incluyen el apoyo a la prestación de servicios, la información para la toma de decisiones estratégicas, la planificación y el desarrollo de estrategias, el seguimiento de la respuesta y la presentación de informes, la planificación y preparación para contingencias, la creación de capacidades y la defensa de intereses. Las funciones de coordinación son exigentes. Comprenden un gran espectro, desde las responsabilidades estratégicas hasta las operativas, y requieren un alto grado de concertación, colaboración y armonización, tanto dentro del ACNUR —el principal organismo de coordinación— como con una amplia gama de partes interesadas. Como coordinador, es importante tener en cuenta que el liderazgo de un sector recae en el organismo, es decir, en el representante de una operación en el país. La clave del éxito de una función de coordinación consiste en involucrar a la dirección y gestionar esta relación de forma proactiva.

Los coordinadores trabajan sin una jerarquía formal. Por ello, es necesario que dominen una serie de aptitudes y competencias prácticas para desempeñar con éxito las funciones básicas y contribuir a lograr una coordinación de calidad, entre las que se incluyen:

- liderazgo,
- gestión de las partes interesadas y negociación
- empoderamiento y fomento de la confianza
- comunicación
- resolución de conflictos
- toma de decisiones

2. Relevancia para operaciones de emergencia

Los sistemas de coordinación humanitaria, ya sea el modelo de coordinación en materia de refugiados o el modelo de coordinación del grupo temático humanitario del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés), están diseñados para responder a situaciones de emergencia. La planificación y la preparación para contingencias son una función básica de cualquier grupo temático o de sector. Asimismo, la coordinación es esencial durante e inmediatamente después de una respuesta a una situación de emergencia, dado el aumento del número y la diversidad de los equipos de respuesta, el ritmo acelerado de esta y los diversos cambios estratégicos y operativos que suelen conllevar los contextos de emergencia.

Una respuesta eficaz a una situación de emergencia depende en gran medida de una coordinación de calidad. Los conocimientos especializados en la materia y un conjunto de aptitudes adecuadas y bien aplicadas contribuyen a garantizar esa coordinación de calidad. Permiten que un coordinador equilibre la necesidad de una dirección clara y una toma de decisiones rápida con la concertación y los enfoques participativos, que ejerza un juicio sensato y que lleve a cabo una priorización, delegación y gestión del tiempo eficaces en situaciones a menudo apremiantes y con un volumen de trabajo considerable. Las funciones de coordinación de emergencias suelen ser objeto de un escrutinio particular que exige dar aún más prioridad a la calidad de la coordinación para alcanzar los objetivos humanitarios y evitar eventuales riesgos para la reputación de la organización como organismo principal, y la responsabilidad conexa como proveedor de último recurso.

3. Guía principal

La coordinación en situaciones de emergencia persigue principalmente aumentar la eficacia, la escala y el alcance de la respuesta, así como garantizar su rendición de cuentas y el cumplimiento de las normas de acción humanitaria de calidad y coherencia. Por lo tanto, un objetivo fundamental de un coordinador es fomentar la colaboración y la alineación entre los distintos grupos de interés en lo que respecta a la estrategia, el plan de respuesta y la respuesta efectiva.

Un coordinador no tiene autoridad sobre los miembros del sector o grupo temático. La legitimidad —y, en última instancia, el liderazgo de un organismo— se adquiere a través del respeto y la confianza en la calidad de su labor de coordinación y en la medida en que dicha coordinación se considere y perciba como un servicio o apoyo. Es importante tener conocimiento de la situación humanitaria, experiencia en la materia y comprensión de la organización aplicable de la coordinación. Sin embargo, estos conocimientos han de verse complementados con una amplia gama de aptitudes que son igualmente importantes para lograr los propósitos de la coordinación.

La forma en que el coordinador utilice y aplique estas aptitudes, y gestione y regule sus fortalezas y debilidades determinará el estilo de coordinación. Este estilo deberá ser sumamente adaptable al contexto en el que coordine y a sus interlocutores. A continuación describimos con más detalle las aptitudes necesarias, así como las prácticas y los métodos comprobados, que pueden ayudar a un coordinador a emplearlas con mayor eficacia.

