



# Protección de la Infancia en Emergencias

Manual de Coordinación

Marzo 2016. El Manual de Protección de la Infancia en Emergencias es un producto del Área de Responsabilidad de Protección en la Infancia (CP AoR) formalmente conocido como el Grupo de Trabajo para la Protección de la Infancia (CPWG). Durante los esfuerzos de coordinación del Equipo del CP AoR para escribir y editar el manual, se recibió contribuciones por parte de las organizaciones miembros de el CP AoR, al igual que de los Coordinadores en terreno.

Para más información del CPWG, puede visitar:

<<http://cpwg.net/>>.

Editado por Scriptoria: [www.scriptoria.co.uk](http://www.scriptoria.co.uk)

Diseñado por Phoenix Design Aid: [www.phoenixdesignaid.com](http://www.phoenixdesignaid.com)

# Contenido

<b>ACRÓNIMOS</b> .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	v
<b>Sección 1: Marco para la coordinación humanitaria</b>	
01 Tipos de coordinación humanitaria .....	1
02 Coordinación humanitaria nacional .....	2
03 Estructura de la coordinación humanitaria internacional .....	5
04 Protección infantil y coordinación de la protección en el enfoque de clústeres .....	12
05 Ciclo de programación humanitaria - CPH .....	14
06 Mandatos y responsabilidades de las agencias de las Naciones Unidas en relación con los clústeres .....	16
<b>Sección 2: Establecimiento de la Coordinación</b>	
07 Establecer la coordinación .....	23
08 El trabajo con el Clúster de Protección .....	27
09 Dotación de personal para el grupo de coordinación de protección a la infancia .....	32
10 Liderazgo del grupo de coordinación para la protección de la infancia .....	35
11 Funcionamiento del mecanismo de coordinación .....	39
12 Coordinación a nivel nacional y sub-nacional .....	42
13 Membresía del grupo de coordinación .....	44
14 Gestión de la información .....	48
15 Coordinación Inter-Clúster y trabajo con otros sectores .....	59
16 Transición y Desactivación de Clúster .....	62
<b>Sección 3: Funciones de la Coordinación en el apoyo a la respuesta</b>	
17 Informar sobre la toma de decisiones estratégicas .....	69
18 Planeación e implementación de estrategias del clúster .....	73
19 Clarificar los requisitos de financiamiento .....	76
20 Monitoreo y Evaluación .....	81
21 Asegurar la preparación .....	94
22 Asegurar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas .....	97
23 Desarrollo de capacidades .....	101
24 Apoyar a la incidencia .....	102
25 Habilidades clave para coordinadores .....	106
<b>Sección 4: Asegurando la calidad y cobertura en la respuesta</b>	
26 Normas Mínimas para la Protección de la Infancia .....	115
27 Lo que todo coordinador, oficial de gestión de la información y todo miembro debería saber sobre protección de la infancia .....	117
28 Monitoreo y reporte de violaciones graves a los derechos de los niños, niñas y adolescentes .....	121
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Características y rendición de cuentas de clústeres o coordinaciones sectoriales .....	129
Anexo 2: Principios de asociación .....	131
Anexo 3: Diagrama de flujo de evaluación de la protección infantil .....	132
Anexo 4: Criterios CERF para salvar vidas .....	134
Anexo 5: Competencias para coordinadores de clúster de y oficiales de gestión de la información .....	135
Anexo 6: Nota de orientación sobre indicadores seleccionados del Plan de Respuesta Humanitaria - HRP elaborados por la Oficina Regional de UNICEF para África Occidental y Central -WCARO en enero de 2016 .....	136



# Acrónimos

<b>AAP</b>	Rendición de cuentas a poblaciones afectadas
<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>AdR</b>	Area de Responsabilidad
<b>CAAC</b>	Niñez y Conflictos Armados
<b>CAAFAG</b>	Niños, niñas y adolescentes vinculados a fuerzas armadas y grupos armados
<b>CAC</b>	Niños y Niñas en conflictos armados
<b>CAP</b>	Procedimiento de llamamientos unificados
<b>CCPM</b>	Monitoreo de desempeño a la coordinación de Clústers
<b>CCRM</b>	Términos de referencia para el Coordinador del Clúster
<b>CDN</b>	Convención sobre los Derechos del Niño
<b>CERF</b>	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia
<b>CHF</b>	Fondos humanitarios comunes
<b>CLA</b>	Organismo Líder del Clúster
<b>CPG</b>	Clúster de Protección Global
<b>CPH</b>	Ciclo de programación humanitaria
<b>CPiE</b>	Protección de la niñez en emergencias
<b>CPIMS</b>	Sistema de gestión de la información sobre protección de la niñez
<b>CPWG</b>	Grupo de Trabajo para la Protección de la Infancia
<b>CPWG</b>	Grupo de Trabajo para la Protección de la Infancia
<b>CTFMR</b>	Grupo de Trabajo País para Monitoreo e Informes
<b>DIH</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>DOMP</b>	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
<b>EAN</b>	Espacios amigables para la niñez
<b>EMOPS</b>	Oficina de Programas de Emergencia
<b>ERC</b>	Coordinador del Socorro de Emergencia
<b>ERF</b>	Fondos de Respuesta a Emergencias
<b>ERP</b>	Preparación de Respuesta en emergencias
<b>ERPI</b>	Evaluación rápida de protección infantil
<b>ERR</b>	Equipo de Respuesta Rápida
<b>FTS</b>	Servicio de Seguimiento Financiero
<b>GA</b>	Asamblea General
<b>GAE</b>	Grupo Asesor Estratégico
<b>GCCU</b>	Unidad de Coordinación del Clúster Global
<b>GHP</b>	Plataforma Humanitaria Mundial
<b>HAC</b>	Acción Humanitaria para la Niñez
<b>HAP</b>	Asociación Internacional para la Rendición de Cuentas en el ámbito Humanitario
<b>HC</b>	Coordinador Humanitario
<b>HCF</b>	Fondos humanitarios comunes
<b>HCT</b>	Equipo humanitario en el país
<b>HCX</b>	Intercambio de datos humanitarios
<b>HNO</b>	Diagnóstico de necesidades humanitarias
<b>HRP</b>	Plan de Respuesta Humanitaria
<b>IARRM</b>	Mecanismo de respuesta rápida interinstitucional
<b>IASC</b>	Comité Permanente entre Organismos
<b>ICC</b>	Corte Penal Internacional
<b>ICL</b>	Derecho penal internacional

<b>ICVA</b>	Consejo Internacional de las Organizaciones Voluntarias
<b>IDP</b>	Persona desplazada internamente
<b>IHRL</b>	Derecho internacional de los derechos humanos
<b>IM</b>	Gestión de la información
<b>IMO</b>	Oficial de la gestión de la información
<b>L3</b>	Emergencias de nivel 3, según lo declarado por el IASC
<b>LoU</b>	Carta de entendimiento
<b>MdE</b>	Memorando de entendimiento
<b>MIRA</b>	Evaluación Inicial y Rápida Multi-cluster/sectorial
<b>MRM</b>	Mecanismo de vigilancia y presentación de informes
<b>NDMA</b>	Organismo Nacional de Gestión de Desastres
<b>NMPI</b>	Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria
<b>OACNUDH</b>	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
<b>OCAH</b>	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
<b>OIM</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>ONGI</b>	Organización no gubernamental internacional
<b>OPAC</b>	Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la participación de niños en los conflictos armados
<b>PCA</b>	Acuerdos de programas de cooperación
<b>PDMA</b>	Organismo Provincial de Gestión de Desastres
<b>PKO</b>	Operaciones de mantenimiento de la paz
<b>POE</b>	Procedimiento operativo estándar
<b>POLR</b>	Proveedor en última instancia
<b>PSS</b>	Apoyo psicosocial
<b>RC</b>	Coordinador Residente
<b>SBP</b>	Asociados de reserva
<b>SDR</b>	Revisión de Información Secundaria
<b>SIG</b>	Sistema de información geográfica
<b>Sitrep</b>	Informe de situación
<b>SMAPS</b>	Salud mental y apoyo psicosocial
<b>SRSG</b>	Representante Especial del Secretario General
<b>SSFA</b>	Acuerdo de financiación a pequeña escala
<b>TdR</b>	Términos de referencia
<b>TEPT</b>	Trastorno de estrés postraumático
<b>TWiG</b>	Grupos de Trabajo Técnico
<b>UASC</b>	Niños, niñas y adolescentes no acompañados y separados de sus familias
<b>UGD</b>	Unidad de Gestión de Desastres
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>VBG</b>	Violencia Basada en Género

# Introducción

*“Si quieres caminar deprisa, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, camina acompañado”.*  
— Proverbio africano

---

La  
importancia  
de la  
coordinación

Las situaciones de emergencia presentan numerosos retos en cuanto a la distribución de la ayuda. La coordinación de la atención humanitaria juega un papel central a la hora de abordar dichos retos.

Las Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria (NMP), elaboradas por el Grupo de Trabajo para la Protección de la Infancia (CPWG, por sus siglas en inglés) en 2012, señalan 26 requisitos exigibles para garantizar una protección adecuada de los niños y las niñas durante las emergencias. De este modo, la Norma 1 se refiere a la coordinación:

«Las autoridades pertinentes y responsables, agencias humanitarias, organizaciones de la sociedad civil y representantes de las poblaciones afectadas, coordinan sus esfuerzos de protección de la niñez para garantizar una respuesta completa, eficiente y oportuna».

La coordinación también está integrada en muchos de los marcos de calidad y de rendición de cuentas que guían las acciones humanitarias, como los Estándares Humanitarios Básicos (CHS, por sus siglas en inglés), de 2014, o el Código de Conducta de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y las Normas del Proyecto Esfera (2011).

Como afirman estas normas, **la coordinación no es un fin en sí mismo**. Los actores humanitarios han de coordinarse para mejorar la eficacia en la respuesta.

---

Propósito del  
Manual

El propósito de este Manual es servir como guía para los actores que coordinan las respuestas humanitarias de protección a la infancia, con el fin de garantizar que dichas respuestas en situaciones de emergencia sean más predecibles, responsables y eficaces en todo el mundo.

En este sentido, este Manual ha sido diseñado para situaciones en las que la comunidad internacional se ha comprometido formalmente a dar una respuesta humanitaria y en las que se ha activado el sistema de clústeres. No obstante, el Manual también puede ser útil en contextos en los que no se ha establecido un enfoque basado en clústeres.

---

Destinatarios  
de este  
Manual

Aunque el Manual va dirigido en primera instancia a los equipos que coordinan la protección de la infancia, incluyendo a los coordinadores, colíderes y gestores de la información, sus orientaciones son igualmente válidas para todos los miembros del grupo de coordinación de protección infantil, lo que incluye a las organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, a los representantes gubernamentales y a otros miembros que busquen conseguir una respuesta eficaz y coordinada.

A lo largo de este Manual, se usará el término 'grupo de coordinación de la protección infantil', considerando que puede referirse al 'sub-clúster de protección infantil', al 'grupo de trabajo para la protección de la infancia', al 'área de responsabilidad para la protección de la infancia' o al 'grupo de coordinación del sector de la protección infantil'.

El Manual es una versión actualizada del Manual para Coordinadores en la Protección Infantil en Situaciones de Emergencia, editado por el CPWG en 2010. Incluye orientaciones sobre los Protocolos del Programa de Transformación, así como los avances producidos en el ámbito de la coordinación desde 2010.

En las NMPI se define la protección de la infancia en situaciones de emergencia como «la prevención y la respuesta ante el abuso, el abandono, la explotación y la violencia que se ejercen contra niños y niñas en situaciones de emergencia».

El Manual se compone de cuatro secciones divididas en capítulos, así:

- En la **Sección 1** se describe el entorno operacional en el que se desarrolla la coordinación humanitaria desde lo internacional. Por ende, se exponen brevemente los antecedentes y los elementos clave del sistema de coordinación humanitaria de la ONU, así como los mandatos y las responsabilidades de las organizaciones participantes. Esta sección también proporciona una visión general del marco normativo internacional enfocado en respuestas de protección a niños y niñas en situaciones de emergencia.
- La **Sección 2** analiza la primera función básica de la coordinación mediante clústeres: El establecimiento de una plataforma para la prestación del servicio. La sección expone los criterios para la activación de clústeres y explora los fundamentos para la puesta en marcha de una estructura de coordinación de protección, lo que incluye el establecimiento de un grupo de coordinación a nivel nacional y subnacional, la gestión de dicho grupo, los sistemas para la gestión de la información, la definición de las funciones de los miembros del grupo de coordinación, y la transición y desactivación del clúster.
- La **Sección 3** se centra en otras cinco funciones básicas de la coordinación del clúster: el apoyo a la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo de una estrategia de respuesta de protección a la infancia, la creación de capacidades nacionales para la preparación, la realización del seguimiento y la evaluación, y la abogacía. También se señalan las competencias clave para la coordinación de la protección infantil en situaciones humanitarias, y se plantean puntos clave sobre el modo de interactuar con los miembros, organizar las reuniones, construir consensos y resolver conflictos.
- La **Sección 4** aporta orientaciones para asegurar que se promueven y se mantienen los estándares de calidad de los programas de protección de la infancia.

Los capítulos de cada sección incluyen una serie de documentos de referencia, ya sea en forma de **lecturas recomendadas**, que son de lectura obligatoria para los coordinadores, o de lecturas adicionales, que son opcionales, pero servirán para mejorar los conocimientos.



# Sección 1:

Marco para la  
coordinación  
humanitaria





## 01. Tipos de coordinación humanitaria

Factores que determinan el tipo de estructura de coordinación

La forma que adopta la coordinación humanitaria varía en función de las distintas situaciones de emergencia. El tipo de estructura de coordinación apropiado variará dependiendo del tamaño de la situación de emergencia y de su impacto, de la fortaleza con la que el Gobierno atiende las necesidades resultantes y de su actitud hacia la población afectada. Estas son las cuestiones determinantes:

Tipo de emergencia	Es un desastre natural, una emergencia compleja, o las dos cosas a la vez?
Tipo de impacto	Se trata de una emergencia repentina, o prolongada? La población afectada está constituida por personas desplazadas internamente o refugiadas?
Posición del Gobierno	Cuál es la posición del Gobierno hacia la población afectada y las organizaciones de respuesta?
Tamaño de la emergencia	Cuál es el tamaño estimado de la población afectada?
Fortaleza gubernamental	El Gobierno nacional tiene el mandato de coordinar y asegurar la respuesta a la emergencia, pero ¿está en capacidad de hacerlo?

En los casos en que el Gobierno disponga de capacidad para coordinar la respuesta en emergencias, lo hará de acuerdo con las estructuras y procedimientos de coordinación humanitaria nacional establecidos, los cuales se analizan en el capítulo 2. Se podrá pedir a los socios internacionales que refuercen la capacidad de coordinación gubernamental si es necesario.

Cuando el Gobierno no tenga la capacidad de coordinar la respuesta a una emergencia, normalmente se pedirá a la comunidad internacional que apoye las labores de socorro. Para estas situaciones, la ONU y el Comité Permanente entre Organismos (IASC) han esbozado los métodos de coordinación recomendados<sup>1</sup>. Esta estructura se analiza de forma específica en los capítulos 3 y 4.

### Lecturas recomendadas para los coordinadores:

Referencias adicionales

International Council of Voluntary Agencies, 'The Context of Coordination', section 3 in NGO Coordination Guide, version 1.0, 2013, ICVA, [www.icvanetwork.org](http://www.icvanetwork.org) (en inglés).

1. Si es una respuesta en contexto de refugiados, ACNUR tiene el mandato para responder y lo hará usando el Modelo de Coordinación en contextos de Refugiados. Como se menciona en la introducción, este Manual fue desarrollado para situaciones en donde el enfoque de clústeres del IASC ha sido adoptado.

## 02. Coordinación humanitaria nacional

Cada Estado es responsable, ante todo, de ocuparse de las poblaciones afectadas por los desastres y otras emergencias en su territorio. El Estado afectado tiene, por tanto, un papel primordial en la iniciación, organización, coordinación e implementación de la atención humanitaria dentro de sus fronteras<sup>2</sup>.

Sin embargo, una evaluación llevada a cabo en 2010 sobre respuestas humanitarias halló lo siguiente:

«En su actual implementación, los clústeres excluyen en su gran mayoría a los actores nacionales y locales, y a menudo no hacen referencia, ni se basan, ni sirven de apoyo a los mecanismos de coordinación y respuesta ya existentes. Entre otras razones, esto se debe a que no se han analizado suficientemente las estructuras y las capacidades locales antes de la implementación del clúster, así como a la falta de criterios y estrategias claras de transición y salida. Como resultado, en varias ocasiones la introducción de los clústeres ha debilitado la apropiación y las capacidades nacionales y locales»<sup>3</sup>.

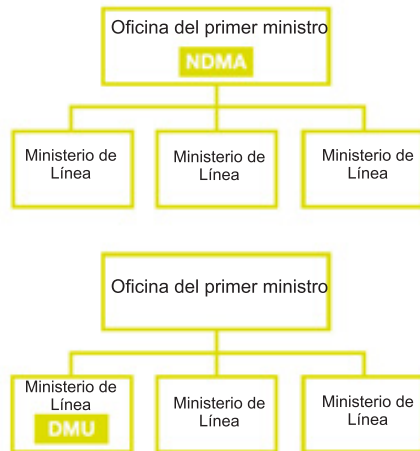
Asegurar un mejor análisis de las estructuras de coordinación nacionales es esencial para mejorar nuestras respuestas humanitarias colectivas.

Una respuesta nacional involucra a un gran número de organismos gubernamentales, incluyendo a los que se ocupan de la salud y el bienestar social. Es por eso que, en muchos países, se ha creado un organismo dentro del Gobierno para coordinar estos departamentos. Este organismo tiene nombres distintos según cada país, como el Organismo Nacional de Gestión de Desastres o Sistema de Protección Civil Nacional. En este Manual “Organismo Nacional de Gestión de Desastres” se refiere a estos organismos.

En cuanto a la estructura, hay tres modelos principales, dependiendo de la ubicación del Organismo Nacional de Gestión de Desastres en la organización del Gobierno:

El Organismo Nacional de Gestión de Desastres puede estar situado en la oficina presencial. Como ejemplos de este modelo tenemos a Colombia o a Uganda.

El Organismo Nacional de Gestión de Desastres también puede adoptar la forma de una



2. Resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

3. Steets et al., Cluster Approach Evaluation 2: Synthesis Report, IASC Cluster Approach Evaluation Phase 2, Global Public Policy Institute and Groupe URD, Berlín, abril de 2010.

Unidad de Gestión de Desastres (UGD) ubicada en un ministerio competente, como ocurre en Bangladesh o en Zimbabwe.

En el tercer modelo, no hay un único Organismo Nacional de Gestión de Desastres, sino que los ministerios competentes tienen sus propias UGD. Es el caso de Turquía, por ejemplo.

El papel del Organismo Nacional de Gestión de Desastres es desarrollar políticas gubernamentales, planes y guías orientativas para gestionar los desastres, llevar a cabo las medidas de preparación de las emergencias, incluidos los planes de contingencia y, en el caso de una emergencia a nivel nacional, coordinar la respuesta.

La estructura del Organismo Nacional de Gestión de Desastres a menudo abarca tanto el nivel federal o nacional como los niveles regionales, provinciales o locales. En Nigeria, por ejemplo, existe un Organismo Nacional de Gestión de Emergencias (NEMA) a nivel federal, y también existen organismos de gestión de emergencias a nivel de estado o a nivel local: los Organismos Estatales de Gestión de Emergencias (SEMA) y los Organismos Locales de Gestión de Emergencias (LEMA), respectivamente. Durante una emergencia, cada nivel es responsable de coordinar la respuesta dentro de su área de jurisdicción. Si una emergencia sobrepasa un nivel, el siguiente nivel será el responsable de proporcionar el apoyo.