1. Liderazgo

Aspectos esenciales del liderazgo en los contextos de coordinación

El liderazgo es la habilidad de proporcionar una visión a un equipo, de lograr que sus miembros la compartan y de fomentar el compromiso con su realización. Incluye la capacidad de gestionar cambios, adoptar o facilitar decisiones acertadas y oportunas, aumentar la rendición de cuentas teniéndolas en cuenta, y motivar a los socios para lograr los resultados planeados. Como coordinador, deberá tener siempre presente que el organismo es el que lidera, y la función del coordinador es la de facilitar el liderazgo del organismo a través de una coordinación de calidad.

En un contexto de coordinación, el liderazgo eficaz conlleva dos consideraciones clave.

La primera es que un coordinador no posee autoridad formal sobre los miembros del grupo temático o del sector. La autoridad, o la habilidad para fomentar la alineación y el compromiso, se debe desarrollar a través de la legitimidad, la confianza y el respeto en la función y su naturaleza interagencial y su voz. Lo que incluye, en particular, la realidad —y la percepción— del trabajo del coordinador como un servicio para permitir que el colectivo alcance con mayor eficacia los objetivos humanitarios.

La segunda consideración es que el contexto determinará en gran medida el estilo de liderazgo necesario. Los elementos importantes del contexto comprenden:

- La situación humanitaria. Incluye su alcance y gravedad, su mutabilidad, así como el grado de suficiencia y adecuación de la respuesta en un momento dado.
- Las capacidades y expectativas de los miembros del grupo temático y del sector en cuanto al grado de coordinación. Por lo general, trasciende el mero intercambio de información y a menudo se limitará a la colaboración operativa y el trabajo conjunto. Se suele preferir una alineación general bajo una estrategia común sin renunciar a la autonomía operativa.
- La arquitectura humanitaria. Incluye el modelo de coordinación aplicable (en materia de refugiados, del IASC, de situaciones mixtas, etc.) y el nivel de coordinación (nacional o subnacional). En las situaciones de personas desplazadas internas y mixtas, el coordinador debe tener claras las funciones de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) y del Coordinador Humanitario, así como la función y la responsabilidad específicas del ACNUR como organismo principal y proveedor de último recurso. Incluye también, como elemento fundamental, la voluntad de liderazgo del Gobierno y su articulación con los mecanismos de coordinación existentes, de acuerdo con los principios humanitarios.

En los contextos de coordinación, la norma es el liderazgo y la toma de decisiones colaborativos, lo que exige una diferencia de estilo significativa en comparación con la gestión de los socios para los propios programas del ACNUR.

No obstante, cabe señalar que ciertos contextos exigen intervenciones más robustas por parte de los coordinadores para dirigir al equipo hacia una dirección acordada. Este es el caso cuando, por ejemplo, la respuesta humanitaria carece de una estrategia coherente o cuando la estrategia existente se debe adaptar rápidamente a un cambio repentino de contexto. También puede ocurrir cuando los vacíos humanitarios existentes no se cubren con de forma rápida y suficiente.

Relación con el ACNUR

La relación de un coordinador de sector o grupo temático con el ACNUR a menudo plantea interrogantes. Esto se debe a la doble función que desempeña el ACNUR en los contextos de coordinación: por un lado, dirige la coordinación de un determinado sector y, por otro, se ocupa de la respuesta en ese mismo sector. Como coordinador, la relación con y en el ACNUR se debe gestionar a tres niveles: con las operaciones del ACNUR, con la dirección del ACNUR (que es al mismo tiempo la entidad responsable del grupo temático) y, en contextos de personas desplazadas internas o mixtos, también con los coordinadores de los otros grupos temáticos que dirige el ACNUR.

- Con las operaciones del ACNUR: Como coordinador, es importante tener en cuenta que su función es interagencial y que se trata de facilitar la respuesta colectiva de un grupo temático o sector, y no de representar los intereses del institucionales del ACNUR. Por ejemplo, el ACNUR como organismo es miembro de un sector o grupo temático y su representación no debe estar a cargo del coordinador. Al mismo tiempo, el ACNUR como organismo es el proveedor de última instancia en un sector o grupo temático, y es esencial que un coordinador invoque esta función de forma oportuna para cubrir vacíos críticos, lo que exige unas relaciones bilaterales sólidas y tener conocimiento de la capacidad de las operaciones del ACNUR para ejercer esta función en un contexto determinado.
- Con el liderazgo del ACNUR: El liderazgo de un grupo temático recae en el organismo, es decir, en el representante de una operación en el país. La clave del éxito de una función de

coordinación es involucrar a la dirección y gestionar esta relación de forma proactiva, mediante el apoyo a la función de liderazgo del Representante y su participación en el equipo humanitario en el país, lo que permite aprovechar la complementariedad del sistema de las funciones de liderazgo y coordinación del ACNUR. Es esencial contar con la participación del liderazgo del ACNUR, en particular en lo que respecta a la determinación de la visión y la estrategia. Resulta útil para el ACNUR, tanto en su función de organismo como de coordinación, contar con coordinadores a nivel nacional como parte de su administración superior que contribuyan a determinar la estrategia y mantengan las operaciones del ACNUR al tanto del contexto interagencial para contribuir a las decisiones de posicionamiento y dotación de recursos.

- Con otros coordinadores del ACNUR: En los contextos de grupos temáticos, el ACNUR suele dirigir tres grupos: el de protección, el de coordinación y gestión de campamentos, y el de alojamiento. En general, es aconsejable adoptar un alto nivel de colaboración entre los tres coordinadores, e incluso optar por un enfoque de triple grupo temático, para obtener beneficios estratégicos y operativos.

Aptitudes específicas de liderazgo

Ciertas aptitudes específicas constituyen un elemento crucial del conjunto de aptitudes de un líder eficaz, entre ellas:

- Planificación y visión estratégicas. Esto implica la habilidad de comprender el amplio contexto humanitario y operativo, de pensar estratégicamente sobre los resultados humanitarios, y de facilitar y comunicar una dirección y unos objetivos generales claros para el grupo temático o el sector. El enfoque deseado para la determinación de estrategias es, en general, inclusivo y colaborativo. El contexto determinará la medida en la que el coordinador deberá proporcionar orientación sobre cuestiones significativas dirigir al equipo de forma más directa. En todo caso, lo que conferirá autoridad a la función de los coordinadores serán sus aptitudes analíticas, de comunicación y de redacción.
- Concertación y negociación. El consenso es el mecanismo de toma de decisiones por defecto en los contextos de sectores o de grupos temáticos. El coordinador deberá comprender los objetivos e intereses detrás de las diferentes posturas y encontrar formas creativas de ayudar a que los miembros alcancen puntos intermedios efectivos y razonables a través de la persuasión y la negociación.
- Planificación y organización. Un coordinador eficaz es capaz de organizarse y de organizar a los demás a corto, mediano y largo plazo. El volumen de trabajo de un coordinador puede ser enorme. Es esencial que sepa cómo y qué priorizar, cómo concentrarse en lo esencial y evitar perderse en los detalles. Un coordinador eficiente determina rápidamente qué se puede delegar y cómo gestionar el tiempo y las distintas prioridades que reclaman atención.

Métodos, consejos y buenas prácticas

- El conocimiento es poder, y puede reforzar la posición de un coordinador a falta de una autoridad formal. Esto incluye los pormenores de la labor de coordinación, así como de la estructura humanitaria y de los socios clave. Lo más importante es que supone un conocimiento directo del contexto, la dinámica del conflicto o los desastres y la