Para obtener una lista de los Organismo Nacional de Gestión de Desastres existentes en los distintos países, consulte la web <reliefweb.int> y, dentro de ella, la pestaña Topics (Temas).

A diferencia del caso de coordinación general para respuestas, la coordinación de sectores concretos (por ejemplo, educación, salud o protección), o la coordinación sectorial de las crisis de emergencias dirigidas por el Gobierno, pueden ser responsabilidad de la correspondiente UGD.

Por ejemplo, en Pakistán la responsabilidad de la coordinación de la protección a la infancia recae en el Organismo Nacional de Gestión de Desastres a nivel federal, y en el Organismo Provincial para la Gestión de los Desastres (PDMA) a nivel provincial. El Organismo Nacional de Gestión de Desastres dirige el grupo de coordinación de la protección infantil a nivel nacional y el PDMA lo hace a nivel provincial.



En Filipinas, por el contrario, aunque existe una autoridad para la gestión de desastres (la Oficina de Defensa Civil), se ha creado un Consejo Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastres y su Gestión (NDRRMC, por sus siglas en inglés). La responsabilidad en coordinación de respuestas sectoriales se asigna a los diferentes departamentos del Gobierno. En cuanto a protección en general, y a protección de la infancia en concreto, la responsabilidad recae en el Departamento de Bienestar Social y Desarrollo.

Coordinación sectorial de emergencias liderada por el gobierno

Las estructuras para la coordinación humanitaria internacional se describirán en el siguiente capítulo.

**Lecturas recomendadas para los coordinadores:**

- Inter-Agency Standing Committee, 'Operational Guidance for Cluster Lead Agencies on Working with National Authorities', IASC, 2011 (en inglés).
- Steets et al., Cluster Approach Evaluation 2: Synthesis Report, IASC Cluster Approach Evaluation Phase 2, Global Public Policy Institute and Groupe URD, Berlín, abril de 2010 (en inglés).

### 03. Estructura de la coordinación humanitaria internacional

Resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas

“La magnitud y duración de muchas emergencias pueden rebasar la capacidad de reacción de muchos países afectados. Por consiguiente, es sumamente importante la cooperación internacional para enfrentar las situaciones de emergencia y fortalecer la capacidad de reacción de los países afectados. [...] Las Naciones Unidas tienen un papel central y singular que desempeñar en la tarea de proporcionar liderazgo y coordinar los esfuerzos de la comunidad internacional en apoyo a los países afectados”

Cuando el Gobierno de un Estado no puede o no quiere atender las necesidades humanitarias de la población afectada, la **Resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas**, también conocida como la «resolución humanitaria», asigna esta responsabilidad a la ONU. La Resolución, aprobada el 19 de diciembre de 1991, proporciona el marco global y los principios orientadores vigentes para la coordinación humanitaria internacional.

La Resolución marcó una serie de hitos en la estructura de la coordinación humanitaria internacional. Entre ellos se encuentra el papel del Coordinador del Socorro de Emergencia, el Procedimiento de Llamamientos Unificados (ahora reemplazado por el Ciclo de Programación Humanitaria), el Fondo Central Rotatorio de Emergencia (que en 2005 pasó a ser el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia, CERF<sup>4</sup>), y el papel del Departamento de Asuntos Humanitarios (que en 1998 se transformó en la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, OCHA). Se puede encontrar más información sobre la Resolución 46/182 de la Asamblea General en la web <[www.un.org](http://www.un.org)>.

El IASC

El **IASC** se estableció en junio de 1992 en respuesta a la Resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el fortalecimiento de la asistencia humanitaria. El IASC es el principal mecanismo de coordinación interinstitucional de la asistencia humanitaria.

Bajo el liderazgo del Coordinador del Socorro de Emergencias, el IASC desarrolla políticas humanitarias, asigna las responsabilidades sobre los distintos aspectos de la asistencia humanitaria, identifica y aborda las brechas existentes, y aboga por hacer efectivos los principios humanitarios. Es el único grupo de toma de decisiones que incluye a organismos de las Naciones Unidas, al Banco Mundial, a la Organización Internacional de las Migraciones (OIM), y a organizaciones humanitarias.



4. Para obtener más detalles sobre los mecanismos de financiación, véase en capítulo 18 en la sección 3

En cuanto a su estructura, el IASC consta de los directores, los grupos de trabajo y los órganos subsidiarios.

Los directores del IASC son los responsables de todas las organizaciones que componen el IASC o sus representantes, mientras que los grupos de trabajo reúnen a los responsables de emergencias o a otros responsables de las organizaciones que son miembros del IASC. Estas organizaciones son PNUD, UNICEF, ACNUR, UNFPA, PMA, FAO, OMS, ONU-Hábitat y OCHA. Además, hay una invitación permanente para OIM, CICR, IFRC, OACDH, el Relator Especial sobre los derechos humanos de las personas desplazadas internamente, y el Banco Mundial. También tienen invitación para asistir de forma permanente las ONG del consorcio ICVA, InterAction y el Comité Directivo de Respuesta Humanitaria. Se puede encontrar más información sobre el IASC en la web <http://interagencystandingcommittee.org>

La estructura de la coordinación humanitaria internacional ha sufrido una serie de reformas desde la aprobación, en 1991, de la Resolución de la Asamblea General. Esto ha ocurrido como respuesta tanto a la naturaleza cambiante de las emergencias, como a lo aprendido de la experiencia. Ha habido dos procesos de reforma especialmente importantes: el proceso de Reforma Humanitaria y la Agenda Transformativa.

El proceso de Reforma Humanitaria fue motivado por importantes cambios en las operaciones humanitarias, como la creciente proliferación de actores humanitarios, la mayor competencia para el acceso a los fondos y a los recursos, el mayor interés de la opinión pública, y los cambios en el papel de las Naciones Unidas. Insatisfecho con la respuesta de la comunidad internacional ante la crisis humanitaria de la región sudanesa de Darfur, Jan Egeland, que por entonces era el Coordinador del Socorro de Emergencia, encargó lo que llegaría a conocerse como Revisión de la Respuesta Humanitaria. Varias de las recomendaciones que emanaron de este informe fueron los cimientos de la Agenda para la Reforma Humanitaria que se dio a conocer más tarde, en 2015, y se basaba en los siguientes tres pilares:

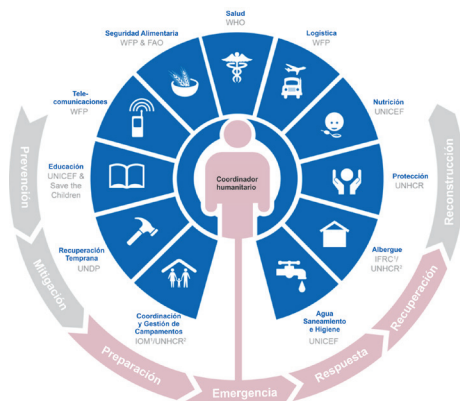
1. Conseguir una financiación humanitaria más adecuada, flexible y oportuna.
2. Fortalecer el liderazgo estratégico a través de los coordinadores humanitarios.
3. Mejorar la coordinación de las respuestas sectoriales mediante el enfoque de clúster.

Un cuarto elemento transversal consistiría en establecer asociaciones humanitarias más fuertes entre los actores humanitarios, de acuerdo con los Principios de Asociación. Estos Principios se describen en el Anexo 2.

El objetivo del proceso de la Reforma Humanitaria era mejorar la eficacia de la respuesta humanitaria mediante mejoras en la predictibilidad, la rendición de cuentas y la colaboración. El aspecto más destacado de la reforma era la creación del enfoque de clúster. Los clústeres son grupos de organizaciones humanitarias (de las Naciones Unidas y grupos externos) que trabajan en los principales sectores de la acción humanitaria. Se crean



cuando existen necesidades humanitarias claras dentro de un sector, cuando hay numerosos actores dentro de los sectores y cuando las autoridades nacionales necesitan coordinación y apoyo. Actualmente hay 11 clústeres, que se muestran en el esquema adjunto.



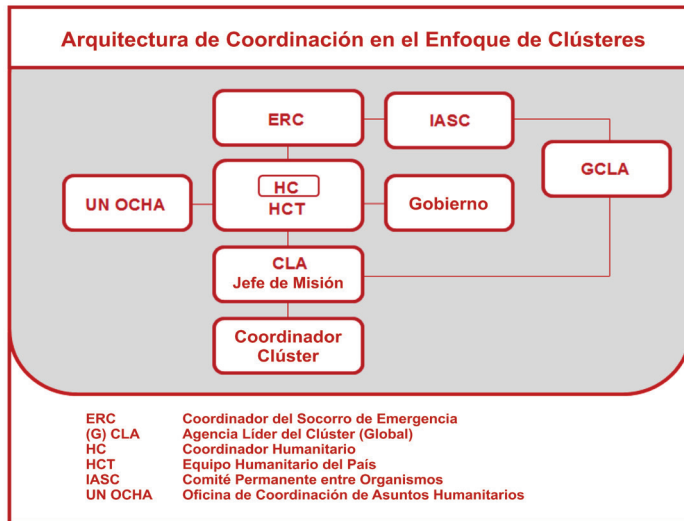
Los clústeres proporcionan un punto de contacto claro y han de rendir cuentas para asegurar una asistencia humanitaria suficiente y apropiada. Los clústeres crean asociaciones entre los actores humanitarios internacionales, las autoridades nacionales y locales, y la sociedad civil.

El enfoque de clúster fue aplicado por primera vez durante el terremoto de Pakistán en 2005. Al día de hoy el enfoque de clúster ha sido implementado en más de 30 países para brindar asistencia humanitaria.

A continuación, se enumeran las responsabilidades que asumen los distintos actores bajo el enfoque de clúster:

Responsabilidad bajo el enfoque de clúster

- El **Coordinador del Socorro de Emergencia** es el Secretario General Adjunto de Asuntos Humanitarios, se ocupa de dirigir el IASC y es responsable de la supervisión de todas las emergencias que requieren la asistencia humanitaria de las Naciones Unidas.
- El **Coordinador Humanitario** rinde cuentas ante el Coordinador del Socorro de Emergencia y es el responsable de determinar si una respuesta internacional está justificada o no, ocupándose de organizar los esfuerzos humanitarios.
- El **Equipo Humanitario en el País** es un foro estratégico y operativo de toma de decisiones y supervisión, dirigido por el Coordinador Humanitario. Está constituido por representantes de la Naciones Unidas, OIM, ONG internacionales, y el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Los organismos a los que se designa como líderes de clústeres pueden representar también a los clústeres, además de a sus respectivas organizaciones.



- **El Gobierno** conserva su papel original en la iniciación, organización, coordinación e implementación de la asistencia humanitaria en el país.
- El **Organismo Líder del Clúster** dirige y gestiona cada clúster. En cada país, los jefes de estos organismos han de rendir cuentas ante el Coordinador Humanitario.
- Los **Coordinadores de los Clústeres** han de garantizar que los problemas y los desafíos concretos que no se puedan resolver en el propio clúster, se envíen al Equipo Humanitario en el País para su análisis. Esto asegura, por ejemplo, que las decisiones estratégicas son compartidas y actúan a un nivel operacional como se describe en la sección 3.

Activación del clúster

Los clústeres del IASC se activan cuando los mecanismos de coordinación sectorial del Gobierno existentes están desbordados o tienen dificultades para responder a determinadas necesidades conforme a los principios humanitarios. La activación de los clústeres se basa en un análisis de las necesidades humanitarias, los mecanismos de coordinación existentes y la capacidad sobre el terreno.

Según los Principios del IASC, la activación de los clústeres debe ser estratégica, prudente y limitada en el tiempo. El objetivo de la activación del clúster es fortalecer, más que reemplazar, la coordinación sectorial del Gobierno bajo la dirección del Coordinador Humanitario, y mejorar la coordinación internacional en apoyo de la respuesta nacional. No activar un clúster no significa que el sector afectado no sea prioritario, sino que se considera que el Gobierno tiene la capacidad suficiente para asegurar la coordinación de ese sector. El Coordinador Residente o el Coordinador Humanitario recomendarán la activación de clústeres solo cuando se identifique una necesidad de coordinación que no haya sido abordada.

Para garantizar que los clústeres funcionan solo mientras son estrictamente necesarios, tras su activación se habrán de preparar planes de desactivación.

y transición tan pronto como sea posible. Aumentar la capacidad de los socios locales y el Gobierno debe ser un objetivo desde el principio. La activación formal puede ser difícil de implementar cuando existen circunstancias que restringen la capacidad del Gobierno y, en ese caso, será necesario encontrar diferentes formas de aumentar la coordinación y la capacidad de respuesta. Estas también tendrán que estar sometidas a los principios del enfoque de clúster.

Las **condiciones para la activación de los clústeres** se cumplen cuando:

1. Existen vacíos en la respuesta o la coordinación debido a un intenso deterioro o a un cambio significativo en la situación humanitaria.
2. La capacidad de respuesta o coordinación humanitaria nacional existente es incapaz de cubrir las necesidades de forma que se respeten los principios humanitarios (debido a la magnitud de la necesidad, el número de actores implicados, la adopción de un enfoque multisectorial más complejo, u otros impedimentos referentes a la capacidad de respuesta o aplicabilidad de los principios humanitarios).

El proceso de Reforma Humanitaria ha conseguido importantes avances en la mejora de la eficacia y la eficiencia de las respuestas humanitarias, pero todavía existen debilidades y retos operativos en el sistema de respuesta humanitaria. Estas debilidades y retos operativos se pusieron claramente de manifiesto en 2010, cuando concurren dos emergencias devastadoras: el terremoto de Haití en enero, seguido por las enormes inundaciones de Pakistán.

Continuando con el proceso de Reforma Humanitaria iniciado en 2005, los directores del IASC acordaron en diciembre de 2011 un paquete de actuaciones y protocolos que supusieran, colectivamente, una mejora sustantiva o transformadora del modelo vigente sobre respuesta humanitaria. En su conjunto, a estas actuaciones y protocolos se les denominó **Agenda Transformativa**. Estos son sus elementos:

1. Liderazgo empoderado:

El protocolo faculta al Coordinador Humanitario para acceder rápidamente a información clave, tomar decisiones y apoyar mejor la rendición de cuentas de todos los socios por la respuesta general. El reforzamiento del liderazgo se aplica a todos los responsables de funciones de coordinación humanitaria durante los tres primeros meses de una respuesta de nivel 3, bien se trate de un coordinador residente ya existente al que se han asignado responsabilidades de coordinador humanitario, o de un nuevo coordinador humanitario desplegado para liderar la respuesta humanitaria, o de un coordinador humanitario de emergencias experimentado en el nivel 3 asignado por un período determinado.

2. Movilización de todo el sistema:

Los directores del IASC acordaron que las grandes crisis humanitarias de aparición repentina, desencadenadas por desastres o conflictos que

requieren una respuesta de todo el sistema, deberán estar sujetas a una Activación Humanitaria de Emergencia de Todo el Sistema (una 'activación de Nivel 3'). El período de activación será variable, pero no podrá exceder de los tres meses en un principio. La prioridad habrá de ser volver lo antes posible a los métodos habituales de trabajo del sistema humanitario, con una fuerte dirección nacional.

3. Declaración de emergencia de Nivel 3:

El Coordinador del Socorro de Emergencia, previa consulta con los directores del IASC, declarará una emergencia de Nivel 3 teniendo en cuenta cinco criterios: tamaño, complejidad, urgencia, capacidad y riesgo reputacional. El procedimiento hace que los miembros del IASC se comprometan a poner en marcha los sistemas adecuados y movilicen los recursos que contribuyan a la respuesta de acuerdo con sus áreas de responsabilidad.

4. Términos de Referencia para el Coordinador del Clúster a nivel del país:

Los Términos de Referencia para la Coordinación del Clúster a Nivel del País resumen lo principal de la coordinación mediante clústeres, en situaciones en las que no hay refugiados. Cubren tanto respuestas de Nivel 3 o a gran escala, como a una escala menor ('no de Nivel 3'). Las Secciones 2 y 3 de este manual están basadas en estos Términos de Referencia.

5. Ciclo de Programación Humanitaria (CPH):

Los Términos de Referencia para la Implementación del Ciclo de Programación Humanitaria sirven de guía para todas las crisis a la hora de definir los papeles complementarios y las responsabilidades de las diferentes organizaciones implicadas en una respuesta humanitaria. Esto crea un proceso que redefine la forma en que los actores humanitarios internacionales se comprometen unos con otros, con las autoridades nacionales y locales, y con las personas afectadas por las crisis.

Para obtener más información sobre la Agenda Transformativa, véase <[www.humanitarianresponse.info](http://www.humanitarianresponse.info)>.

Rendición de cuentas a poblaciones afectadas

La rendición de cuentas adopta muchas formas en los distintos niveles, lo que explica la gran variedad de definiciones. Una de esas definiciones considera que la rendición de cuentas es el medio para la utilización responsable del poder (Estándares Humanitarios Básicos, 2014). Es, por tanto, el proceso por el que se tienen en cuenta las opiniones de las distintas partes interesadas y, en primer lugar, de las personas a las que afecta el ejercicio del poder o la autoridad, y se rinden cuentas ante ellas. La rendición de cuentas contribuye a que todos los socios que colaboran en un programa cumplan sus compromisos, y ayuda a identificar en cada caso lo que funciona y lo que necesita mejorarse. Esto, a su vez, ayuda a asegurar que las actividades de un programa se traduzcan en resultados tangibles y en mejores resultados a largo plazo.

En la última década, la rendición de cuentas a la niñez y las comunidades ha sido un área de atención estratégica para muchas organizaciones del sector de las ONG internacionales. Las recientes experiencias piloto y los desarrollos colaborativos de los Estándares Humanitarios Básicos confirman el compromiso con la rendición de cuentas de las ONG nacionales e internacionales y de otras partes interesadas.

Para obtener más información sobre la rendición de cuentas a poblaciones afectadas, remitirse al capítulo 23, o visitar la web <<http://interagencystandingcommittee.org>>.

### **Lecturas recomendadas para los coordinadores:**

Comité Permanente entre Organismos, Términos de Referencia para la Coordinación del Clúster a Nivel del País, 2015.  
Estándares Humanitarios Básicos sobre Calidad y Rendición de Cuentas, Notas Orientativas e Indicadores, (disponible en [www.corehumanitarianstandard.org](http://www.corehumanitarianstandard.org)).

### **Lecturas adicionales:**

- Protocolos de la Agenda Transformativa del IASC.
  1. *Activación de todo el sistema de emergencias humanitarias: definición y procedimientos.*
  2. *Marco operativo para la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.*
  3. *Mecanismo de respuesta rápida interinstitucional. Nota conceptual.*
  4. *Marco común para la preparación.*
- Resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas para el fortalecimiento de la coordinación de la asistencia humanitaria de emergencia de las Naciones Unidas, 1991.

## 04. Protección infantil y coordinación de la protección en el enfoque de clústeres

Definición de protección

De acuerdo a la definición establecida por el IASC, Protección se refiere a:

“Todas aquellas actividades destinadas a salvaguardar el pleno respeto de los derechos de cada persona de conformidad con la letra y el espíritu de la ley aplicable, es decir, el derecho internacional de los derechos humanos, el derecho humanitario y el derecho de los refugiados”<sup>5</sup>.