consiguiente situación humanitaria, las prioridades y los vacíos en las zonas geográficas más importantes.
- La función de coordinación puede ser extremadamente exigente. Un coordinador no suele disponer de todas las aptitudes, los conocimientos o el tiempo para llevar a cabo todas las tareas necesarias. La delegación es esencial. Sea realista y transparente cuando considere que el volumen de trabajo, los plazos o las exigencias no son manejables. Establezca claramente las necesidades de personal de apoyo y los métodos para obtenerlo, ya sea a través del ACNUR o de los socios.
- Recuerde que es preciso redefinir y reorientar el estilo de liderazgo y los métodos preferidos cuando sea necesario, en función de lo que funciona y de cómo evoluciona el contexto.
- Los grupos consultivos estratégicos y los grupos de trabajo técnico son herramientas útiles para la delegación, siempre que no proliferen.
- Sea diligente y flexible en lo que respecta a la creación de estructuras de coordinación subnacionales. No obstante, tenga presente que es necesario evitar un exceso de coordinación o de burocracia.
- Recuerde que la coordinación es, ante todo, un servicio que se presta a los organismos operativos. Adopte un enfoque de "líder servidor", promueva las reuniones y sea un ejemplo en lo que respecta al trabajo en equipo. Tenga presente que usted no es un gestor de proyectos. Aborde las cuestiones complejas sin la necesidad de esperar un resultado específico, y oriéntelas objetivamente hacia uno.
- Brinde apoyo a los socios. En la medida de lo posible y razonable, ofrézcase para realizar el trabajo preparatorio. Sea confiable y cumpla los compromisos adquiridos. Actúe con diligencia y responda a las solicitudes a tiempo. Sea responsable y aténgase a las acciones y los resultados acordados.
- Visite a menudo el terreno y hable con las poblaciones desplazadas por la fuerza y apátridas, no se limite a las misiones más formales. Una regla general muy útil es que lo haga al menos una vez a la semana, e intente cubrir progresivamente la mayor parte de la zona relevante aplicable. Invite a los socios, y tenga en cuenta la inclusividad, las relaciones que desea establecer, las cuestiones sobre las que desea aprender y la necesidad de fomentar la colaboración. Las visitas al terreno suelen ser útiles para identificar a los actores humanitarios clave que, por una razón u otra, no asisten a las reuniones del sector o del grupo temático. Promueva la participación y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.
- Fomente la priorización de la prestación de servicios frente al seguimiento de procesos.
- La autoconciencia y la capacidad de autogestionarse son esenciales. Pocas cosas transmiten mejor el liderazgo que la habilidad de mostrar una actitud sensata, justa y serena. Suele ser difícil obtener retroalimentación directa de los socios sobre su rendimiento, incluida la positiva cuando es merecida. Es importante que no se la tome personal.

2. Gestión de las partes interesadas y negociación

Un coordinador eficaz conoce y gestiona una gran diversidad de partes interesadas, incluidas las propias comunidades. Identifica y comprende las relaciones, motivaciones, limitaciones y presiones que afectan a los demás, y trabaja en una red de relaciones con las partes interesadas para lograr resultados humanitarios de forma coordinada.

La gestión adecuada de las partes interesadas también supone una conciencia política, incluida la habilidad de manejarse en escenarios interagenciales complejos y, a veces, competitivos para alcanzar los objetivos humanitarios. Sin embargo, un coordinador no debe considerar las alianzas como puramente instrumentales. Un enfoque centrado en las ganancias a corto plazo puede comprometer la confianza en un coordinador. La gestión de las relaciones debe ir más allá de las transacciones y orientarse hacia las relaciones a más largo plazo basadas en la confianza y el apoyo mutuo. Un coordinador debe estar dispuesto a prestar apoyo y generar confianza, y pensar en lo que puede ofrecer a los demás para lograr una mejor respuesta humanitaria. Si adopta una voz interagencial y actúa como defensor de la colaboración, tendrá mejores perspectivas de generar confianza.

Un buen coordinador a menudo utiliza un enfoque de "360 grados" para la gestión de las partes interesadas. Ve la función de coordinación como parte del sistema más amplio de coordinación de emergencias existente y colabora con otros coordinadores del ACNUR y del sistema más amplio para establecer vínculos y evitar trabajar de manera aislada.

Aptitudes de negociación

La concertación entre socios a menudo conlleva negociaciones entre posiciones diferentes. La clave del éxito de una negociación reside en la comprensión y el análisis de los intereses o las necesidades subyacentes a las posiciones de negociación, además de la habilidad de establecer la mejor alternativa posible a un acuerdo negociado, que suele ser necesaria para establecer la propia posición en una negociación. Dentro de un contexto humanitario, la negociación generalmente procura hallar un punto de partida común. Esto implica también una serie de aptitudes interpersonales, como la habilidad de interpretar, analizar y respetar los intereses y las necesidades de los demás, de generar confianza, así como la capacidad de influir en entornos complejos, junto con la habilidad de equilibrar intereses y llegar a los compromisos adecuados.

La importancia de las relaciones con las autoridades

El sistema de coordinación humanitaria no debe reemplazar al Gobierno, y resulta fundamental establecer y fomentar las relaciones con las autoridades; es importante tener una comunicación transparente y regular cone estas. Pueden surgir dificultades en los casos en que es necesario defender intereses, por ejemplo, cuando las posturas y acciones del Gobierno van en contra de los principios humanitarios y de protección. En tales situaciones, es esencial asegurarse de que el liderazgo sea consciente y se involucre, según proceda, en dicha labor de defensa o en la resolución de cuestiones delicadas, como la adhesión a los principios humanitarios y de protección. También es importante buscar posibles defensores de intereses dentro del Gobierno, como, por ejemplo, entidades de derechos humanos.

Participación de actores locales

Dedique tiempo y esfuerzo a facilitar la participación de las organizaciones no gubernamentales nacionales y de la sociedad civil, lo que incluye la función de las propias comunidades afectadas, como las organizaciones dirigidas por personas desplazadas internas o refugiadas. Dicha participación debe ser significativa y abarcar todo el sistema humanitario y el ciclo del programa. Las consultas no son suficientes, y es preciso identificar proactivamente los obstáculos a la participación y abordarlos a nivel de sector o grupo temático, a nivel de intergrupo temático y,

en caso necesario, a nivel de equipo humanitario en el país. Por ejemplo, si el idioma es un obstáculo, utilice el idioma local o recurra a intérpretes, cuando sea asequible. Pregunte abiertamente cuáles son las formas de comunicación preferidas: puede que no sea el correo electrónico. Como coordinador, es importante defender la localización y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, y dar prioridad al papel de las comunidades en la respuesta.

Mecanismos, consejos y buenas prácticas

- Trace un mapa mental —o escrito— de las partes interesadas bajo un enfoque que abarque a toda la sociedad y mantenga relaciones en todos los ámbitos. Todos los actores son importantes: el Gobierno, la jerarquía humanitaria, otros sectores o grupos temáticos y las poblaciones afectadas. No olvide a otras partes interesadas, como la academia o las organizaciones confesionales. En caso de disponer de poco tiempo, establezca las prioridades de forma colaborativa.
- Procure valorar las relaciones por sí mismas y mantener una mentalidad abierta. Las partes interesadas que no se suelen considerar actores humanitarios, como la academia, las organizaciones comunitarias y los líderes religiosos, pueden aportar valiosas perspectivas, alianzas y capital de reputación. Es posible que los coordinadores tengan que hacer un esfuerzo para comprender las costumbres, las normas sociales y las relaciones locales.
- Recuerde que el éxito de las negociaciones y la concertación suele depender de los esfuerzos previos por establecer relaciones de calidad y confianza con los socios.
- Además de las reuniones con múltiples partes interesadas, establezca relaciones bilaterales con los socios. Puede hacerlo con un fin específico, como movilizar la participación y el convencimiento, realizar consultas informales sobre un tema en concreto, abordar desafíos particulares o conseguir la incorporación de nuevos socios. También se debe hacer con el simple propósito de escuchar, comprender o establecer o mantener una relación. Procure, preferiblemente, visitar a los socios en sus oficinas, aunque ello implique tiempo de viaje. Asegúrese de que las relaciones bilaterales sean coherentes con la transparencia de la toma de decisiones y el consenso.
- Aproveche las situaciones informales, como las charlas en los pasillos y los eventos sociales, para crear redes y compromisos e intercambiar información y puntos de vista. En su función de coordinador, es esencial que participe en entornos semisociales o semiprofesionales, que también pueden ser importantes para generar confianza.

3. Empoderamiento y generación confianza

Un coordinador se debe esforzar por crear una atmósfera de confianza y seguridad, en la que los miembros del grupo temático o sector y otras partes interesadas clave se sientan capaces y motivados para aportar lo mejor de sí mismos. En la mayoría de los casos, un entorno en el que los socios se sienten cómodos para expresar sus posturas, ideas y opiniones, también fomenta la alineación y la colaboración.

Generación de confianza y seguridad psicológica

El concepto y la práctica de la seguridad psicológica implican la creación de una cultura de confianza en la que se puedan expresar ideas, opiniones, preocupaciones y admitir errores sin

temor a represalias o juicios. Esto es importante para el coordinador y para los miembros del sector o grupo temático y, como resultado, permitirá la seriedad necesaria y una coordinación significativa. Recuerde que, en última instancia, el coordinador debe generar confianza en la habilidad de coordinación y liderazgo del ACNUR como organismo principal.

Los contextos humanitarios complejos pueden exigir un enfoque pragmático de prueba y error en la toma de decisiones. Si bien esto puede aportar importantes enseñanzas y mejoras para un futuro próximo, también es preciso crear un entorno de confianza en el que el aprendizaje sea posible. Como coordinador, es importante crear y contribuir a ese entorno, permitir la experimentación y tomar iniciativas, y mostrar habilidad para aprender y corregir el rumbo cuando sea necesario.