Dado lo amplio de esta definición, «el IASC acordó, en 2005, dividir el trabajo del Clúster de Protección Global (CPG) en Áreas de Responsabilidad técnicas (AdR) bajo la coordinación del organismo líder del clúster global». Las cuatro AdR son: protección infantil, violencia basada en género, acción contra minas, y vivienda, tierra y propiedad. Sus puntos focales (u organismos responsables) son:

Clúster de protección			
Protección infantil (Organismo responsable: UNICEF)	Violencia basada en el género (Organismo responsable: UNFPA / UNICEF)	Acción contra minas (Organismo responsable: UNMAS)	Vivienda, tierra y propiedad (Organismo responsable: NRC <sup>6</sup> , en cooperación con IFRC <sup>7</sup> )

Protección infantil como parte de una protección más amplia

La experiencia ha demostrado lo importante que es diferenciar entre la protección infantil y una noción más amplia de protección para que las dos se complementen.

	Protección infantil	Protección
Origen	Bienestar infantil (y de la familia) / Convención de los Derechos del Niño (CDN).	Derecho internacional humanitario, legislación sobre refugiados y sobre derechos humanos
Derechos en los que se centra	Prevención de y respuesta a abuso, la violencia, la explotación y el abandono	Derecho internacional humanitario, legislación sobre refugiados y sobre derechos humanos.
Perfil de los profesionales	Trabajo social, psicología, medicina, educación, derecho, salud pública	Derecho, ciencia política, relaciones internacionales, derechos humanos.
Elemento central del análisis	Bienestar infantil.	Responsabilidad del Estado.
Estrategia central	Programas de respuesta a la violencia, el abuso, la explotación y el abandono; abogacía.	Cumplimiento, abogacía y persuasión política, capacitación, respuesta al abuso, recurso legal.

5. Comité permanente entre Organismos, La protección de los desplazados internos, Documento político del IASC, 1999. La definición se aprobó originalmente en un grupo de trabajo del Comité Internacional de la Cruz Roja (CIRC) sobre protección.

6. Consejo Noruego para los Refugiados

7. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

#### y habilidades

- CDN, legislación sobre derechos humanos.
  - Normas mínimas para la protección a la infancia.
  - Normas mínimas contra la violencia basada en el género.
  - Métodos de participación aptos para la infancia.
  - Interdisciplinariedad.
  - Gestión de casos.
  - Trabajo social.
- Derecho internacional humanitario, legislación sobre refugiados y sobre derechos humanos.
  - Principios de protección del Proyecto Esfera.
  - Métodos participativos.
  - Análisis político.
  - Interdisciplinariedad.
  - Investigaciones.
  - Gestión jurídica de casos.

El Clúster de Protección Global

El CPG, establecido en 2005 como parte del proceso de Reforma Humanitaria, tiene a ACNUR como Organismo Líder del Clúster. También forman parte de él organismos de derechos humanos, humanitarios, y de desarrollo de las Naciones Unidas, así como organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones internacionales que realizan tareas de protección.

El CPG coordina y proporciona asesoramiento interinstitucional a nivel mundial, y orientaciones sobre la implementación del enfoque de clústeres a los Clústeres de Protección sobre el terreno, apoya las respuestas en materia de protección cuando no hay refugiados afectados, y dirige la elaboración de las normas y las políticas relativas a la protección.



Como Organismo Líder del Clúster, ACNUR se ocupa de proporcionar liderazgo a los Clústeres de Protección que trabajan sobre el terreno, en situaciones de emergencia con personas víctimas de desplazamiento interno por conflictos. En situaciones en las que los desplazamientos internos se deben a desastres, la dirección de los Clústeres de Protección sobre el terreno será fruto de un acuerdo, a nivel de país, entre ACNUR, UNICEF y ACNUDH. Para obtener más información sobre el CPG, véase <[www.globalprotectioncluster.org](http://www.globalprotectioncluster.org)>

Area de Responsabilidad Global de Protección de la Infancia (CPAoR)

A nivel global, el Área de Responsabilidad (AdR) de Protección de la Infancia (CP AoR), conocida durante varios años como Grupo de Trabajo para la Protección de la Infancia (CPWG, por sus siglas en inglés), reúne a ONGs, organismos de las Naciones Unidas, investigadores y otros actores bajo el objetivo común de conseguir que las respuestas de protección infantil en emergencias sean más predecibles, responsables y eficaces.



El CP AoR es parte del Grupo Asesor Estratégico (GAE) del CPG, junto con las otras tres AdR y los organismos clave de protección, y participa activamente en los equipos de tareas y los grupos de trabajo del CPG. Para obtener más información sobre el Área de Responsabilidad de Protección de la Infancia a nivel global, visite <[www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)>.

## 05 Ciclo de programación humanitaria - CPH

Objetivo del CPH

El IASC desarrolló el ciclo de programación humanitaria (CPH) para servir de orientación en la respuesta a todo tipo de crisis. Dicho ciclo proporciona el marco en el cual los actores humanitarios internacionales han de relacionarse entre sí, así como con las autoridades nacionales o locales, y con las personas afectadas por las crisis. Su finalidad es lograr respuestas más oportunas, más eficaces y más eficientes, y obtener mejores resultados para las poblaciones afectadas.

Aunque la responsabilidad principal de atender y proteger a las personas afectadas por emergencias recae en los Estados, la comunidad humanitaria internacional debe colaborar con ellos y complementar su labor cuando estos soliciten ayuda. El CPH trata de guiar esta colaboración mediante un proceso en el que se definen funciones y responsabilidades complementarias. Las nuevas instrucciones establecidas sustituyen al Procedimiento de Llamamientos Unificados (CAP, por sus siglas en inglés), y consisten en un conjunto de herramientas interconectadas que ayudarán al Coordinador Humanitario y al Equipo de Coordinación en el País a proporcionar la asistencia humanitaria, mejorando la respuesta colectiva final.

El ciclo consiste en seis elementos claves.

1. Preparación de la respuesta a la emergencia.
2. Determinación y análisis de las necesidades.
3. Planificación de la respuesta estratégica.
4. Movilización de los recursos.
5. Implementación y seguimiento.
6. Examen operativo entre pares y evaluación.

Tanto la coordinación como la gestión de la información actúan posibilitando la implementación del ciclo. Los seis elementos se combinan formando un proceso estratégico único que se desarrolla a través del ciclo de la coordinación entre organismos, de forma que cada etapa avanza de forma lógica sobre la anterior y prepara el camino hacia la siguiente.

Los Términos de Referencia para la Implementación del Ciclo de Programación Humanitaria, elaborados por el IASC en 2015, sugieren cronogramas y elementos impulsores de la implementación de estos seis elementos, de acuerdo con los dos escenarios siguientes:

- Aparición repentina de una crisis o agravamiento de una crisis;
- Planificación anual o plurianual en crisis prolongadas.





La Sección 3 analiza con mayor detalle las herramientas aplicables en el CPH. Para obtener más información, véase la web <[www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space](http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space)>.

**Lectura recomendada para los coordinadores:**

Comité Permanente entre Organismos, Términos de Referencia para la Implementación del Ciclo de Programación Humanitaria, IASC, 2015.

## 6 Mandatos y responsabilidades de las agencias de las Naciones Unidas en relación con los clústeres

UNICEF y los clústeres



Además del área de responsabilidad de protección de la infancia (CP AoR), UNICEF lidera el Clúster Global de Agua, Saneamiento e Higiene (WASH), y el de Nutrición. Adicionalmente, co-lidera el Clúster Global de Educación con Save the Children y el AdR de Violencia Basada en Género (VBG) con UNFPA. Estas dos AdR y estos tres clústeres representan aproximadamente un tercio del sistema de clústeres del IASC.

Las funciones y responsabilidades de los organismos líderes de AdR en el Clúster de Protección son idénticas a las que desempeñan los organismos líderes en los clústeres<sup>8</sup>. Así, a UNICEF se le exige el mismo nivel de inversión y apoyo para los clústeres que para las AdR de las que es organismo líder.

El apoyo global que necesitan los clústeres y las AdR liderados por UNICEF lo coordina un equipo especializado de la Oficina de Programas de Emergencia de UNICEF (EMOPS, por sus siglas en inglés), que incluye a la Unidad de Coordinación del Clúster Global.

A nivel regional, UNICEF tiene la responsabilidad de proporcionar asesoramiento, apoyo, supervisión y coordinación a las oficinas de UNICEF en cada país, para que estén preparadas y puedan responder a las emergencias. Esto incluye el liderazgo y la representación, la planificación estratégica y el desarrollo de políticas, así como el seguimiento y la administración de las actuaciones.

En las publicaciones de UNICEF denominadas *Cluster Coordination Guidance for Country Offices*<sup>9</sup>, y *Core Commitments for Children in Humanitarian Action*<sup>10</sup>, se señalan los deberes principales asignados a UNICEF en las respuestas humanitarias. Esto incluye su responsabilidad de asegurar el liderazgo para la coordinación en las cinco áreas en las que es organismo líder o colíder.

ACNUR y los clústeres



ACNUR tiene el mandato de proporcionar protección y asistencia a los refugiados. Ello conlleva implícitamente la exigencia de coordinar los esfuerzos de otros organismos en esta área. Como se explica en el 'Modelo de coordinación en materia de refugiados', que es el marco que regula la dirección, coordinación y ejecución de las operaciones sobre refugiados; los Estados tienen la responsabilidad principal de proteger a los refugiados, y la coordinación depende en gran medida de las capacidades y los enfoques del Gobierno de acogida. Cuando sea posible, las respuestas las liderará el Gobierno de acogida a partir de los recursos de los refugiados y de las comunidades en las que viven.

Además, ACNUR ha sido designado líder del clúster en tres de las áreas de emergencias generadas por conflictos, en los que hay personas víctimas

8. Comité Permanente entre Organismos, Handbook for RCs and HC on Emergency Preparedness and Response, IASC, Ginebra, 2010, pág. 41.

9. Guía de Coordinación de Clústeres para Oficinas de País (en inglés).

10. Deberes fundamentales hacia la niñez en la acción humanitaria (en inglés).

de desplazamiento interno: Protección, Albergues, y Coordinación y Gestión de Campamentos. ACNUR sostiene que asumir esta responsabilidad no debe repercutir negativamente en su capacidad para proteger y asistir a los refugiados, y que no debe haber transferencias de recursos entre respuestas a refugiados y respuestas a víctimas de desplazamiento interno.

En 'situaciones mixtas', como las de países que tienen que ofrecer una respuesta a refugiados además de la propia del sistema de clústeres, el modelo de coordinación tendrá que adaptarse con el fin de armonizar los enfoques y reducir duplicidades. La coordinación deberá ser más o menos extensa dependiendo de las características de la situación (el tamaño de la emergencia, la localización geográfica de las poblaciones afectadas y la capacidad de cubrir las necesidades de los refugiados). Independientemente de la forma que tome el modelo de coordinación, ACNUR mantendrá las estructuras de coordinación y supervisión que le permitan la rendición de cuentas para asegurar la protección internacional y la provisión de los servicios a los refugiados. Para obtener más información sobre las situaciones mixtas, véase la 'Nota Conjunta de ACNUR-OCHA sobre situaciones mixtas: Coordinación en la práctica', y el 'Modelo de coordinación del ACNUR en materia de refugiados'.

Ante los numerosos desafíos a los que se enfrenta la comunidad humanitaria, una fuerte alianza entre UNICEF y ACNUR constituye una necesidad tanto estratégica como operativa. Una estrecha asociación entre ambos organismos ofrecerá muchas oportunidades en una amplia gama de operaciones para promover de forma más oportuna y eficaz la atención a las personas víctimas de desplazamiento interno, a los refugiados y a las comunidades de acogida.

Con esta idea, varios países han redactado cartas de entendimiento que aclaran y apoyan la colaboración sobre el terreno. Ya se han aprobado ocho cartas de entendimiento para situaciones con un gran volumen de refugiados, y hay otras que se encuentran en fase de discusión. Además, los dos organismos que cubren los diferentes aspectos de la cooperación han desarrollado una carta de entendimiento a nivel global con una sección dedicada a la coordinación. Tanto la carta de entendimiento global, como la contextualizada, son referencias útiles para la gestión de UNICEF y ACNUR cuando diseñan o revisan acuerdos de coordinación en contextos mixtos.

ACNUR y UNICEF pueden trabajar conjuntamente para proporcionar servicios y programas a la población infantil, ya sea directamente o a través de un socio ejecutor, en todas las áreas de la protección infantil. Más ampliamente, se sugiere que se realicen actividades e iniciativas conjuntas en las siguientes áreas, que pueden aplicarse a todas las áreas técnicas de la protección infantil: evaluación y análisis de la situación, planificación estratégica, abogacía, apoyo técnico, desarrollo de capacidades y aporte de recursos humanos y materiales.

Cuando surge alguna dificultad, los colaboradores de ambas organizaciones pueden recurrir al apoyo de sus sedes centrales. Si los retos que se plantean necesitan un apoyo global, los coordinadores pueden contactarse con el AdR

DOMP



de Protección Infantil - CP AoR global. Para más información, véase *UNHCR-UNICEF Partnership: Guidance Package for Field-level Collaboration*<sup>11</sup>.

El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) asiste a los Estados miembros y a la Secretaría General de las Naciones Unidas en sus iniciativas dirigidas a mantener la paz internacional y la seguridad. El DOMP proporciona orientaciones políticas y ejecutivas para las operaciones de paz de las Naciones Unidas en todo el mundo, y está en contacto con el Consejo de Seguridad, con los actores que aportan tropas y financiación, y con las partes en conflicto, para la implementación de los mandatos del Consejo de Seguridad.

Hasta la fecha, se han establecido sub-clústeres o grupos de trabajo (en adelante, grupos de coordinación para la protección infantil) en ocho países que acogen Operaciones de Mantenimiento de la Paz (PKO, por sus siglas en inglés) y/o Misiones Políticas Especiales (MPE): MINUSCA, en la República Centroafricana; MINUSMA, en Malí; MONUSCO, en la República Democrática del Congo; UNAMID, en el Sudán; UNMISS, en Sudán del Sur; UNAMA, en Afganistán; UNAMI, en Iraq; y UNSOM, en Somalia. El despliegue de los asesores de las Naciones Unidas sobre protección infantil lo decide el Consejo de Seguridad mediante resoluciones específicas para cada país, por las que se establecen las Misiones de las Naciones Unidas. Su papel es más político que pragmático, y la forma en que estas misiones participan en la coordinación de protección de la infancia puede variar según el contexto.

OACNUDH y los clústeres



OACNUDH, el organismo de las Naciones Unidas que promueve y protege los derechos humanos garantizados por el derecho internacional y promulgados en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, participa en la acción humanitaria a nivel global y sobre el terreno. OACDH se esfuerza en garantizar que la protección de los derechos humanos sea siempre un principio central de la acción humanitaria.

A nivel mundial, la OACDH es miembro del IASC y del CPG. Sobre el terreno, la OACDH ha dirigido el Clúster de Protección en varios lugares, como Palestina y Mauritania, y actualmente co-lidera el Clúster de Protección de Ucrania y el del Pacífico (con ACNUR).

Referencias adicionales

#### **Lecturas recomendadas para los coordinadores:**

- UNICEF, Cluster Coordination Guidance for Country Offices, UNICEF, 2015.
- UNICEF, Core Commitments for Children in Humanitarian Action, UNICEF, mayo de 2010.


#### **Lecturas adicionales:**

- Clúster de Protección Global, 'Diagnostic Tool and Guidance on the Interaction between Field Protection Clusters and UN Missions' (borrador), julio de 2013.
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, 'Modelo de coordinación del ACNUR en materia de refugiados', ACNUR, noviembre de 2014.

11. Asociación ACNUR-UNICEF: conjunto de orientaciones para la colaboración sobre el terreno.

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, 'Nota Conjunta de ACNUR-OCHA sobre situaciones mixtas: Coordinación en la práctica', abril de 2014.
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y UNICEF, 'UNHCR-UNICEF Partnership: Guidance Package for Field-level Collaboration', ACNUR y UNICEF, enero de 2015.



The bottom of the page features a collection of overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of teal, purple, and light green, creating a modern, abstract design.

## **Sección 2:** Establecimiento de la Coordinación





## 07 Establecimiento de grupos de coordinación para la protección infantil

Activación del clúster de protección y sus sub-clústeres

La activación del Cclúster de Pprotección conlleva a la activación de todos los aspectos de la protección, lo que puede requerir o no la activación de sub-clústeres. No puede tratarse de una activación parcial, por lo que, cuando se activa el Cclúster de Pprotección, ningún asunto relacionado con la protección puede quedar excluido. Cuando un asunto no conlleva la activación de un sub-clúster, el Cclúster de Pprotección más amplio se ocupará del mismo, lo que se añade a sus responsabilidades como proveedor en última instancia. Cuando sea necesario establecer un sub-clúster, será responsabilidad del organismo líder asegurarse de su establecimiento y dotarlo de liderazgo.

Mapeo de las estructuras existentes de coordinación de la protección infantil

El buen conocimiento de los mecanismos de coordinación que existen en un país es un primer paso necesario cuando se desea establecer un grupo de coordinación para la protección infantil y responder ante las emergencias. Este conocimiento debe empezar analizando las capacidades de los mecanismos de coordinación ya existentes, tanto para el desarrollo como para la coordinación de las emergencias, pues lo que se pretende con los clústeres es fortalecer la coordinación nacional, no reemplazarla.

El capítulo 2 contiene una descripción de los mecanismos de coordinación sectorial de emergencias dirigidas por el Gobierno. Allí se indica que dichos mecanismos pueden formar parte de la estructura de coordinación para la gestión de desastres, o bien estar alojados en los ministerios o departamentos competentes que componen el Gobierno. Es importante indicar que los sectores utilizados por los Gobiernos para la coordinación sectorial de las emergencias no siempre coinciden con los sectores señalados por el enfoque de clústeres del IASC. Dada su naturaleza multisectorial, es raro que la protección y la protección infantil la gestionen grupos específicos de coordinación sectorial del Gobierno. Por tanto, hay que ser creativos a la hora de identificar mapear las estructuras lideradas por el Gobierno para ver qué foros cubren los asuntos relacionados con la protección de los niños y las niñas.

Además, las estructuras de coordinación para el desarrollo o aquellas que no corresponden a emergencias, también realizan protección infantil. Estas estructuras adoptan diferentes formas, mandatos y focalizaciones geográficas dependiendo del país y del contexto. En algunos países en los que no existe coordinación sectorial para emergencias sobre protección infantil pero sí hay grupos de coordinación sobre protección infantil para situaciones de no-emergencia o de desarrollo, estos grupos también pueden ejercer también la coordinación de emergencias como parte de su mandato.

Consideraciones tener en cuenta cuando se constituyen estructuras de protección infantil

Las principales cuestiones que hay que plantearse cuando se establecen grupos de coordinación para la protección de la infancia en respuestas a emergencias, se refieren al área de las necesidades, al área de las estructuras existentes y a la área de la capacidad:

Necesidades	Estructuras existentes	Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidades de coordinación tienen las respuestas sobre protección de la infancia en la acción humanitaria?</li> <li>• ¿Cuál es la dimensión de la respuesta? ¿Cuántos actores de protección infantil hay que coordinar y qué áreas geográficas necesitan cubrirse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen estructuras de coordinación sectorial de emergencias que incluyan aspectos de protección infantil?</li> <li>• ¿Qué estructuras existen en el país para la coordinación de la protección en situaciones de no-emergencia o de desarrollo?</li> <li>• ¿Cuáles son los mandatos específicos de esos mecanismos de coordinación existentes?</li> <li>• ¿Quiénes son los miembros de estas estructuras existentes? ¿Cuáles son sus niveles de compromiso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué capacidad tienen los mecanismos de coordinación existentes?</li> <li>• ¿Pueden asumir también la coordinación de las respuestas sobre protección de la infancia en la acción humanitaria?</li> </ul>

Lo preferible es que exista una estructura sectorial de coordinación dirigida por el Gobierno, que incluya las respuestas de protección de la infancia en infantil de emergencias como parte de su mandato, o tenga la capacidad de coordinarlas.