Rendición de cuentas

La cultura y la práctica de rendir cuentas son fundamentales. Un buen liderazgo implica reconocer y aplicar la diferencia entre la responsabilidad (el deber de quienes desempeñan una tarea) y la rendición de cuentas (la aceptación por parte de un líder de que guía y capacita al equipo y que debe responsabilizarse de sus acciones). Desde luego, existe un detalle importante en el contexto de la coordinación: un coordinador no es responsable de las acciones de los miembros de un sector o grupo temático. Sin embargo, encarna la responsabilidad del organismo por la calidad de la coordinación, incluida la armonía con los objetivos humanitarios acordados de forma conjunta.

Rendir cuentas también significa no buscar culpables y responsabilizarse de las decisiones colectivas. Culpar a otros paraliza la iniciativa y el crecimiento de un sector o grupo temático. También reduce la disposición a asumir riesgos calculados, lo que a menudo es necesario para una respuesta de emergencia eficaz.

Mecanismos, consejos y buenas prácticas

- Sea respetuoso y cortés con los socios en todo momento, incluso (y especialmente) en situaciones de estrés. No se trata solo de una cuestión de principios, sino también de una condición para una coordinación eficaz.
- Tomar distancia y abstenerse de responder inmediatamente puede ser beneficioso para crear un espacio para el intercambio y el debate. Esto suele ser clave para alcanzar acuerdos y para generar aceptación.
- Sea proactivo y humilde cuando solicite ideas entre el público. Mantenga y muestre interés y disposición para aprender e intercambiar opiniones y posturas cuando sea necesario.
- Involucre de forma proactiva a los socios menos activos en reuniones amplias o públicas.
- Aborde las conversaciones difíciles con los socios por separado, en lugar de hacerlo en reuniones públicas.

4. Comunicación

Los buenos coordinadores son sensibles, convincentes y claros en la comunicación formal e informal, lo que fomenta el compromiso y contribuye a mejorar los resultados para todas las partes interesadas. Adaptan su estilo de comunicación a los diferentes destinatarios y socios de distintos entornos, tienen una excelente aptitud para escuchar y explican asuntos complejos de

forma directa, informativa y motivadora. Además, cuando es necesario, un buen coordinador averiguará abiertamente sobre el nivel, el estilo y el canal de comunicación preferidos para los distintos contextos y socios.

La comunicación es clave para la defensa de intereses. La defensa de intereses en contextos humanitarios debe ser estratégica, con objetivos claros, basada en pruebas, adaptada a los destinatarios con influencia en el asunto que se defiende y referirse directamente a los derechos, necesidades e intereses de las personas apátridas y en situación de desplazamiernto forzado. Es importante utilizar un lenguaje sencillo y evitar la jerga. Un buen coordinador comprende la influencia de los datos y la información. Ve con claridad la importancia de traducir los resultados del análisis y la definición de estrategias en una defensa bien elaborada y comunicada.

Un buen coordinador también es elocuente y sabe narrar historias con el fin de establecer conexiones y presentar una imagen significativa del contexto más amplio, más allá de los límites del grupo temático o sector. La creación de sentido, o la habilidad de ayudar a los demás a comprender mejor los acontecimientos complejos y las decisiones que estos exigen, es una aptitud de liderazgo clave en las situaciones de emergencia. Esto es válido sobre todo en situaciones caóticas que evolucionan con rapidez, en las que el sufrimiento humano puede parecer abrumador para quienes tienen el mandato de responder a él.

Mecanismos, consejos y buenas prácticas

- Escucha eficaz
  - Evite interrumpir, asumir que ya sabe lo que alguien va a decir y ensayar mentalmente lo que va a responder a continuación, en lugar de prestar atención al orador.
  - Repita, parafrasee, reformule lo que ha dicho el orador para comprobar si ha entendido correctamente.
  - Preste atención tanto a las emociones como a los hechos.
- Comunicación verbal clara
  - Emplee un lenguaje que los destinatarios entiendan.
  - Esté preparado para repetir lo que ha dicho cuando lo considere necesario.
  - Compruebe que los demás hayan entendido sus palabras y ofrezca las aclaraciones necesarias.
- Comunicación no verbal
  - Incline hacia delante la parte superior del cuerpo para transmitir interés y empatía.
  - Asienta con la cabeza para comunicar ánimo.
  - Haga contacto visual para comunicar interés.
  - No obstante, tenga en cuenta las diferencias culturales en la comunicación no verbal.
- Facilitación
  - Mantenga el enfoque de la discusión.
  - Fomente el entendimiento y el compromiso entre los diferentes grupos e ideas.
  - Formule preguntas pertinentes para generar nuevas corrientes de pensamiento.
  - Asegúrese de que la información que se comunica sea clara y concisa.
- Comunicación escrita de calidad
  - Sea directo.
  - Utilice frases cortas y lenguaje sencillo.