Si existe un mecanismo de coordinación sectorial dirigido por el Gobierno que no tiene la capacidad de incorporar la coordinación de las respuestas de protección infantil en emergencias, entonces será necesario establecer un grupo de coordinación para la protección de la infancia. Si se ha establecido un Clúster de Protección, podría surgir así la necesidad de crear un sub-clúster de protección infantil.

Al establecer un nuevo grupo de coordinación, habrá que crear vínculos con todas las estructuras relevantes que existan, incluyendo vínculos con mecanismos de coordinación de la protección infantil en casos de no-emergencias, para garantizar que los enfoques de recuperación temprana estén acordes con los objetivos de desarrollo nacional, así como que se tomen los pasos necesarios para fortalecer la preparación nacional y la capacidad de respuesta.

En algunos contextos, los mecanismos de coordinación reciben el nombre de sub-clústeres de protección infantil, y en otros se llaman grupos de trabajo para la protección infantil. Independientemente del nombre, un clúster activado formalmente debe tener unas características y responsabilidades concretas. Las necesidades que debe atender la coordinación, y las funciones de coordinación en emergencias, son las mismas.

Los tres ejemplos siguientes de Uganda, el Sudán y Keniya son una muestra de la localización de las estructuras de coordinación que se realizó en cada país ante el surgimiento de una emergencia, de las decisiones que se hicieron acerca de qué estructuras de coordinación utilizar para esa emergencia, y de cuál fue el resultado de las decisiones que se tomaron.

### Uganda

Estructuras de coordinación existentes	¿Qué se hizo?	Resultados
<p>Antes de adoptar el enfoque de clústeres, el mecanismo fundamental de coordinación sobre protección infantil en Uganda era el Grupo Nacional de Apoyo Psicosocial. Sin embargo, el grupo presentaba numerosas deficiencias, como su limitada visión, su escasa conexión con el terreno o un liderazgo inestable.</p>	<p>¿Existen estructuras de coordinación sectorial de emergencias que incluyan aspectos de protección infantil?                      ¿Qué estructuras existen en el país para la coordinación de la protección en situaciones de no-emergencia o de desarrollo?                      ¿Cuáles son los mandatos específicos de esos mecanismos de coordinación existentes?                      ¿Quiénes son los miembros de estas estructuras existentes? ¿Cuáles son sus niveles de compromiso?</p>	<p>¿Qué capacidad tienen los mecanismos de coordinación existentes?                      ¿Pueden asumir también la coordinación de las respuestas sobre protección de la infancia en la acción humanitaria?</p>

### Sudán

Estructuras de coordinación existentes	¿Qué se hizo?	Resultados
<p>En Sudán existían grupos de trabajo de protección infantil en los distintos estados antes del establecimiento del grupo de coordinación de protección infantil a nivel federal. También existía un foro sobre protección infantil, con reuniones regulares y centrado en asuntos a largo plazo sobre protección de la infancia.</p>	<p>Para las respuestas ante emergencias, se estableció el grupo de protección para la protección infantil a nivel federal, construido sobre los grupos de trabajo de protección infantil a nivel estatal, que estaban muy consolidados.</p>	<p>El grupo de coordinación federal para la protección de la infancia está ahora activo y forma parte de él todos los socios principales. Se ha extendido a otras zonas aparte de Darfur, que era donde se centraba principalmente previo a esta acción.</p>

## Kenia

Estructuras de coordinación existentes	¿Qué se hizo?	Resultados
Antes de la violencia desencadenada tras el proceso electoral, no existían mecanismos nacionales de coordinación para la protección infantil, ni relacionados con el desarrollo, ni para la preparación a emergencias.	Se estableció un grupo de coordinación infantil a nivel nacional que, por primera vez en el país, reunía en un foro de debate a varios actores sobre protección infantil. Se establecieron dos Grupos de Trabajo Técnicos sobre niños y niñas separados de sus familias y aspectos psicosociales.	Aunque frágil, esta nueva red fue una oportunidad para construir un órgano de coordinación más permanente para la protección infantil en situaciones de emergencia en Kenia, y para estar mejor preparados frente a futuras crisis. Los dos grupos de trabajo sirvieron para crear una nueva red, aunque bastante débil, en la que pudieran participar nuevas organizaciones.

### Lecturas recomendadas para los coordinadores:

La publicación en línea Starter Pack for Child Protection Coordinators and Information Management Officers, del AdR sobre protección infantil, contiene ejemplos de términos de referencia (TdR) para los grupos de coordinación de protección infantil y otros documentos de utilidad. Está disponible, en inglés, en la web: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

Referencias  
adicionales

## 08 . El trabajo con el Clúster de Protección

Como se describe en el capítulo 4, el sistema de clústeres de protección infantil es un área de responsabilidad (AdR) en el seno del Clúster de Protección.

Sobre el terreno, los sub-clústeres no tienen que reunirse de forma separada del Clúster de Protección. Las reuniones y otros acuerdos deben buscar la máxima eficiencia, requiriendo el mínimo tiempo posible por parte de los socios. Hay dos modelos principales de coordinación de los actores de protección infantil y del modelo de respuesta sobre protección dentro de la estructura de coordinación del Clúster de Protección.

1. Se crea un nuevo grupo de coordinación para la protección infantil, que alimenta al Clúster de Protección más amplio.
2. La protección infantil se plantea como una parte integrada al Clúster de Protección más amplio, y no se crea un grupo diferenciado de coordinación de protección de la infancia.

En estas dos situaciones, la protección infantil es una parte integral del plan de respuesta del Clúster de Protección. La decisión sobre qué enfoque es el más apropiado para cada contexto se basará en las siguientes cuestiones principales:

<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuántos sub-clústeres están activos en la respuesta humanitaria?</li><li>• ¿Son los sub-clústeres los mismos que actúan en otras respuestas de protección más amplias?</li></ul>
<b>Cuestiones técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Hay tiempo suficiente para discutir al menos los aspectos técnicos de las necesidades y respuestas del sub-clúster en el Clúster de Protección?</li><li>• Si no es así, ¿podrían tener lugar esos debates en un grupo aparte?</li><li>• ¿Necesitarían los sub-clústeres disponer de un espacio separado para garantizar la seguridad en torno a cuestiones sensibles?</li></ul>
<b>Interlocutores gubernamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Los interlocutores gubernamentales del sub-clúster y de la protección en sentido más amplio son los mismos, o son diferentes?</li></ul>

En la mayoría de las situaciones con clústeres, suele preferirse el primero de los dos modelos anteriores. En estos casos, los grupos de coordinación para la protección de la infancia tienen sus propios coordinadores asignados y el grupo se reúne separadamente del Clúster de Protección.

La siguiente tabla contiene varios ejemplos de lugares en los que se ha adoptado este modelo. Hay que tener en cuenta que, en dos de los contextos citados (Filipinas y la República Democrática del Congo), el nombre del grupo de coordinación para la protección infantil no es sub-clúster de protección infantil, sino CPWG y GTPE (Groupe de travail sur la protection de l'enfance), respectivamente.

País	Nombre del grupo de protección infantil	Estructura a nivel nacional (en 2014)
Afganistán, Mali, República Centroafricana, Pakistán, Somalia, Sudán, Yemen	Sub-clúster de protección infantil	El grupo de coordinación para la protección infantil es un grupo aparte, pero está inscrito en el Clúster de Protección más amplio.
Filipinas	Grupo de Trabajo sobre Protección Infantil (CPWG)	
República Democrática Congo	Groupe de Travail sur la protection de l'enfance	

En ciertas situaciones, sin embargo, se prefiere optar por el segundo modelo, en el que no hay un grupo de coordinación de la protección infantil diferenciado, sino un único foro más grande en el que intervienen todos los actores de protección.

País	Nombre del grupo de protección infantil	Estructura a nivel nacional (en 2014)
Palestina	No existe, al haber solo un Clúster de Protección en sentido amplio	Las cuestiones referentes a protección de la infancia se debaten en el Clúster de Protección. No hay un grupo de protección infantil diferenciado.
Mauritania	No existe, al haber solo un Clúster de Protección en sentido amplio	Las cuestiones referentes a protección infantil se debaten en el grupo de trabajo sobre protección liderado por OACDH. No hay un grupo de protección de la infancia diferenciado. (Las cuestiones sobre protección infantil relativas a refugiados se debaten en el grupo de trabajo sobre protección liderado por ACNUR).

Desarrollar formas eficaces de trabajar es fundamental para que la integración de la protección infantil al interior del Clúster de Protección más amplio sea un éxito. Estas son algunas de las preguntas extraídas de un documento más extenso desarrollado conjuntamente por el CPG y sus AdR a nivel global.

## 1. Cuáles son los principios rectores de la relación de trabajo entre el Clúster de Protección y los sub-clústeres?

- Adhesión a los Principios de Asociación de igualdad, transparencia, enfoque orientado hacia los resultados, responsabilidad y complementariedad.
- Respeto a la diversidad de los mandatos, enfoques, expectativas y formas de actuar de los distintos actores que contribuyen a los resultados de protección.

El trabajo al interior del Clúster de Protección: Preguntas frecuentes

## **2. Cuáles son las responsabilidades y las atribuciones del organismo líder del Clúster de Protección respecto a los sub-clústeres, y viceversa?: requerimientos de informes, obligación de consultar y solicitar asesoramiento, y gestión de la información.**

- Los coordinadores de los sub-clústeres colaboran en todos los procesos del CPH. En concreto, en la presentación regular de informes que se soliciten para cumplir con las obligaciones de seguimiento de la respuesta; contribuir a la abogacía sobre protección (lo que incluye, entre otras cosas, la abogacía sobre la adecuación de la inclusión de los asuntos sobre protección en los procesos del CPH); y colaborar en el análisis de la protección, la transversalidad, el asesoramiento sobre protección y el apoyo al equipo humanitario en el país.
- El coordinador del Clúster de Protección ayuda al desarrollo de una estrategia de protección completa que actúe como guía en la programación de la acción humanitaria, y aporte indicaciones para identificar y cuantificar la población o poblaciones necesitadas y los correspondientes objetivos para los sub-clústeres, según los requerimientos de respuesta de los planes del equipo humanitario en el país (planes de respuesta humanitaria y planes de respuesta estratégica), asegurando el apoyo a los sub-clústeres en cuanto a gestión de la información y la centralidad de la protección. También proporcionan la coordinación general para la protección (por ejemplo, entre los sub-clústeres y las otras áreas de trabajo). Y aseguran una representación plena y adecuada de todos los asuntos sobre protección de los sub-clústeres en los foros, las acciones de abogacía y los procesos pertinentes.
- El coordinador del Clúster de Protección es el responsable de la toma de decisiones al interior del Clúster de Protección, previa consulta completa y/o adecuada y buscando el consenso, de acuerdo con los principios señalados anteriormente. Esto incluye, por ejemplo, el desarrollo de las posiciones políticas sobre protección que se hayan acordado. En este proceso puede colaborar el GAE.
- Ambos coordinadores son responsables de que la información se comparta de forma oportuna y transparente entre todos los componentes del Clúster de Protección y terceras partes, como OCHA, el Equipo Humanitario en el País y las Misiones. En la medida de lo posible, la evaluación, la abogacía y el desarrollo de capacidades deberán integrarse o, al menos, armonizarse para usar sinergias y evitar duplicidades o inconsistencias.

## **3. ¿Qué ocurre si el Clúster de Protección o el sub-clúster (o sub-clústeres) no cumplen con sus funciones y responsabilidades?**

- Lo ideal sería que existieran conversaciones bilaterales entre los coordinadores para identificar y resolver dificultades de una forma constructiva, recurriendo al Clúster de Protección Global y a las AdR para obtener el asesoramiento y el apoyo necesarios.
- Si esto no es posible, el asunto debería plantearse ante el Organismo Líder en el País.
- Como último recurso, los asuntos de especial importancia deben exponerse ante el Coordinador Humanitario.

#### 4. ¿Puede el coordinador del Clúster de Protección representar a los sub-clústeres??

- Independientemente de cómo esté representado el clúster de protección, lo importante es que aparezca como un todo coherente. Se tendrá cuidado en asegurarse que, ante actores externos, como pueden ser otros clústeres, el Clúster de Protección se perciba como un actor creíble y congruente.
- El coordinador del Clúster de Protección deberá estar totalmente habilitado para actuar en todos los asuntos de protección, por lo que los coordinadores de los sub-clústeres deben prestar apoyo al coordinador del Clúster de Protección cuando sea necesario
- La representación del clúster puede ejercerla cualquiera de los siguientes actores o cualquier combinación de ellos: el coordinador del Clúster de Protección, el organismo líder del clúster, el organismo co-líder, los coordinadores del sub-clúster, los organismos líderes de clústeres formados por sub-clústeres, y los organismos co-líderes de los sub-clústeres. Los miembros del Clúster de Protección o de los sub-clústeres también pueden, previo acuerdo, representar al clúster.
- La representación del clúster puede acordarse entre los coordinadores del Clúster de Protección y los coordinadores de los sub-clústeres por consenso. El coordinador del Clúster de Protección u organismo líder del clúster no puede prohibir que los coordinadores de los sub-clústeres asistan a reuniones o representen al clúster.
- La representación necesitará, probablemente, adaptarse de acuerdo al contexto, el objetivo, el momento y los niveles de confianza y de conocimientos que se requieran en las diferentes áreas. En las reuniones ordinarias, como las reuniones de coordinación Inter-Clúster y las reuniones del Equipo Humanitario en el País (cuando los coordinadores hayan sido invitados), es muy importante ser coherentes. En general, los organismos líderes de sub-clústeres tienen las mismas responsabilidades que los organismos líderes de clústeres, y deben ponerse del lado del Clúster de Protección en todos los procesos Inter-Clúster<sup>12</sup>.
- En reuniones como las de coordinación Inter-Clúster y las del Equipo de Coordinación Humanitaria, que sirven para guiar la respuesta, lo mejor es que los coordinadores de los clústeres y los sub-clústeres participen como un equipo, pues así:
  - Se evita tener que realizar sesiones adicionales antes y después de las reuniones;
  - Se asegura que se consideren todos los aspectos de la protección en la toma de decisiones;
  - Se asegura que los debates estén técnicamente respaldados por expertos;

---

12. Comité Permanente entre Organismos, Introduction to Humanitarian Action: A Brief Guide for Resident Coordinators, IASC, octubre de 2015.



## Buenas prácticas: Consideraciones de los coordinadores actuales con formas eficaces de trabajar al interior del Clúster de Protección más amplio

Hay que centrarse en los resultados y tener presente que el resultado final es más importante que las posiciones individuales de los clústeres. Un enfoque de protección holístico obtendrá mejores resultados para todas las poblaciones vulnerables.

El Clúster de Protección deberá mantener reuniones frecuentes con los sub-clústeres, lo que permitirá actualizaciones regulares del grupo más amplio.

Cuando sea posible, las reuniones de los sub-clústeres deberán celebrarse antes de las reuniones del Clúster de Protección, para que las actualizaciones de la última reunión del sub-clúster puedan compartirse directamente en la reunión del Clúster de Protección.

El coordinador del Clúster de Protección debería asistir a las reuniones de los sub-clústeres en la medida de lo posible, para asegurarse que estos son conscientes de los debates actuales, y así poder crear vínculos entre los sub-clústeres y con el grupo de protección más amplio.

Normalmente, los coordinadores de los sub-clústeres deberían intentar participar en el liderazgo del clúster, asistir a las reuniones del Clúster de Protección y asegurarse de que este esté al día de los debates que se desarrollan en los sub-clústeres.

Por ejemplo, es esencial que los coordinadores de los sub-clústeres informen sistemáticamente al Clúster de Protección sobre los progresos y los obstáculos en el cumplimiento de los objetivos de respuesta a los que les comprometen los marcos de respuesta humanitaria o estratégica.

Cuando sea posible, es preferible mantener una asignación de responsabilidades progresiva y ágil, utilizar grupos de trabajo con plazos determinados para abordar asuntos concretos, y evitar complicaciones excesivas.

Evitar la sobrerepresentación del Clúster de Protección en los foros pertinentes, para evitar dominar el debate o dar la impresión de que hay desconexión dentro del clúster.

Tener coordinadores con dedicación exclusiva para el Clúster de Protección y los sub-clústeres, y oficiales de gestión de la información, permite tener una colaboración mucho más productiva. También es un factor positivo el disponer de una adecuada capacidad de gestión de la información.

Los líderes del Clúster de Protección y los coordinadores de los sub-clústeres deben recibir formación tanto en protección en sentido amplio como en asuntos relacionados con los sub-clústeres, y conocer bien los documentos del IASC.

Tener buenas habilidades sociales, espíritu de equipo y buen humor al coordinar al personal, garantizarán una mejor coordinación.

Referencias  
adicionales

### Lecturas recomendadas para los coordinadores:

- Clúster de Protección Global, Paquete de formación sobre transversalidad en la protección disponible en <[www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html](http://www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html)>.
- Comité Internacional de la Cruz Roja, Professional Standards for Protection Work, 2ª ed., 2013.
- Preguntas y respuestas (versión completa): How field based protection clusters and sub-clusters work together, diciembre de 2015 <[www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)>

## 09 Asegurando una dotación de personal adecuada para el grupo de coordinación de protección a la infancia.

Diferentes contextos requieren diferentes niveles de dotación de personal para garantizar una coordinación efectiva. Los equipos de coordinación pueden estar compuestos por un coordinador que se dedica a este rol de tiempo completo o parcial, un co-líder ya sea del gobierno y / o de una ONG, y gestores de información a nivel nacional y / o sub-nacional.

Asegurando una dotación de personal adecuada

Como Agencia Líder del Clúster (CLA, por sus siglas en inglés), UNICEF es responsable de garantizar la contratación oportuna de suficiente personal de coordinación con el nivel adecuado de antigüedad, habilidades de facilitación y habilidades técnicas para garantizar la gestión eficaz del grupo de coordinación de protección de la infancia, incluida la Gestión de la información. Decisiones como cuánta capacidad se requiere, dependerán de la situación de emergencia. La Guía de coordinación de Clúster de UNICEF para las oficinas en los países describe las responsabilidades de la oficina en el país con respecto a la dotación de personal, que incluyen:

- Desarrollar una estrategia para la dotación de personal de clústeres para la protección de la infancia, y la coordinación de grupos basándose en el análisis de la capacidad de coordinación y la necesidad;
- Asegurar fondos para clústeres y coordinadores de contratación y gestores de información; tenga en cuenta que, además de la contratación de personal, la oficina en el país puede cumplir la función de coordinación del clúster mediante la cesión de personal de una ONG en el país o mediante el uso de diversos mecanismos de apoyo temporal o de emergencia.

En algunos casos (por ejemplo, en emergencias de menor escala o prolongadas) puede ser factible y apropiado que el personal del programa de UNICEF funcione como coordinadores de clúster o gestores de información además de sus responsabilidades dentro del programa de UNICEF (llamado 'doble función'), mientras que en otras situaciones los coordinadores de protección a la infancia dedicados a tiempo completo y el personal de gestión de la información (IM, por sus siglas en inglés), serán necesarios. En esta situación en la que el personal tiene doble función, se recomienda que:

- Las responsabilidades de coordinación del clúster y la asignación de tiempo para las funciones del clúster deben articularse claramente en la descripción del puesto de trabajo y en la evaluación del desempeño del titular del puesto, y supervisarse mediante reuniones periódicas con el supervisor/es para garantizar que se mantenga el doble cometido;
- Un coordinador de clúster de doble función siempre debe dejar claro cuando habla en nombre y en representación del clúster y cuando hable en nombre y en representación de UNICEF;
- Cuando sea posible, otra persona deberá representar a UNICEF en las reuniones, especialmente en una situación en la que es probable que UNICEF adopte una posición diferente a la de otros asociados del clúster; y es absolutamente esencial que otra persona represente a UNICEF cuando se realizan las asignaciones de fondos.

La decisión sobre la mejor opción para la gestión de línea directa de los coordinadores de UNICEF se tomará a nivel de país, sobre la base del análisis de la situación de emergencia y las capacidades, y sobre las siguientes recomendaciones generales y principios generales.

- En emergencias L3, se recomienda que la oficina de país de UNICEF seleccione a una persona con un nivel adecuado de antigüedad para administrar los clústeres (por ejemplo, jefe de operaciones de campo) o, si la escala de respuesta lo requiere, contratar un administrador de clúster. El administrador de los clústeres debe trabajar bajo la supervisión directa del Representante del país, proporcionando orientación estratégica y garantizando una coordinación racional y efectiva de los clústeres de UNICEF y los grupos de coordinación para la protección de la infancia, con la responsabilidad de la gestión directa de los coordinadores. Los gestores de información normalmente son administrados por coordinadores.
- En las emergencias que no sean L3 (pueden ser designadas L1 o L2 por UNICEF internamente), los coordinadores pueden ser administrados por el Representante de UNICEF en el país. Cuando esto no sea factible, se debe considerar lo siguiente: todos los coordinadores deben ser administrados por una sola persona; el gerente debe tener un nivel adecuado de antigüedad y tener la capacidad requerida para administrar a los coordinadores; el gerente debe informar regularmente al representante y asistir a las reuniones de Equipo Humanitario País (HCT, por sus siglas en inglés) con él o ella; y debe haber reuniones periódicas entre el representante y el gerente para dar a los coordinadores de los clústeres la oportunidad de interactuar con el representante.

En caso de que no se disponga de personal suficiente para garantizar la dotación de personal adecuada para la función de coordinación, las oficinas del UNICEF en el país pueden solicitar el apoyo urgente como medida provisional para complementar la capacidad existente. El apoyo urgente para coordinación y gestión de la información (IM, por sus siglas en inglés), está disponible en las siguientes fuentes, señalando que cada una tiene diferentes limitaciones de tiempo y costos.

**Lista web global de UNICEF para la protección de la infancia en situaciones de emergencia:** : La lista es para candidatos internos y externos aprobados y técnicamente autorizados. Cuando surgen emergencias, los candidatos reciben un correo electrónico de la Unidad de Emergencia de la División de Recursos Humanos de UNICEF para preguntar sobre su interés y disponibilidad. Las oficinas de contratación pueden seleccionar directamente candidatos de la lista para utilizarlos de inmediato.

**Equipo de Respuesta Rápida (RRT, por sus siglas en inglés) del CP AoR:** : El Equipo de Respuesta Rápida (RRT, por sus siglas en inglés) proporciona una coordinación de protección de la infancia de alta calidad y rápida implementación, y capacidad de gestión de la información (IM, por sus siglas en inglés) para situaciones humanitarias. Se realizan despliegues en las oficinas de país de UNICEF para apoyar la coordinación de las respuestas de protección de la infancia.

- **Acuerdos de UNICEF con Asociados de reserva (SBP, por sus siglas en inglés):** Una SBP es una organización o entidad que, habiendo firmado un acuerdo con UNICEF, mantiene una lista de personal de emergencia capacitado que puede ser desplegado a pedido para mejorar la respuesta de UNICEF a las crisis humanitarias.
- **Redespliegues internos de UNICEF:** Las solicitudes de redistribución de miembros del personal interno a emergencias se pueden hacer al punto focal regional de emergencia de recursos humanos.
- **Capacidad de reserva en materia de protección (ProCap, por sus siglas en inglés):** Un recurso para la provisión de expertos de alto nivel y liderazgo en protección mediante el despliegue de funcionarios superiores de protección. ProCap se utiliza en crisis existentes, prolongadas o descuidadas y en contextos de transición, así como para emergencias humanitarias relacionadas con desastres y nuevas, emergentes o en rápida evolución, en particular, pero no exclusivamente, con desplazamiento interno.
- **Capacidad de reserva en género (GenCap, por sus siglas en inglés):** El proyecto de capacidad de reserva de género del IASC busca fortalecer la capacidad de los actores humanitarios a nivel nacional para incorporar la programación general de igualdad de género, incluida la prevención y respuesta a la violencia de género, en todos los sectores de la respuesta humanitaria.

Muchas ONG también cuentan con apoyo urgente disponible a través de equipos de emergencia que pueden solicitarse en la oficina central; y donde los acuerdos de co-liderazgo se están considerando o se han establecido estos pueden ser una fuente de personal provisional para la función de coordinación.

#### **Lecturas recomendadas para coordinadores:**

- Grupo de Trabajo de Protección de la Infancia, Menú de Opciones de Apoyo Externo para la Coordinación para Protección de la Infancia y Gestión de la Información, CPWG, 2015.
- UNICEF, Orientación de coordinación de clústeres para las oficinas en los países, UNICEF, 2015.
- El Starter Pack en línea del CP AoR, también contiene plantillas y ejemplos de TdR y otros documentos de soporte sobre la dotación de personal. Disponible en: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

## 10 Liderazgo del grupo de coordinación para la protección de la infancia.

Cuando se activan los clústeres y se establece un grupo de coordinación de protección de la infancia, esto se hace sobre la base de un análisis de las brechas en la coordinación sectorial. A menudo, la brecha identificada se relaciona con el liderazgo de la coordinación de emergencia de protección de la infancia. En estos casos, como agencia principal designada para el Área de responsabilidad (AdR) de protección de la infancia, UNICEF debe dirigir y gestionar el grupo de coordinación de protección de la infancia. Siempre que sea posible, este liderazgo debe tener en cuenta la colaboración con los organismos gubernamentales ya que la coordinación sectorial debería fortalecerse, no sustituirse, como resultado de la activación del clúster. El co-liderazgo con las ONG, tanto internacionales como nacionales, también es una opción a considerar.

Tipos de acuerdos de liderazgo

Existen cuatro tipos de liderazgo que pueden ser considerados para el grupo de coordinación de protección de la infancia, basado en el contexto:

- **El gobierno y UNICEF lideran el grupo juntos;**
- **UNICEF y una ONG lideran el grupo juntos;**
- **UNICEF lidera solo al grupo;**
- **El gobierno, UNICEF y una ONG lideran el grupo juntos.**

Las siguientes preguntas deberían formularse al considerar qué tipo de acuerdo de liderazgo es el más adecuado:

- Qué organismo gubernamental es el más apropiado para liderar o co-liderar el grupo de coordinación de protección de la infancia en la situación de emergencia dada?
- Tiene el gobierno la capacidad de co-liderar?
- Hay alguna sensibilidad prevista con el hecho de que el gobierno sea co-líder?
- Sería una ONG co-líder beneficiosa para el grupo? De ser así, ¿cuál sería la división de roles y responsabilidades?
- En un entorno mixto, ¿cuáles serán los acuerdos para el liderazgo con el ACNUR?

Ejemplos y parámetros de liderazgo compartido

De los cuatro tipos de liderazgo, tres implican algún tipo de liderazgo compartido. Las formas compartidas de liderazgo son más efectivas cuando establecen roles claros, definen responsabilidades y promueven el entendimiento mutuo. El liderazgo compartido apropiado y transparente entre los diferentes actores es un fiel reflejo de la interdependencia de la comunidad humanitaria para ofrecer una respuesta estratégica efectiva.<sup>13</sup>

Al considerar compartir el liderazgo de un grupo de coordinación de protección de la infancia, se debe tener en cuenta lo siguiente:

13. Consulte el catálogo de buenas prácticas en el sitio web del Comité Permanente entre Organismos - IASC en <<http://interagencystandingcommittee.org>>.

- Los TdR o Memorandos de Entendimiento (MdE) se desarrollan entre las partes, para asegurar que tengan una comprensión compartida de los roles, y las responsabilidades. Los involucrados deberían determinar conjuntamente qué modelo de liderazgo compartido funciona mejor en su contexto. Los TdR deben completarse y comprenderse de antemano, ya que las organizaciones que asumen un papel de liderazgo compartido pueden necesitar contratar personal.
- Compartir el liderazgo puede fortalecer el liderazgo, pero no desplaza las responsabilidades fundamentales y la responsabilidad de la Agencia Líder del Clúster (CLA, por sus siglas en inglés), designada en el país, incluido su rol como Proveedor de Último Recurso (POLR, por sus siglas en inglés).<sup>14</sup>

Los términos utilizados para describir el liderazgo compartido varían de co-facilitador, co-coordinador, co-líder a presidente del equipo de trabajo. La armonización del lenguaje debe buscarse en el país.

Tengan en cuenta que compartir el liderazgo no compensará el liderazgo central deficiente. A menudo se supone erróneamente que, al aumentar la capacidad, el liderazgo mejorará y, por lo tanto, la coordinación y la respuesta también mejorarán.

En contextos donde hay un liderazgo compartido con los representantes del gobierno, hay algunos puntos que deben tenerse en cuenta.

Sensibilidades del gobierno: Puede haber ciertos asuntos que el gobierno desapruueba o imposibilita discutir en el grupo. En estos casos, una manera de superar la situación es teniendo al gobierno presente como co-líder solo en reuniones alternativas. En una reciente respuesta a un ciclón, por ejemplo, el grupo de coordinación de protección de la infancia desarrolló un sistema por el cual el gobierno sólo estaba presente en una de cada dos reuniones. Se tomó esta decisión ya que el gobierno no permitió que se discutieran ciertos temas de protección de la infancia, ya que se los consideraron demasiado delicados.

El co-liderazgo de las ONG se está promoviendo ya que se ha demostrado que aumenta la eficacia general de la coordinación de clúster en contextos donde los arreglos de liderazgo se definen y se manejan bien. Una serie de evaluaciones han descubierto que los clústeres que comparten el liderazgo en general se benefician al mejorar la colaboración y un compromiso más fuerte, la defensa y el intercambio de información para una mejor respuesta

Las ONG que han asumido roles de co-liderazgo sugieren que los beneficios incluyen:

<sup>14</sup> La definición de Proveedor de Último Recurso (POLR) de 2008, fue revisada por los Directores del Comité Permanente entre Organismos - IASC, en diciembre de 2011 y ahora dice: "Cuando sea necesario, y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el líder del clúster, como Proveedor de Último Recurso, debe estar preparado para garantizar la prestación de los servicios necesarios para cubrir brechas críticas identificadas por el clúster y reflejadas en el Plan de Respuesta Estratégica del Equipo Humanitario del País dirigido por el Coordinador Humanitario".

Co-liderazgo  
del gobierno

Co-liderazgo  
de la ONG

- Las organizaciones están más en contacto con los otros clústeres o sectores que antes;
- Una mejor identificación de las necesidades y brechas dentro del sector;
- Transparencia mejorada y toma de decisiones basada en las necesidades en la asignación de fondos mancomunados;
- Los co-facilitadores permiten que los cambios (dentro de los procedimientos del clúster, entre otros) se realicen más fácilmente;
- Las organizaciones son más inclusivas de las perspectivas de las ONG;
- Las organizaciones aprenden mucho del proceso, aumentando su capacidad;
- La visibilidad de las organizaciones aumenta;
- Las organizaciones extraen una mejor comprensión de los procesos y funciones generales de coordinación y cómo involucrarse con ellos.

Las ONG a menudo están bien establecidas en ubicaciones de campo remotas donde las Naciones Unidas tienen una presencia limitada o nula. Pueden ofrecer experiencia técnica, por ejemplo, liderando un subgrupo temático como Evaluación o Niños y niñas no acompañados y separados. También generalmente muestran participación a largo plazo y conocimiento de la comunidad y tienen potencial de liderazgo. Los acuerdos de co-liderazgo deben ser claramente pensados y discutido por todos los miembros, sin embargo, antes de que se inicie dicho acuerdo.

Aquí hay algunos consejos clave para el co-liderazgo de las ONG en el nombramiento de co-lideres, la definición de roles, el compromiso de tiempo y la comunicación efectiva.

#### 1. Nombramiento de co-lideres de ONG:

- Cuando los procesos para designar un co-líder son transparentes y se basan en las aportaciones de los miembros del grupo de coordinación, existe un mayor compromiso y apoyo. En Sudán, por ejemplo,
- A las ONG que deseen asumir el papel de co-lideres se les solicitó que presentaran una solicitud y se llevó a cabo un proceso de selección que incluía una sesión de preguntas y respuestas con el Director de país de la ONG seleccionada.
- Las estructuras rotativas de co-liderazgo son populares entre los grupos de coordinación. Para que esto sea más efectivo, se sugiere que las ONG co-lider permanezcan vigentes durante al menos un año. Los grupos de coordinación que han tenido una ONG co-lider que rota después de seis meses han descubierto que este ha sido un marco de tiempo demasiado corto.

#### 2. Definir roles y compromisos de tiempo:

- Es importante definir claramente los roles y responsabilidades del líder y del co-líder en los TdR del grupo y también asegurar que los miembros conozcan sus respectivas responsabilidades.
- El tiempo dedicado a la función de coordinación por los co-lideres varía de aproximadamente un 20 por ciento en algunos contextos a un tiempo completo en otros. El factor decisivo en las relaciones exitosas de co-liderazgo no es cuánto tiempo puede dedicar el co-líder, sino qué tan claramente definido el rol se basa en el tiempo disponible.

- Existe una gran diversidad en términos de qué roles y responsabilidades asumen los co-líderes. La experiencia sugiere que la cooperación funciona bien cuando las tareas se distribuyen en función de las fortalezas comparativas del líder y el co-líder. Por ejemplo, la ONG co-líder puede ser fuerte en un área técnica particular y, por lo tanto, podría liderar el equipo de trabajo en este aspecto, mientras que la fortaleza de UNICEF puede estar en la representación y la construcción de relaciones con el gobierno.
3. Colaboración efectiva:
- Al establecer un nuevo rol de co-liderazgo, el líder y el co-líder deben llegar a un acuerdo sobre cómo entienden la responsabilidad y qué procesos utilizarán para la resolución de conflictos. Los TdR para el grupo de coordinación pueden, por ejemplo, complementarse con un MdE entre el líder y el co-líder, incluidas las disposiciones para la resolución de conflictos.
  - Los canales de comunicación, tanto entre el líder y el co-líder como entre el liderazgo y la membresía, deben ser acordados. Es útil que el líder y el co-líder aclaren quién será el punto focal para qué tipo de información.



## 11 Funcionamiento del mecanismo de coordinación

Responsabi-  
lidad  
compartida

Aunque asegurar un grupo de coordinación de protección de la infancia bien gestionado es uno de los objetivos formales de UNICEF como agencia líder del AdR para la Protección de la Infancia, el funcionamiento eficiente de un grupo de coordinación de protección de la infancia es una responsabilidad conjunta de UNICEF, el coordinador, los socios de recursos y todos los miembros de los grupos de coordinación nacional y sub-nacionales.

Términos de  
Referencia  
(TdR)

Desde el comienzo, es importante que cada grupo de coordinación de protección de la infancia acuerde y documente un TdR claro sobre el alcance, el propósito y las formas de trabajar del grupo. Esto también debe incluir una descripción clara de los roles y responsabilidades de los diversos actores: el líder, el co-líder (cuando corresponda) y los miembros del grupo.

En el Módulo de referencia del Comité Permanente entre Organismos - IASC para la Coordinación de Clústeres, se describen seis funciones básicas de los clústeres que deben reflejarse en todos los TdR del grupo de coordinación de protección de la infancia.

1. Respalda la entrega del servicio por medio de:
  - La provisión de una plataforma que garantice que la prestación de servicios esté impulsado por el Plan de Respuesta Humanitaria y las prioridades estratégicas;
  - El desarrollo de mecanismos para eliminar duplicaciones en la prestación del servicio.
2. Informar sobre la toma de decisiones estratégicas del Coordinador Humanitario / Equipo Humanitario del País por medio de:
  - La preparación de evaluaciones de necesidades y análisis de brechas (entre y dentro de los clústeres, utilizando herramientas de Gestión de la Información, según sea necesario) para informar el establecimiento de prioridades;
  - La búsqueda e identificación de soluciones para las brechas (emergentes), los obstáculos, la duplicación y los problemas transversales;
  - La formulación de prioridades sobre la base del análisis.
3. Planificar e implementar estrategias de clúster mediante:
  - El desarrollo de planes, objetivos e indicadores sectoriales que apoyen directamente la realización de los objetivos estratégicos de respuesta global;
  - La aplicación y adición de estándares y pautas comunes;
  - La clarificación de los requisitos de financiación, ayudar a establecer prioridades, y acordar contribuciones de clúster a las propuestas de financiación humanitaria generales del Coordinador Humanitario.
4. Monitorear y evaluar el rendimiento por medio de:
  - El monitoreo e información de actividades y necesidades;
  - La medición del progreso en relación con la estrategia del clúster y los resultados acordados;
  - La recomendación de acciones correctivas donde sea necesario.

5. Fortalecer la capacidad nacional en preparación y planificación en situaciones de contingencia.
6. Apoyar una abogacía sólida por medio de:
  - La identificación de inquietudes y el aporte de información clave a los mensajes y acciones del Coordinador Humanitario y el Equipo Humanitario del País;
  - La realización de actividades de promoción en nombre del clúster, los miembros del clúster y las personas afectadas.

Los TdR también deben describir claramente las relaciones entre los grupos de coordinación de protección de la infancia a nivel nacional y sub-nacional. A nivel nacional debe proporcionar apoyo y orientación política a los grupos sub-nacionales. Idealmente, las reuniones nacionales deberán tener lugar después de las sub-nacionales, y ambas deben producir un registro confiable de las decisiones. Los vínculos entre los grupos sub-nacionales y el grupo nacional de coordinación de protección de la infancia deberían:

- Facilitar la presentación de informes, el intercambio de información y la colaboración con grupos nacionales y otros grupos sub-nacionales;
- Promover la coherencia de la programación nacional y la coordinación general;
- Ayudar a rastrear tendencias;
- Identificar preocupaciones compartidas y comunes en áreas operativas;
- Desarrollar futuras estrategias de abogacía y programación.

Sobre la base de la experiencia, el IASC ha reconocido varios modelos de gestión. En 2011, los directores del IASC, acordaron que “la participación en los clústeres debería estar mejor definida y gestionada para mejorar la capacidad de los clústeres para proporcionar orientaciones estratégicas, incluyendo, cuando corresponda, mediante la creación de pequeños “Comités directivos” o “Grupos Asesores Estratégicos - GAEs” de socios operativos clave, complementados por foros separados o mecanismos para garantizar un intercambio de información más amplio para todos los socios del clúster/sector, como ha sido implementado por algunos clústeres a nivel de país ”.<sup>15</sup>

Un Comité Directivo o GAE se compone de socios clave que se reúnen con mayor regularidad para proporcionar orientación estratégica al grupo de coordinación colectiva. Las características de los miembros a menudo incluyen: relevancia operacional en la emergencia, experiencia técnica, capacidad demostrada para contribuir estratégicamente y proporcionar apoyo práctico, y compromiso para contribuir de manera consistente.