- Estructure bien la comunicación. Utilice títulos y subtítulos.
- Evite incluir copias ocultas en los correos electrónicos.
- Nunca utilice un tono personal.
- Dé preferencia a las reuniones en persona cuando sea necesario, por ejemplo, cuando tenga que llegar a un consenso o gestionar emociones.

5. Resolución de conflictos

Es común que surjan conflictos o diferencias de posición acentuadas en los contextos sectoriales o de grupos temáticos. Por ello, los coordinadores a menudo tienen que facilitar consensos y soluciones prácticas ante los desacuerdos y los conflictos con el fin de posibilitar la toma de decisiones y un entorno de trabajo que funcione.

Sin embargo, si los conflictos no se identifican y abordan con prontitud, pueden afectar la eficacia de la coordinación. Por lo tanto, un coordinador debe intervenir rápidamente cuando sea necesario para disipar las tensiones, y cuando hayan surgido desacuerdos o conflictos, elegir el método adecuado para abordarlos y resolverlos. Un coordinador debe tener en todo momento una actitud sensata y neutral, y abordar las controversias de forma transparente, con el único interés de alcanzar una solución que sea y se perciba como justa para todos los socios. La prioridad de cualquier solución debe ser la de mantener una coordinación de calidad y avanzar hacia la consecución de los objetivos humanitarios.

Mecanismos, consejos y buenas prácticas

- Esté atento a los síntomas. El conflicto se puede traducir en enfados, discusiones y la formación de grupos cerrados. A veces también puede ser el motivo de la falta de participación y asistencia.
- Aborde las tensiones lo antes posible para evitar que se intensifiquen y se extiendan.
- Intente identificar la causa del conflicto. Recurra a las relaciones bilaterales y solicite la opinión de los socios clave cuando sea necesario.
- Céntrese en las cuestiones principales, evite las acusaciones, invite a hacer sugerencias, busque ayuda externa cuando sea necesario y fomente el consenso sobre las soluciones propuestas.
- Cuando sea necesario y posible, delegue esas tareas a alguien con especial credibilidad y aptitudes para la mediación y resolución de conflictos.

6. Métodos de toma de decisiones

Las decisiones son necesarias para aportar claridad y dirección a las cuestiones ambiguas, complejas o difíciles. La toma de decisiones sensatas y equilibradas es importante en los esfuerzos de coordinación y se suelen basar en la información y las pruebas disponibles y en el buen juicio, según sea necesario.

Sin embargo, un coordinador no suele encontrarse en una posición de tomar decisiones unilaterales. En lugar de ello, debe interpretar cómo se debe tomar una decisión en un contexto determinado. Los factores importantes son la naturaleza del asunto en cuestión (por ejemplo, estratégico en vez de técnico) y el tiempo disponible para tomar la decisión. Las aptitudes analíticas y de resolución de problemas son necesarias, y la transparencia y la inclusividad son imprescindibles, si bien se han de adherir al tiempo disponible. Las investigaciones demuestran

que las decisiones que se toman por consenso son más adecuadas y sostenibles en el tiempo. También fomentan la participación y la aceptación, puesto que generan confianza en la equidad del proceso de adopción de decisiones. La concertación y el establecimiento de relaciones también son fundamentales para evitar que surjan conflictos. Al mismo tiempo, en ocasiones, la presión del tiempo de una emergencia y la necesidad de actuar con rapidez pueden exigir que se tomen decisiones no consensuadas.