Presididos a menudo por el coordinador del clúster, los GAE desarrollan y ajustan un marco estratégico, prioridades y / o plan de trabajo de un clúster o sector. La membresía debe representar la asociación general del clúster y mejorar la eficacia y la eficiencia del mismo. Se espera que el grupo interactúe con el mayor número de miembros para garantizar un flujo regular de información.

---

<sup>15</sup> Final Summary and Action Points, IASC Principals meeting, 13 December 2011, recommendation 29.

## Posibles miembros del GAE

Nivel nacional	Nivel subnacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes gubernamentales (técnicos).</li> <li>• Expertos técnicos de ONG nacionales.</li> <li>• Expertos técnicos de ONG internacionales</li> <li>• Expertos técnicos del Movimiento de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.</li> <li>• Expertos técnicos de las agencias de las Naciones Unidas.</li> <li>• Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios - OCHA.</li> </ul>	<p>El GAE a nivel nacional debe determinar si se necesita una gestión sub-nacional, teniendo en cuenta el contexto (ver la sección sobre coordinación sub-nacional). No es necesario que su membresía refleje la de los clústeres nacionales y, a menudo, incluye más representantes de autoridades locales y socios de ONG.</p>

### Invitados potenciales (según corresponda)

- Clúster sub-nacional o Puntos focales sectoriales.
- Representantes de donantes.
- Puntos focales regionales con experiencia técnica basada en el nivel regional.
- Representantes militares y otras autoridades, según corresponda.

Grupos de trabajo

Los Grupos de Trabajo Técnico son pequeños, orientados a tareas y de tiempo limitado. Asesoran al GAE y pueden completar tareas tales como acordar estándares mínimos y formular prácticas técnicas. Adicionalmente, están coordinados por un punto focal o asesor técnico, y están compuestos por expertos técnicos pertinentes. Los Grupos de Trabajo Técnico más comunes en los grupos de coordinación de protección de la infancia incluyen, por ejemplo: Niños y Niñas no Acompañados y Separados, Apoyo Psicosocial y Espacios Amigables para los niños y niñas, Gestión de Casos, Evaluación y Desarrollo de Capacidades.

Referencias adicionales

### Lecturas recomendadas para los coordinadores y aquellos que consideren un rol de co-liderazgo:

- Paquete de recursos de la AdR para la protección de la infancia - CPAoR sobre el co-liderazgo de ONGs en los mecanismos de coordinación para la protección de los niños (de próxima aparición por la Dirección de Protección de la Infancia).
- Comité Permanente entre Organismos - IASC, Módulo de Referencia para la Coordinación de Clúster a Nivel Nacional, IASC, 2015.
- El Starter Pack del CPAoR también contiene ejemplos de documentos que respaldan el co-liderazgo. Disponible en: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

## 12 Coordinación a nivel nacional y sub-nacional

Importancia de la coordinación a nivel sub-nacional

Dependiendo del tamaño de la emergencia y las áreas más afectadas, se pueden establecer grupos de coordinación de protección de la infancia a nivel nacional y sub-nacional. La coordinación sub-nacional sucede cuando la coordinación nacional es descentralizada y los clústeres o sectores se establecen en zonas de especial importancia operacional. Se pueden establecer estructuras en más de un nivel administrativo si es necesario (por ejemplo, en Pakistán y la República Democrática del Congo, las estructuras se establecieron a nivel provincial y distrital), aunque en principio se debe minimizar el número de estructuras de coordinación. La coordinación sub-nacional es crítica cuando las respuestas se llevan a cabo en áreas remotas (como partes del Sudán) o se extienden a lo largo de un territorio grande (como en la República Democrática del Congo).

Se ha descubierto que las operaciones humanitarias que emplean grupos nacionales y sub-nacionales son más efectivas que las que se coordinan a través de un solo grupo nacional de coordinación de protección de la infancia. Aunque las estructuras de coordinación sub-nacionales pueden variar según las regiones, estas deben facilitar la toma de decisiones descentralizada y acortar el tiempo de respuesta. También están en una mejor posición para:

- Adaptar los estándares a las circunstancias locales;
- Trabajar estrechamente con las autoridades locales y las ONG internacionales, nacionales y locales;
- Implementar el plan estratégico y cuestiones transversales y multidimensionales;
- Fortalecer la rendición de cuentas a personas afectadas.

Establecimiento de un Clúster sub-nacional

El establecimiento de clústeres sub-nacionales debe formalizarse en un TdR (respaldados por la Agencia Líder del Clúster nacional). Los grupos sub-nacionales de coordinación de protección de la infancia no necesitan reflejar exactamente la estructura nacional. Si no existe un Clúster de Protección a nivel sub-nacional, aún pueden establecerse grupos de coordinación sub-nacionales para la protección de la infancia, según sea necesario.

Los sub-clústeres a nivel sub-nacional informan a su sub-clúster a nivel nacional, a menos que se acuerden otros arreglos en el país. Los TdR se deben enmarcar en términos de funciones centrales de los clústeres y establecer líneas claras de responsabilidad entre los clústeres nacionales y sub-nacionales. Es importante considerar cuidadosamente el flujo de comunicación entre los niveles nacional y sub-nacional y asegurar que existan las estructuras adecuadas. La coordinación entre los clústeres a nivel sub-nacional puede requerir un apoyo específico. En algunos casos, un Equipo Humanitario País sub-nacional (con representación de clúster) ha reemplazado a un foro inter-clúster.

Relación entre los Clústeres nacional y sub-nacional

Dependiendo de los recursos disponibles y del contexto operacional, los clústeres sub-nacionales deben hacer que el personal esté disponible para satisfacer las necesidades del clúster, incluida la coordinación y la gestión de la información. Los clústeres sub-nacionales también ofrecen oportunidades para que los socios humanitarios y las autoridades nacionales compartan el liderazgo del clúster.

En algunos casos, se necesita más capacidad y antigüedad a nivel sub-nacional, cerca de las operaciones, que a nivel nacional; la experiencia ha demostrado que los clústeres a nivel de capital no siempre han sido necesarios<sup>16</sup>. Al igual que con todos los clústeres, los clústeres sub-nacionales solo deberían establecerse sobre la base de las necesidades operacionales y deberían desactivarse tan pronto como la capacidad de coordinación local sea adecuada.

### **Lecturas recomendadas para coordinadores:**

Módulo de Referencia para la Coordinación de Clúster a Nivel de País, del Comité Permanente entre Organismos, IASC, 2015.

El Starter Pack del CP AoR incluye algunos TdR de ejemplo para mecanismos de coordinación sub-nacionales y otros documentos útiles. Disponible en: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

---

<sup>16</sup>.En tales casos, los clústeres regionales asumen las responsabilidades de los clústeres nacionales.

¿Quiénes pueden ser miembros?

## 13 Membresía del grupo de coordinación

Se deben considerar desde el principio las siguientes preguntas sobre la membresía del subgrupo de Protección de la Infancia.

1. Debe estar la membresía abierta a todos los actores o hay restricciones para considerar?
2. Hay actores fuera de la protección de la infancia que sería beneficioso tener como miembros?
3. Qué organismos gubernamentales deberían ser invitados a unirse al grupo de coordinación?
4. Podrían fortalecerse los lazos entre los agentes de desarrollo y los de emergencia para la protección de la infancia a través de la membresía?

En la pregunta 1 se podría considerar, por ejemplo, actores que son parte en un conflicto, actores que tienen intereses o enfoques que no están orientados con los mejores intereses de los niños y niñas, y actores que pueden incumplir cualquier principio de confidencialidad del grupo. En estos casos, debe hacerse una reflexión cuidadosa sobre cuáles serían los riesgos y beneficios de la membresía para estos actores. Los diferentes tipos de membresía, como el rol de observador y el miembro asociado (es decir, un miembro que no participa plenamente, pero que puede beneficiarse de la información compartida por el grupo de coordinación) pueden ser útiles para diferentes categorías de actores.

Las agencias que se unen al grupo de coordinación de protección de la infancia deben conversar sobre las funciones de los miembros y sus compromisos con el grupo, incluida la promoción de los Principios de Cooperación. La membresía ha tendido a ser ilimitada en el pasado y se debe considerar la participación de:

- Sector privado;
- Representantes de gobiernos que no sean el gobierno anfitrión (para incluir donantes);
- Organizaciones con poca o ninguna programación de protección de la infancia;
- Individuos.

Compromiso de los participantes

Todos los socios (incluido UNICEF en su función de ejecutor) comparten una responsabilidad mutua para satisfacer las necesidades humanitarias de las personas afectadas de manera oportuna. Los compromisos mínimos no son preceptivos y deben adaptarse a las necesidades y el contexto reales, ya que las respuestas basadas en clústeres varían mucho en cuanto a escala y complejidad. Los grupos de coordinación a nivel de país deberían utilizar este Manual como punto de partida para desarrollar o actualizar sus propios TdR y compromisos.

Los compromisos mínimos para la participación en grupos de coordinación de protección de la infancia pueden incluir:

- Compromiso con los principios humanitarios, los “Principios de Cooperación” (véase el anexo 2), orientación específica de clúster, incluido el NMPI y las normas de programas internacionalmente reconocidas, incluido el Boletín del Secretario General sobre Medidas Especiales para la Protección contra la Explotación Sexual y el Abuso Sexual;

- Compromiso con la protección general en la ejecución del programa (incluido el respeto de los principios de no discriminación, acción sin daño y otros);
- Disposición a participar en acciones para mejorar específicamente la rendición de cuentas a poblaciones afectadas, en línea con los Compromisos del IASC para la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y el Marco Operativo relacionado;
- Una comprensión demostrada de los deberes y responsabilidades asociados con la membresía del clúster, tal como se define en los TdR del IASC y las notas de orientación, cualquier orientación específica del clúster y los TdR del clúster nacional, cuando estén disponibles;
- Participación activa en el grupo de coordinación de protección de la infancia y compromiso para participar consistentemente en el trabajo colectivo del grupo;
- Capacidad y voluntad de contribuir al Plan y las actividades de respuesta de Protección de la Infancia, que debe incluir la coordinación inter-clúster;
- El compromiso de integrar los principales temas programáticos clave (incluida la edad, el género, el medio ambiente y el VIH/SIDA);
- El compromiso de un miembro del personal de categoría superior de trabajar coherentemente con el grupo de coordinación de protección de la infancia;
- El compromiso de trabajar en cooperación con otros clústeres asociados para garantizar un uso óptimo y estratégico de los recursos disponibles y compartir información sobre los recursos de la organización;
- Voluntad de asumir responsabilidades de liderazgo en grupos sub-nacionales o de trabajo según sea necesario, sujeto a capacidad y mandato;
- Disposición para emprender actividades de promoción y difusión de mensajes de promoción comunes a las comunidades afectadas, el gobierno anfitrión, los donantes, el Equipo humanitario en el país, el Organismo Líder del Clúster, los medios de comunicación y otras audiencias.

Membresía del clúster a nivel de país

Una encuesta realizada en 2015 por el CPWG a nivel mundial con los diferentes grupos de protección de la infancia sobre el terreno destacó que la cantidad y el tipo de organizaciones que participan en los grupos de coordinación de protección de la infancia varían mucho. La mitad de los países que respondieron tenían entre 20 y 30 miembros en su grupo a nivel nacional. Adicionalmente, en todos los contextos, la proporción promedio era mayormente de organizaciones nacionales (predominantemente ONG nacionales y locales) a nivel nacional, mientras que a nivel sub-nacional fue de escasamente la mitad.

		Número aproximado de miembros del grupo de coordinación			
		Nivel nacional	% de organizaciones nacionales	Nivel sub-nacional	% de organizaciones nacionales
País	República Centro Africana	47	60%	47	55%
	Colombia	20	100%	25	70%
	República Democrática del Congo	30	60%	50	70%
	Irak	15	5%	-	-

Las consideraciones para promover una buena cooperación incluyen:

- **Miembros:** Designar un punto focal dentro de su organización para mantener la consistencia de la asistencia; el punto focal debe ser lo suficientemente superior como para asumir el rol de representación en nombre de la agencia.
- **Coordinador:** Trabajar con los miembros para identificar lo que cada uno puede contribuir al colectivo. Esto podría ser experiencia en un área de programación, servicios de traducción, una sede, antecedentes sobre el contexto, liderazgo de un grupo de coordinación sub-nacional, relaciones de intermediación con organizaciones nacionales, entre otros.
- **Miembros:** Informar sobre el programa y la situación financiera de su organización para desarrollar una imagen completa de la respuesta y las brechas. Esto implica enviar la información de 3W a tiempo.
- **Miembros:** Apoyar a otras organizaciones menos familiarizadas o menos conectadas con el sistema de clúster para que participen, por ejemplo, proporcionando transporte, traduciendo o compartiendo información.

Las lecciones aprendidas sobre las membresías y la participación en grupos de coordinación incluyen las siguientes.

Aunque la asociación sólida por sí sola no garantiza una respuesta exitosa, la asociación deficiente socava la toma de decisiones conjunta y limita la capacidad del grupo para identificar y responder eficazmente a las brechas programáticas y geográficas.

Un desafío para los grupos de coordinación de protección de la infancia sigue siendo una mejor inclusión de los actores nacionales y locales. En algunos contextos, los actores nacionales y locales consideran que el enfoque del clúster es aislacionista en los primeros meses posteriores al establecimiento, y en otros contextos lo sigue siendo a lo largo de la vida del clúster. Es necesario tomar medidas activas desde el principio para apoyar la participación de una amplia gama de actores de protección de la infancia en el grupo de coordinación. La experiencia ha demostrado que asuntos aparentemente “pequeños”, como el trasladarse a una reunión, la ubicación de la reunión y la autorización de seguridad, la puntualidad cuando algunas personas no pueden asistir, el idioma de la reunión y / o la traducción simultánea, deben ser resueltos rápidamente.



Interpretación puede ser necesaria (en uno o más idiomas apropiados) para que todos los socios puedan participar, incluidas las organizaciones locales (y las autoridades nacionales y locales, según corresponda).

- El coordinador sub-nacional debería tomarse el tiempo necesario para explicar claramente a los miembros del grupo de coordinación sub-nacional los objetivos, responsabilidades y blancos comprometidos en los marcos del Plan de Respuesta Humanitaria o Estratégica desarrollados a nivel nacional. Actualizaciones regulares en el progreso y el revisar con los miembros los objetivos que se han establecido, ayudan a garantizar la inclusión, la participación y la motivación para contribuir a una respuesta más amplia.
- La definición de roles y responsabilidades del grupo de coordinación de protección de la infancia es una manera efectiva de evitar la acumulación de tensión entre los miembros y la creación de falsas expectativas, especialmente en torno a la financiación y la recaudación de fondos.
- Las percepciones de los donantes sobre la cohesión del mecanismo de coordinación pueden afectar el financiamiento de los miembros operativos del grupo.

---

Referencias  
adicionales

#### **Lecturas recomendadas para coordinadores:**

Capítulo sobre membresía en el Módulo de Referencia para Coordinación de Clúster a Nivel de País del Comité Permanente entre Organismos IASC, 2015.

## 14 Gestión de la información

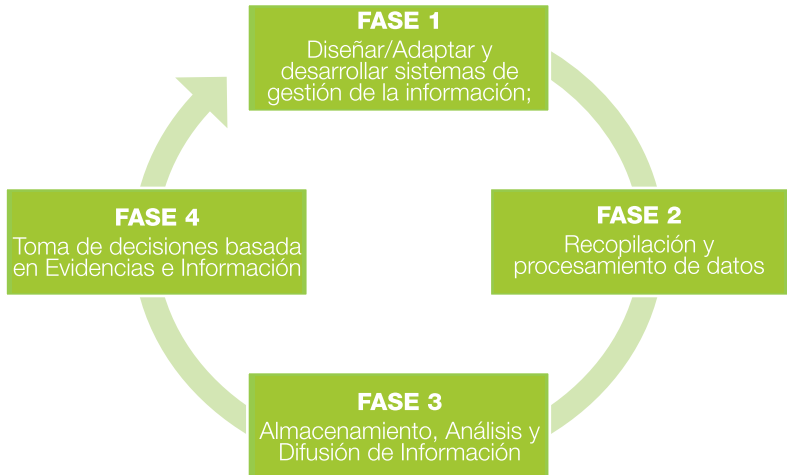
¿Qué es la gestión de la información?

Como se indica en las NMPI, en el contexto de la respuesta humanitaria hay tres categorías de gestión de la información. Los dos siguientes se relacionan con la función de coordinación (el tercero se refiere a la manera en que las agencias operacionales manejan la formación de casos individuales).

- La información se recopila o coteja sobre la situación general de los niños y niñas en un contexto dado, analizando los factores de riesgo generales y los patrones de infracción (ver la Norma 6 sobre monitoreo).
- La información se recopila, procesa y utiliza para describir la naturaleza y el alcance de la respuesta (ver la Norma 4 sobre la gestión del ciclo de programa).

La gestión de la información se puede ver como un proceso de cuatro etapas:

1. Diseñar/adaptar y desarrollar sistemas de gestión de la información;
2. Recopilar y procesar datos;
3. Almacenar, analizar y difundir información;
4. Utilizar los datos para la toma de decisiones y la presentación de informes basados en la evidencia.



Cuando el equipo de coordinación no tenga un Oficial de la Gestión de la Información, la comprensión de estos pasos permitirá al coordinador garantizar que se establezca y utilice un sistema de gestión de la información “suficientemente bueno”.

En contextos donde el grupo de coordinación tiene un Oficial de la Gestión de la Información, la comprensión de los pasos le permitirá al coordinador trabajar de manera más efectiva con el Oficial de Gestión de la Información.

## La gestión efectiva de la información es la base para una coordinación eficiente.

En la medida de lo posible, las herramientas de gestión de la información que se utilizan en cada uno de los sub-clústeres y en el Clúster de Protección deben integrarse o armonizarse para garantizar su eficiencia. Los asuntos sensibles deben abordarse adecuadamente; por ejemplo, la información confidencial solo debe compartirse de acuerdo con los protocolos acordados. Esto también reducirá la carga de los miembros que informan las actividades al Clúster de Protección y/o a los diferentes sub-clústeres.

Para diseñar, adaptar y desarrollar un sistema de gestión de la información para un mecanismo de coordinación de protección de la infancia, se deben considerar los siguientes pasos, teniendo en cuenta las necesidades y los procesos de gestión de la información para el Clúster de Protección:

- Identificar qué necesita saber el grupo de coordinación, y qué tiempo y recursos están disponibles para la recopilación y análisis de datos. Esta será la base para decidir qué herramientas de gestión de la información usar, cómo usarlas y con qué frecuencia. Recopilar únicamente información para la toma de decisiones e informes esenciales. Es un error común sobreestimar las necesidades de información, y esto resulta en derroche e ineficiencia, del tiempo y el dinero utilizados para gastados recopilar información que luego no se usa.
- Revisar las fuentes existentes de datos y gestión de la información. Esto a menudo va desde herramientas de recopilación de datos gubernamentales existentes y encuestas nacionales, a evaluaciones humanitarias y sistemas de gestión de la información de protección de la infancia para apoyar la gestión de casos. Este paso permite al grupo de coordinación de protección de la infancia tomar decisiones realistas sobre cómo y dónde recopilar información y otros problemas de gestión de la información.
- Revisar la viabilidad, los pros y los contras de combinar el sistema de gestión de la información para la protección de la infancia con el de protección más amplia y/u otras AdR. La creación de un sistema general de gestión de la información para la protección significa que es probable que la gestión de la información de protección de la infancia sea más eficiente. Sin embargo, puede ser una tarea compleja, o puede comprometer el nivel de detalle requerido para la protección de la infancia.
- Averiguar la terminología común acordada en términos de límites y lugares: los Conjuntos de Datos Operacionales Comunes. Estos son conjuntos de datos críticos que se usan para apoyar el trabajo de los actores humanitarios en múltiples sectores. Se consideran un estándar esencial para la comunidad humanitaria. Los conjuntos de datos operacionales comunes se pueden encontrar en el Intercambio de Datos Humanitarios en <https://data.hdx.rwlabs.org>. Estos serán particularmente importantes para los 3/4/5W.
- Diseñar o adaptar herramientas “lo suficientemente buenas”. Las herramientas de gestión de la información deben ser capaces de proporcionar los datos necesarios para el análisis y deben ser lo

suficientemente simples como para ser utilizadas de manera efectiva, dada la capacidad del grupo de coordinación y el tiempo disponible para la gestión de la información.

- Acordar recursos, procesos y responsabilidades. Las herramientas de gestión de la información solo funcionarán si los socios se comprometen a compartir su información y acordar los procesos y responsabilidades. Los socios pueden recibir información sobre las herramientas de gestión de la información y deben hacerse acuerdos claros en un calendario de informes de los miembros y para los miembros.
- Planificar el desarrollo progresivo del sistema de gestión de la información. Los cambios probables en las necesidades de información y el entorno de gestión de la información deben analizarse. Según el análisis, el sistema y las herramientas de gestión de la información deben evolucionar de acuerdo a las necesidades de información requeridas.

Los datos de los socios generalmente se recopilan a través de las cinco herramientas que todos los coordinadores y Oficiales de Gestión de la Información deben establecer como parte de su sistema de gestión de la información.

Fase 2:  
Recopilación  
y procesa-  
miento  
de datos

Herramienta	Descripción	Frecuencia
Lista de contactos	Ayuda a tener una visión general de quiénes son los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (por organización, tipo de organización), ayuda cuando los miembros necesitan ser contactados y la información compartida, y también se puede utilizar para realizar un seguimiento de la asistencia a las reuniones. Tan pronto como sea posible, la lista de contactos debe ser automatizada a través del sistema de Identificación Humanitaria / Humanitarian ID (< <a href="http://about.humanitarian.id">http://about.humanitarian.id</a> >), que es una solución única de gestión de contactos para todos los que trabajan en crisis humanitarias y desastres.	Después de cada reunión.
Acta de reunión	Apoya al coordinador en la realización de reuniones efectivas que se enfocan en discusiones estratégicas. Junto con otras herramientas (3W, Revisión de Información Secundaria, etc.), la herramienta de acta de reunión facilita la redacción de actualizaciones para UNICEF o los Informes de Situación de OCHA.	Durante cada reunión
Calendario de reuniones y eventos	Ayuda al coordinador y a los miembros a mantenerse al día con las diferentes reuniones que tienen lugar y eventos planeados como tal, ayuda a evitar la superposición. La herramienta de calendario / eventos en < <a href="http://www.humanitarianresponse.info">www.humanitarianresponse.info</a> > es usada habitualmente.	Puede hacerse una vez se utiliza la función 'repetición' del calendario/ herramienta de eventos en el sitio web.

<p>Revisión de escritorio / Revisión de Información Secundarios</p>	<p>Una revisión de escritorio es una compilación de datos secundarios existentes en un formato coherente y utilizable (Microsoft Word). Por lo general, incluye datos previos y posteriores al inicio (es decir, antes y durante la crisis/emergencia).</p> <p>Una matriz Revisión de Información Secundaria consolida la información de protección de la infancia correspondiente a evaluaciones, informes de situación (sitreps), etc. en una hoja de cálculo que puede analizarse más a fondo.</p> <p>Los datos secundarios son información obtenida de fuentes secundarias (en lugar de primarias), como evaluaciones preexistentes, informes, valoraciones y medios.</p>	<p>Antes de una evaluación.</p>
<p>3/4/5W</p>	<p>El 3W (Quién hace Qué y Dónde), 4W (Quién hace Qué, Dónde y Cuándo) y 5W (Quién hace Qué, Dónde, Cuándo y para Quién) son herramientas de ayuda para recopilar datos sobre la presencia operacional de organizaciones de protección de la infancia. Una vez analizados, los datos recopilados brindan información sobre brechas, superposiciones, rendimiento, etc. Mientras que el 3/4/5W a menudo se basa en hojas de cálculo, otras herramientas como ActivityInfo se usa cada vez más. Por favor miraren la sección que se presenta a continuación para obtener más información sobre ActivityInfo.</p>	<p>Por definir en el país dependiendo de los informes programados para la respuesta General,</p> <p>incluyendo la frecuencia de Informes de situación (sitreps).</p>

Un set completo de herramientas de gestión de la información y productos está disponible en el Starter Pack para coordinadores en <http://cpwg.net/starter-packs>, y con cada uno de ellos se proporcionan notas guía.

Para configurar los 3/4/5Ws y el resto del sistema de gestión de la información, se debe acordar una categorización clara de las actividades en la respuesta de protección de la infancia, que represente lo que los miembros están haciendo en el terreno y se relacione con el Plan de Respuesta Humanitaria. El AdR global de protección de la infancia - CPAoR propone una lista de 18 actividades estándar basada en las buenas prácticas a nivel nacional, las cuales deben adaptarse en cada país:

- Abogacía
- Acuerdos de cuidado alternativo
- Sensibilización
- Gestión de casos
- Espacios amigables para la niñez / actividades recreativas
- Desarme y Desmovilización
- Desvío y uso de alternativas a la detención.
- Documentación
- Fortalecimiento de Apoyo Familiar
- Énfasis en atención psicosocial y de salud mental (SMAPS) no especializada
- Identificación / Remisión
- Reforma legal
- Educación sobre el riesgo de minas

Estas 'actividades' pueden vincularse a las 'necesidades' presentadas en las NMPI. Vincular actividades y necesidades proporcionará diferentes niveles de análisis, por ejemplo, el número de beneficiarios por actividad (por ejemplo, sensibilización, capacitación y / o tutoría) y por necesidad (por ejemplo, trastornos psicosociales y trastornos mentales, violencia sexual).

Al igual que con todos los componentes del sistema de gestión de la información, el 3/4/5W pueden ser una herramienta independiente para la protección de la infancia, o pueden integrar información de la protección y los AdR y ser una herramienta común para todo el clúster, además de servir como herramienta para apoyar la información del Plan de Respuesta Humanitaria.

En general, es esencial explotar todas las oportunidades para agilizar los procesos de información e informes. El siguiente cuadro da ejemplos de cómo hacer esto.

#### Cinco formas en que se realizó la recopilación de datos por medio del 3W en Sudán del Sur

1. Los informes de 3W estaban basados en hojas de cálculo y se estableció con los socios un plan para la presentación de informes. El plan se ajustó a los informes de situación, así como a los informes 3W de OCHA.
2. Dado que el Sistema de Gestión de Información de Protección de la Infancia (CPIMS) estará operativo en el país, se acordó con los socios que los datos sobre el número de niños no acompañados y separados (UASC) identificados, documentados, rastreados y reunificados no se recopilarían a través de 3W sino a través del CPIMS.
3. UNICEF acordó utilizar los datos de 3W como herramienta de informe para las organizaciones que estaban implementando un proyecto a través de un Programa de Acuerdo de Cooperación. Cuando UNICEF estaba implementando directamente las actividades, se informó en la columna "organización" de 3W; cuando UNICEF era un socio financiero o técnico de ONGs internacionales y nacionales, se informaba en la columna "socio financiero/técnico".
4. Se hicieron citas con los socios para ayudarles a completar los datos por primera vez y se organizó la capacitación para ayudarlos a completar el 3W.
5. Los análisis se produjeron rápidamente para alentar la participación de los socios que aún no habían realizado su reporte.

Una vez que los datos se han recopilado para el 3W, se deben procesar de la siguiente manera:

1. **Limpieza de datos** se logra utilizando tablas dinámicas de hojas de cálculo, usando funciones de clasificación y filtrado para detectar posibles errores y corregirlos. El uso de la validación de datos evitará la mayoría de los errores comunes y la limpieza de datos será más fácil. La capacitación acerca de las NMPI (ya que forman el marco de recopilación y análisis de datos) y la capacitación sobre cómo usar las herramientas de gestión de la información también pueden ser útiles.
2. Asegurar que los datos están formateados para la etapa de análisis de datos se puede llevar a cabo **diseñando tablas dinámicas** que respondan a las necesidades de análisis de la información. Una tabla dinámica puede ordenar automáticamente, contar, sumar o dar el promedio de los datos almacenados en una tabla u hoja de cálculo, mostrando los resultados en una segunda tabla que muestra los mismos

de forma resumida. El usuario configura y cambia la estructura del resumen arrastrando y soltando los campos gráficamente (por ejemplo, el número de niños y niñas afectados en las regiones más afectadas, el número de niños, niñas y adultos a los que se llega mediante actividades de sensibilización).

- 3. El Almacenamiento de datos** generalmente se realiza en Dropbox o en cualquier otro sistema de almacenamiento en la nube. Esto es especialmente útil para compartir información entre varios centros de coordinación en un país y alistar a nuevos miembros del equipo. En términos de confidencialidad de los datos, el almacenamiento y el intercambio de material confidencial siempre deben discutirse y acordarse dentro del grupo de coordinación de protección de la infancia. Cuando se almacenan los archivos, deben tener una forma de identificación común. La siguiente forma de identificación se usa generalmente:

INICIAL DEL PAIS\_CPSC\_NOMBRE del DOCUMENTO\_AAAA-MM-DD

Ejemplo: PHL\_CPWG\_5W\_Analysis\_2013-12-03 para un análisis de 5W del CPWG en Filipinas realizado el 3 de diciembre de 2013.

- 4. Análisis de los datos** consiste en pasar una tabla dinámica diseñada durante la fase de procesamiento de datos a información comprensible (principalmente tablas, gráficos y mapas). Se puede hacer exclusivamente en Microsoft Excel para desarrollar productos dinámicos usando Word o software de infografía como Inkscape (de código abierto y gratuito) o Adobe Creative Suite. Para ser analizados en su totalidad, los diferentes datos deben resumirse, compararse e interpretarse.

Existen cinco productos principales producidos con base al análisis de datos:

- **Snapshots de las necesidades de protección de la infancia:** Los datos de una revisión documental o una matriz de Revisión de Información Secundaria se pueden analizar para mostrar las principales necesidades en el país. Estos análisis también se pueden ser utilizados para desarrollar el Diagnóstico de Necesidades Humanitarias.
- **Presencia operativa del 3W:** Demuestra quién está haciendo qué y dónde con los datos de la herramienta del 3W.
- **Tablero 5W:** Muestra información de monitoreo integral basada en datos del 5W y otra información (como presencia de Personas Desplazadas Internamente, ubicación de conflicto armado, estado de financiamiento, etc.) para proporcionar análisis de brechas. Estos análisis se pueden utilizar para informar sobre el Plan de Respuesta Humanitaria.
- **Boletín:** Proporciona información principal de los productos anteriores a los que se pueden agregar algunas imágenes, historias exitosas y entrevistas.
- **Análisis de financiamiento:** Proporciona una instantánea del estado de la financiación actual y se debe hacer utilizando los datos del Servicio de Seguimiento Financiero.

La información a utilizar debe ser entonces difundida para llegar al público objetivo, es decir, los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y otros actores relevantes (por ejemplo, gobierno, donantes), en una o más de las siguientes formas:

- Presentar a los miembros en las reuniones de coordinación. Esto puede hacerse a través de presentaciones, documentos impresos y/o enviando correos electrónicos regulares.
- Informar a los mecanismos de coordinación y donantes, al público y a la población afectada a través de mecanismos de presentación de informes periódicos y especiales (por ejemplo, informes de situación (sitreps), informes impresos, cuadros humanitarios, reuniones bilaterales, eventos).
- Informar al público y a la población afectada, utilizando los medios con más probabilidades de llegar a ellos a gran escala, incluida la radio, el periódico, la televisión y las redes sociales.
- Agregar la información al sistema de almacenamiento en la nube para facilitar la referenciación de esta, así como promover el registro de la memoria institucional.
- Respuesta humanitaria (<[www.humanitarianresponse.info](http://www.humanitarianresponse.info)>) proporciona una página para que cada grupo de coordinación de protección de la infancia suba información pertinente a los temas tratados.
- ReliefWeb (<<http://reliefweb.int>>). Los coordinadores de protección de la infancia pueden compartir información de sus productos enviándolos por correo electrónico a [submit@reliefweb.int](mailto:submit@reliefweb.int) o utilizando la función “enviar a ReliefWeb” al publicar un documento sobre Respuesta Humanitaria.
- Intercambio de Datos Humanitarios (<<https://data.hdx.rwlab.org>>) es una plataforma abierta para compartir datos. El objetivo de Intercambio de Datos Humanitarios es hacer que los datos humanitarios sean fáciles de encontrar y de usar para el análisis.

Los mejores consejos para contribuir a **Informes de Situación de OCHA** (sitreps) incluyen lo siguiente.

- 1 viñeta = 1 idea apoyada por cifras
- Ser breve e ir directo al grano. Un total de 200 palabras es el límite para cada entrada del clúster. Como la protección de la infancia es parte del Clúster de Protección, la entrada debe limitarse a 100 palabras.
- Lograr un equilibrio en la actualización de las respuestas entre las respuestas de la semana anterior sobre asuntos de alta prioridad y los logros acumulativos desde el comienzo de la crisis. Esto le da al lector una idea de la escala general de la respuesta.
- Evitar los acrónimos.
- Evitar mencionar agencias, pero, si, informar sobre logros y problemas colectivos.
- Ser específico sobre brechas y restricciones.
- Utilizar la revisión de escritorio y los datos de Revisión de Información Secundaria para informar sobre las necesidades identificadas, los datos del 3W para informar sobre la respuesta y el acta de la reunión para informar sobre las brechas y las limitaciones.
- Evitar reportar que las reuniones se han llevado a cabo, excepto en las dos primeras semanas de una emergencia de inicio repentino (cuando la



configuración del clúster y los procesos son una indicación de progreso en la respuesta).

Aquí hay un ejemplo de informes de buenas prácticas:

*Apoyo Psicosocial proporcionado: 34.624 niñas en edad escolar primaria y 42.321 niños en edad escolar primaria han recibido asistencia mediante actividades de apoyo psicosocial es-estructurado y sostenible; desde enero de 2014, se ha presentado un aumento del 9% desde el último informe del 28 de Agosto (definiciones de 'estructurado' y 'sostenible' están disponibles).*

Fase 4: Toma de decisiones basada en las evidencias

El paso final del proceso de gestión de la información es proporcionar información para la toma de decisiones basada en la evidencia y la presentación de informes. Establecer una matriz de 3W en los primeros días de una emergencia facilitará la asignación de recursos y la planificación de las respuestas, evitando las brechas e interferencias. En Filipinas, el grupo de coordinación de protección de la infancia proporcionó tablas sobre el número de espacios amigables para la niñez, en la emergencia del Tifón Haiyan, por ubicación y organización, facilitando la planificación de la respuesta.

En resumen, comparar y analizar información ayudará a los socios a tener la misma comprensión de las necesidades de protección de la infancia en la emergencia y las respuestas que son pertinentes. Los socios también utilizarán esta información para los proyectos a proponer y para mejorar la coherencia y la complementariedad entre las diferentes solicitudes a los donantes.

Finalmente, los productos de gestión de la información pueden proporcionar una base de evidencia para el apoyo con las partes interesadas clave, como el gobierno, los donantes y Equipo Humanitario en el País.

Funciones de Excel Útiles para la gestión de información

Hay ocho funciones de Excel que son particularmente útiles en la gestión de la información para apoyar la coordinación, y la orientación sobre cada una de ellas está disponible en línea.

- **Ocultar/Mostrar Hojas de trabajo:** Esto es particularmente útil para permitir que las personas vean o no una hoja de trabajo. Los libros de trabajo de Excel normalmente están compuestos por una hoja de trabajo en la que los socios pueden completar los datos, generalmente de una base de datos o matriz nombrada. Esta hoja de trabajo generalmente está vinculada a otras hojas de trabajo en el libro de trabajo donde se definen las listas utilizadas para los menús desplegados.
- **Formato como Tabla:** La conversión de un rango de datos en una tabla, amplía la funcionalidad (por ejemplo, clasificación y filtro, validación de datos, búsqueda, tabla dinámica), que luego se puede utilizar para trabajar de manera más eficiente y efectiva. También reduce el tamaño del libro de trabajo.
- **Insertar/Eliminar columnas/filas:** Cuando inserten celdas en blanco, Excel desplaza otras celdas en la misma columna hacia abajo o celdas en la misma fila hacia la derecha para acomodar las celdas nuevas. Del mismo modo, puede insertar filas sobre

una fila y columna seleccionadas a la izquierda de una columna seleccionada. También puede eliminar celdas, filas y columnas.

- **Ordenar y filtrar:** Al ingresar datos en una hoja de trabajo, a menudo aparece desorganizado, por lo que cuando se analizan datos en una hoja de trabajo, es posible que sea necesario reorganizar los datos. La función de clasificación de Excel puede ayudar a reorganizar los datos para que se puedan usar de manera más eficiente (por ejemplo, clasificando nombres de lugares u organizaciones por orden alfabético). El filtrado es una forma de extraer ciertos datos de la hoja de trabajo. A diferencia de la clasificación, el filtrado no solo reordena la lista; en realidad, oculta las filas que contienen datos que no cumplen los criterios de filtro (por ejemplo, mantener solo una actividad específica en 3W o en una ubicación específica).

Nota: las celdas no deben combinarse si se usan estas funciones.

- **Validación de datos:** Esto es particularmente útil cuando se diseñan formularios u hojas de trabajo que otras personas utilizarán para ingresar datos, como en el 3W. Define qué tipo de datos se deben ingresar en una celda (por ejemplo, una lista de actividades, una lista de lugares). La validación de datos se usa para evitar que los usuarios ingresen datos que no son válidos, lo que evita la necesidad de limpiar los datos y, por lo tanto, facilita el análisis.
- **Insertar fórmulas:** Las fórmulas son ecuaciones que realizan cálculos sobre determinados valores en una hoja de trabajo. Una fórmula comienza con un signo igual (=) y debe ingresarse en la celda requerida. Hay varias funciones de fórmulas predefinidas disponibles en Excel que se pueden usar para cálculos sencillos o complicados. Una de esas fórmulas es VLOOKUP, que significa búsqueda vertical. Se puede usar para buscar información específica ubicada en una tabla de datos o base de datos. VLOOKUP normalmente devuelve un solo campo de datos como salida.
- **Tabla dinámica:** Las tablas dinámicas permiten resumir rápidamente y analizar grandes cantidades de datos, independientemente del diseño de datos original en la hoja de trabajo, arrastrando y soltando columnas en diferentes filas, columnas o posiciones de resumen. Por ejemplo, en segundos, las tablas dinámicas pueden proporcionar el número total de beneficiarios para una actividad específica o una ubicación específica de un 3W. Nota: para insertar una tabla dinámica, las celdas de la base de datos no se deben combinar.
- **Gráficos:** Se usan para mostrar series de datos numéricos en un formato gráfico que facilite la comprensión de grandes cantidades de datos y la relación entre diferentes series de datos. Los gráficos pueden proporcionar a la audiencia un resumen del número de beneficiarios por actividades, entre otras cosas.