El siguiente diagrama puede ser útil:

QUIÉN DECIDE	**CÓMO SE TOMA LA DECISIÓN**	
Todo el grupo	Consenso	Es el método preferible. Es especialmente adecuado cuando se trata de una cuestión importante, compleja o poco clara y se dispone de cierto tiempo para consultar, como cuando se deciden estrategias generales.
	Votación	Se puede utilizar para cuestiones poco complicadas en las que hay poco tiempo o necesidad de una amplia consulta, como decidir sobre la frecuencia de las reuniones.
Grupo pequeño	Delegación en el grupo	Es adecuada para cuestiones relativamente técnicas en las que los socios se sienten cómodos con la delegación. También se puede combinar con el consenso. Por ejemplo, un pequeño grupo prepara un proyecto de estrategia de alojamiento como base para alcanzar un consenso posterior con todo el grupo.
Coordinador	Decisión unilateral	Solo es aconsejable cuando se dispone de poco tiempo, cuando la cuestión no es lo suficientemente importante o cuando se trata de la única vía posible y todos los miembros tienen una gran confianza en el coordinador. Es una opción de última instancia.

Fase posterior a la emergencia

Los sistemas de coordinación humanitaria se suelen mantener en funcionamiento en la fase posterior a la emergencia. Sin embargo, es importante procurar de forma proactiva una transición hacia acuerdos de coordinación alternativos que ofrezcan más puntos de entrada para las partes interesadas en el desarrollo y en la consolidación de la paz, como la coordinación basada en zonas; y alinearse con las estructuras y mecanismos de coordinación del Gobierno siempre que sea posible, lo que incluye, por ejemplo, a través de vínculos más estrechos con los ministerios competentes. La coordinación se debe orientar hacia esa transición en las fases posteriores a la emergencia. Para ello, se debe seguir guiando por los principios humanitarios y las prioridades de las personas desplazadas y las poblaciones afectadas por el desplazamiento

en general. Las buenas relaciones establecidas al principio de la emergencia con las autoridades y otros actores locales también serán de ayuda en la fase de transición.

Por lo general, todo el sistema de coordinación ha de procurar esos cambios y contar con el respaldo del equipo humanitario en el país o equivalente, incluido el ACNUR como organismo principal del sector o grupo temático respectivo. Dirigir una transición puede ser una tarea difícil, un coordinador se encontrará a menudo con perspectivas diferentes y opuestas, sobre todo en situaciones en las que el Gobierno es parte en el conflicto y se cuestiona la adhesión a los principios humanitarios. En tales situaciones es importante que permanezca abierto a diferentes puntos de vista, que trabaje de forma transparente e inclusiva, y que se base en principios sin dejar de ser pragmático.

Lista de Verificación

- **Comprenda y gestione las expectativas:** Comprenda las expectativas del liderazgo (Representante del ACNUR), de los socios y de las personas a las que servimos con respecto a la función de coordinación.

- **Familiarícese con el contexto:** Familiarícese rápidamente con el contexto, la situación de desplazamiento y los socios, incluidas las propias comunidades. Sea abierto y muestre interés. Esto genera confianza y seguridad en usted como coordinador.

- **Establezca métodos de trabajo transparentes:** Establezca métodos de trabajo claros, transparentes e inclusivos. Procure encontrar un equilibrio entre la rapidez y la inclusividad. No sea rígido, efectúe los ajustes necesarios.

- **Convoque reuniones:** Ejercer esta función en una etapa temprana demuestra inclusividad y liderazgo. Ejérzala con determinación, centrándose en el contenido y no en el proceso.

- **Proporcione una dirección:** Establezca una visión y una estrategia por medio de un enfoque basado en la colaboración, y manténgase centrado en las cuestiones generales. Es importante avanzar en una dirección acordada.

- **Manténgase orientado a los resultados y a las soluciones:** Manténgase centrado

en los resultados y orientado hacia las soluciones, y aproveche su amplia gama de aptitudes.

- **Gestione siempre las relaciones y comuníquese bien:** Tenga en cuenta que la buena gestión de la comunicación y las relaciones es una tarea importante e iterativa y exige una inversión continua.

Anexos

IASC, Reference Module for Cluster Coordination at Country Level, 2015

4. Aprendizajes y prácticas de campo

Capacitación en línea (acceso exclusivo para el personal del ACNUR)

Coordinación interagencial en situaciones de emergencia

5. Enlaces

Health Cluster Guide: A Practical Handbook (Guía del grupo temático de salud: m... "How to be an effective Cluster Coordinator" (Cómo ser un coordinador de un gru... Exploring coordination in humanitarian clusters (Exploración de la coordinación...

6. Contactos principales

HQEMHAND@unhcr.org