Otros softwares utilizados por la comunidad humanitaria en general incluyen los siguientes:

- **SIG cuántico (SIGC)** es un sistema de información geográfica libre y de código abierto. Proporciona un número cada vez mayor de capacidades, proporcionadas por las funciones principales y los complementos. Los usuarios pueden visualizar, administrar, editar, analizar datos y componer mapas imprimibles. Más información sobre SIGC: <[www.qgis.org/en/site](http://www.qgis.org/en/site)>.
- **ActivityInfo** es una herramienta de monitoreo de proyectos humanitarios en línea (un 3W en línea) que ayuda a las organizaciones humanitarias a recopilar, gestionar, asignar y analizar indicadores. Ha sido desarrollado para simplificar los informes y permitir el monitoreo en tiempo real. Más información sobre ActivityInfo: <[www.activityinfo.org](http://www.activityinfo.org)>.
- **Tableau** facilita la exploración y visualización de cualquier información. Ofrece cinco productos principales: Tableau Escritorio, Tableau Servidor, Tableau en línea, Tableau Lector y Tableau Público. Más información sobre Tableau: <[www.tableausoftware.com](http://www.tableausoftware.com)>. <[www.tableausoftware.com](http://www.tableausoftware.com)>. <[www.tableausoftware.com](http://www.tableausoftware.com)>.
- **Gmail, Google Docs y Hojas de Cálculo Google:** Gmail se puede usar, adicional a la función de envío de correos electrónicos, para reforzar la independencia del grupo de coordinación de protección de la infancia, por medio de Google Docs y las Hojas de Cálculo de Google para colaborar en documentos y hojas de cálculo. Más información: <<https://mail.google.com>>, <<https://docs.google.com>>.
- **MailChimp** se usa para crear, enviar y rastrear boletines informativos por correo electrónico. Puede crear formularios de registro y enviar actualizaciones, invitaciones a eventos, anuncios o contenido editorial a sus suscriptores. MailChimp es una herramienta gratuita para listas de hasta 2,000 suscriptores. Más información sobre MailChimp: <<http://mailchimp.com>>.
- **KoBoToolbox** es un conjunto de herramientas de código abierto para la recopilación y el análisis de datos en emergencias humanitarias y otros ambientes desafiantes, de hecho, fue creada para abordar estas brechas. Es especialmente útil para las evaluaciones. Más información sobre Kobo: <[www.kobotoolbox.org](http://www.kobotoolbox.org)>.

La gestión de la información requiere no solo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales. Para esto se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones.

- Ser proactivo en la recopilación de datos, por ejemplo, a través del contacto continuo, llamadas telefónicas, establecimiento de relaciones, actualización y disponibilidad permanente para dar soporte.
- Tener en cuenta las capacidades de los miembros en el suministro y la solicitud de datos, como las restricciones de acceso a internet, así como la capacidad de analizar la información recopilada.
- Las herramientas de gestión de la información no se deben enviar simplemente por correo electrónico, sino que deben explicarse a los socios en persona. Se debe abrir el espacio para sentarse con los socios,

aprovechar las reuniones de coordinación y explicar cómo funcionan las herramientas. Si las herramientas necesitan ser enviadas por correo electrónico, también de enviarse una nota explicativa sobre cómo usar las herramientas, destacando que la asistencia técnica está disponible.

- Producir análisis periódicos y compartirlos con los socios. Se debe utilizar esto como base para el debate durante las reuniones de coordinación, de modo que se aliente a los socios a compartir más datos. Los datos y la información generalmente se recopilan en un contexto de emergencia pero rara vez se analizan.
- La gestión de la información debe respaldar la toma de decisiones: asegurarse que los sistemas y herramientas estén alineados con el Plan de Respuesta Humanitaria.
- No confundir la información a nivel comunitario con la información de casos individuales. Siempre respetar las reglas de confidencialidad.

Las siguientes estructuras están disponibles para apoyar a los grupos de coordinación con la gestión de la información:

- El Oficial de Gestión de la Información del Equipo de Respuesta Rápida del AdR para protección de la infancia a nivel mundial brinda apoyo, tanto a distancia como en el país, a los grupos de coordinación de protección de la infancia en contextos de emergencia.
- La unidad de gestión de la información de OCHA en el país generalmente puede brindar soporte sobre la gestión de la información, especialmente en términos de SIG y mapeo. A veces hay un grupo en Skype específico para gestión de la información entre agencias gestionado por OCHA en el país.
- El Oficial de Gestión de la Información del Clúster de Protección es un recurso útil, cuando el grupo de coordinación de protección de la infancia no tiene la capacidad.
- Los Oficiales de la Gestión de la Información de otros clústeres liderados por UNICEF (como Educación, Nutrición, WASH y Violencia Basada en Género) también pueden ayudar a los grupos de coordinación de protección de la infancia.
- El personal de monitoreo y evaluación de UNICEF generalmente tiene acceso a información de antecedentes y contactos clave en el país, y puede ser de apoyo al definir indicadores.

## 15 Coordinación Inter-Clúster y trabajo con otros sectores

Definición y funciones de la coordinación Inter-Clúster

La coordinación Inter-Clúster se lleva a cabo a nivel nacional y sub-nacional para coordinar la implementación de la respuesta a través de cada paso del Ciclo de Programación Humanitaria - CPH. Guiados por el Equipo Humanitario en el País, los procesos de coordinación Inter-Clúster proporcionan una plataforma para que los clústeres definan prioridades comunes y formas de trabajar juntos para lograr una mayor eficiencia y efectividad en la respuesta. La plataforma de coordinación Inter-Clúster está presidida por OCHA y comprende los coordinadores de clústeres y los diferentes AdR.

Coordinación Inter-Clúster y enlaces entre el Equipo Humanitario en el País y los clústeres

Brindar una respuesta efectiva y lograr los objetivos estratégicos requiere una comunicación bidireccional continua entre el Equipo Humanitario en el País y los clústeres. Este enlace es necesario para asegurar que el Equipo Humanitario en el País es asesorado en cuanto a los avances operacionales críticos que impactan sobre la respuesta global, y para que los clústeres reciban orientaciones estratégicas sobre el contexto en evolución. OCHA apoya esta comunicación y facilita la coordinación entre los clústeres al proporcionar apoyo directo, facilitación y servicios de secretaría, según lo determinen el Coordinador Residente o el Coordinador Humanitario y el Equipo Humanitario en el País. El siguiente diagrama muestra cómo funcionan los diferentes enlaces:

### Equipo Humanitario en el País

Proporciona dirección estratégica a través de la articulación de objetivos estratégicos y apoyo operacional. Los Organismos Líder del Clúster aseguran que un análisis inter-sectorial informe/ apoye la toma de decisiones del Equipo Humanitario en el País.

### Objetivos Estratégicos

Determinados por el Equipo Humanitario en el País, los clústeres relevantes se agrupan para desarrollar estrategias multi-sectoriales en el logro del Objetivo Estratégico y se coordinan para implementar y monitorear el mismo.

### Inter-clúster

Los clústeres trabajan juntos a través de los componentes del Equipo Humanitario en el País para alcanzar las prioridades humanitarias establecidas por los Objetivos Estratégicos. Se enfocan en asuntos operativos clave que repercuten en una respuesta efectiva y eficiente; los clústeres resaltan problemas que requieren apoyo estratégico.



EJEMPLOS DE CLÚSTERES PARA FINES ILUSTRATIVOS

La representación del Clúster de Protección en las reuniones Inter-Clúster y en cualquier otro foro, debe acordarse por consenso entre el Coordinador del Clúster de Protección y los coordinadores de los sub-clústeres. El Coordinador del Clúster de Protección u Organismo Líder del Clúster no pueden impedir que los coordinadores de los sub-clústeres asistan a las reuniones o representen el clúster. En general, los organismos principales de los sub-clústeres tienen las responsabilidades equivalentes al Organismo Líder del Clúster y deberían trabajar junto con el Clúster de Protección en todos los procesos Inter-Clúster (Comité Permanente entre Organismos, Introducción a la acción humanitaria: una breve guía para los coordinadores residentes, IASC, octubre de 2015).

La Protección de la Infancia y otras AdR a menudo necesitarán establecer contacto directo con otros clústeres. Por ejemplo, una prioridad para cualquier mecanismo de coordinación de protección de la infancia es, cuando sea posible, buscar la colaboración directa con el sub-clúster de VBG. Esta es una necesidad evidente dada la superposición en la prestación de servicios esenciales y multisectoriales y la abogacía necesaria para niñas, niños, mujeres y hombres en riesgo de, o que son sobrevivientes de, violencia basada en género. Los sistemas complementarios e interdependientes que se desarrollan a través de los dos sub-clústeres son vitales. Al mismo tiempo, es probable que los esfuerzos para incorporar la protección de la infancia sean más eficientes cuando se emprenden como parte de un esfuerzo conjunto con el Clúster de Protección más amplio. Esta coordinación entre los clústeres también ayuda a identificar las preocupaciones principales de incidencia que surgen de la respuesta operativa y la identificación de las brechas de recursos que están afectando la entrega operacional.

### Ejemplos de problemas de respuesta Inter-Clúster

Problema	Clústeres principales o sectores potencialmente preocupados
Desnutrición	Nutrición, WASH, seguridad alimentaria, salud, protección de la infancia para asistencia psicosocial.
Apoyo a familias de acogida	Refugio, WASH, Protección, CCCM y Protección de la Infancia.
Salud mental y apoyo psicosocial	Salud, Protección, Educación.
Estrategias de recuperación temprana: eliminación de escombros	Refugio, Logística, Protección.
Movimiento de poblaciones	CCCM, Protección y potencialmente todos los clústeres.
Trabajo infantil	Protección de la infancia, medios de subsistencia, dinero en efectivo, educación.

Si bien los organismos principales de los sub-clústeres tienen las responsabilidades equivalentes a los Organismos Líder del Clúster y deben trabajar junto con el Clúster de Protección en todos los procesos Inter-Clúster, en ciertos contextos se puede acordar que los sub-clústeres pueden representarse mediante uno o la combinación de los siguientes: el coordinador del Clúster de Protección, el Organismo Líder del Clúster de Protección, la agencia colíder o las agencias colíderes de los sub-clústeres.

Incluso si se acuerda que el grupo de coordinación de protección de la infancia estará representado por otra persona en los procesos Inter-Clúster, se debe asegurar que el grupo desempeñe un papel activo y colabore en la coordinación entre el Inter-Clúster y los AdR liderados por UNICEF, para asegurar una mayor eficiencia y efectividad en la respuesta y para reducir la duplicidad de las acciones.

## 16 Transición y Desactivación de Clúster

### Transición y Desactivación

Un clúster se mantiene activo por un tiempo limitado y no se forma de manera automática. Es creado para ocupar un vacío específico en la coordinación de respuesta humanitaria y debe disolverse cuando ese vacío deje de existir. Las revisiones periódicas de la arquitectura del clúster se encargan de que el clúster se adapte y se mantenga eficiente en las circunstancias establecidas para cumplir su propósito. De igual manera, las revisiones periódicas buscan asegurar que los clústeres realicen planeaciones periódicas con tiempos definidos para la transferencia del liderazgo y responsabilidades a estructuras nacionales o de otro tipo, y cuando sea necesario, mediante actividades para el fortalecimiento de capacidades en las áreas relevantes. Cuando los clústeres no son formalmente activados, es altamente recomendable llevar a cabo revisiones regulares del clúster o de la coordinación del sector humanitario que corresponda, por las mismas razones anteriormente mencionadas.

**Transición de clúster** se refiere al proceso (y actividades potenciales) por el cual se planea e implementa la transferencia de liderazgo y responsabilidades, lo que lleva al clúster a su desactivación. Así, se requiere de un plan para mapear fases de transición, establecer puntos de referencia para la transición o desactivación de cada fase y agendar actividades que permitan el cumplimiento de dicho plan.

**Desactivación de clúster** es la terminación de un clúster formalmente activo. La desactivación incluye la transferencia de funciones base (alineado con el Módulo de Referencia para la Coordinación de Clústeres a Nivel Nacional) de los clústeres que tienen un liderazgo internacional y procesos de rendición de cuentas a otros sectores, o estructuras que son lideradas desde lo nacional<sup>17</sup>. Las funciones pueden ser transferidas a estructuras de coordinación y respuesta existentes, o que emergieron previo a la crisis, o a nuevos mecanismos. La desactivación del Clúster de Protección abarca también la desactivación de todos sus sub-clúster.

### Criterios para la desactivación

La desactivación de un clúster se considera en circunstancias donde existan vacíos de respuesta y coordinación, y su capacidad de respuesta y coordinación no puedan satisfacer las necesidades identificadas de forma tal que respeten los principios humanitarios. La desactivación de un clúster formalmente activo puede ser considerada cuando al menos una de las siguientes condiciones no esté presente:

1. La situación humanitaria mejora de manera significativa, reduciendo la necesidad humanitaria y por ende toda respuesta asociada.
2. Las estructuras nacionales adquieren la capacidad suficiente para coordinar la respuesta y satisfacer las necesidades humanitarias siguiendo los principios humanitarios.

17. El proceso de desactivación permite que se transfiera el liderazgo y rendición de cuentas a otros mecanismos, tales como ONG Internacionales.



Los procesos de transición y desactivación deben ser guiados por 4 principios.

1. Deben ser iniciados y liderados por el Coordinador Humanitario, consultando el Equipo Humanitario en el País y, cuando sea posible, con una cercana colaboración de las autoridades nacionales y apoyados por OCHA. El organismo líder del clúster, los socios de clúster y las contrapartes nacionales, de igual manera, deben estar involucradas en la realización, revisión, aceptación y sugerencias de las actividades necesarias para la preparación de la desactivación o la transición.
2. Deben estar basados en una evaluación de capacidades nacionales, incluyendo: presencia, estructura y recursos relevantes de respuesta, al igual que los mecanismos de coordinación; una declaración del gobierno dictando el fin de la emergencia; funciones de un clúster que probablemente sea transferida a estructuras nacionales; todos los clústeres no deben ser desactivados al mismo tiempo, sin embargo, la desactivación debe relacionarse con las necesidades y la presencia de estructuras nacionales que están listas para adoptar dichas funciones.
3. Se debe tener en cuenta el contexto, incluyendo la escala de necesidades humanitarias y la habilidad del mecanismo sucesor para responder acorde a los principios humanitarios.
4. Deben ser guiados por objetivos de recuperación temprana y construcción de resiliencia. Los actores humanitarios deben considerar la sostenibilidad de sus respuestas, incluyendo el fortalecimiento de capacidades de sus contrapartes nacionales.

Los planes de transición deben hacer hincapié en cómo la rendición de cuentas cambia de la organización líder de clúster al gobierno u otro mecanismo de coordinación.

La siguiente tabla es un resumen de recomendaciones para la revisión de la coordinación de la arquitectura de un clúster, su transición y su desactivación en dos diferentes contextos.

Contexto	Revisión	Implicaciones
Emergencias repentinas.	Dentro de 3 meses. Revisión de la arquitectura de coordinación del clúster para asegurar que es apta para el propósito establecido.	El Coordinador Humanitario y el Equipo Humanitario en el País deben asegurar que el clúster ha desarrollado una estrategia de transición o desactivación 90 días posteriores a la activación del mismo.
Crisis prolongadas	Anualmente. Revisión de la arquitectura de coordinación del clúster para asegurar que es apto para el propósito establecido. Hacer esto de manera periódica si los planes de respuesta estratégica reflejan cambios en el contexto humanitario. Cuando sea posible, revisar antes de empezar un nuevo plan estratégico.	El Coordinador Humanitario debe reportar anualmente al Equipo Humanitario en el País los resultados de la revisión, la razón de ser de dicha estructura y cualquier plan para la transición o desactivación. Las versiones previas de planes de transición o desactivación deben ser actualizadas en cada revisión anual.

Cuando se prepara la transición o desactivación de un clúster, este debe:

- Mapear arreglos de preparación, así como las necesidades de la coordinación y respuesta;
- Identificar los mecanismos de respuesta del gobierno y otras coordinaciones competentes para asumir el liderazgo y la responsabilidad del funcionamiento del clúster, recalcando que las responsabilidades y redición de cuentas deben transferirse a un rango de oficiales o instituciones y no hay necesidad de que todas estas sean transferidas al mismo tiempo;
- Evaluar la capacidad de estos mecanismos para asumir las responsabilidades;
- Determinar “que se debe hacer” y en “qué periodo se debe hacer” para el fortalecimiento de capacidades, durante la transición o al iniciar la desactivación;
- Evaluar si los criterios son aptos para crear nuevos clústers;
- Definir como la Organización Líder del Clúster y sus contrapartes nacionales son responsables de las funciones del clúster durante la transición y la desactivación, y tomar medidas para asegurar que la responsabilidad sea preservada; Indicar puntos de referencia para indicar fases transición encaminadas a la desactivación;
- Proponer un calendario para la transición o desactivación;
- Decidir la manera en la cual se mantendrán o fortalecerán las acciones de preparación después de la desactivación, y definir cualquier rol continuado por parte de la Organización Líder de Clúster;

Cuando una revisión se lleva a cabo, los clústers globales y las Áreas de Responsabilidad deben apoyar el proceso y compartir las lecciones aprendidas. Estos mecanismos deben estar involucrados en la revisión de la planeación y deben de ser informados en cada etapa del proceso.

Los grupos de coordinación de Protección Infantil en una variedad de contextos tienen experiencia en procesos post-emergencia, incluyendo Haití, Pakistán, Filipinas Y Uganda. A continuación, se presentan algunas lecciones aprendidas durante esos procesos:

- Dependencias relevantes de los gobiernos deben estar involucradas en los mecanismos de coordinación de protección infantil desde el principio de una respuesta. Deben ser tomadas consideraciones acerca del rol adquirido por el Departamento de Bienestar Social, así como la Agencia de Manejo de Desastres, ya que ambas tienen autoridad en el tema de protección infantil y respuestas a emergencia.
- Vincular a ONGs locales o la Cruz Roja como co-líderes para la coordinación del grupo a nivel sub-nacional puede promoverla sostenibilidad del grupo.

- Permitir a los miembros del grupo de coordinación definir en conjunto sus roles y responsabilidades en las fases de transición, a través de un proceso participativo, puede incrementar el sentido de pertenencia del grupo y recabar sugerencias para las siguientes etapas.
- Los TdR para los grupos de la coordinación deben ser revisados para el proceso de transición, reflejando cualquier cambio en roles y responsabilidades de los miembros del grupo.
- Un soporte continuo o tutorías para el (nuevo) liderazgo de los grupos de coordinación es un factor importante para cualquier proceso de transición, cuando la transición de responsabilidades de liderazgo del grupo cambia de UNICEF, por ejemplo, a un gobierno o una ONG como co-líderes.
- Transferir responsabilidades para el liderazgo del grupo no debe ser visto como una actividad singular sino como una actividad continua.
- Es importante para los actores de Protección, Violencia Basada en Género y Protección Infantil delimitar el acercamiento a la transición ya que algunos de los actores vinculados a este proceso trabajan en los mismos asuntos o sub-grupos.
- Cuando sea posible tener reconocimiento formal del gobierno para los grupos de coordinación, y se tiene un lugar legitimado en situaciones post-emergencia, estos espacios pueden ser foros posicionados para comprometerse en acciones de preparación a emergencias.



## **Sección 3**

Funciones de  
la Coordinación  
en el apoyo a la  
respuesta





## 17 Informar sobre la toma de decisiones estratégicas

Evaluación  
y análisis de  
necesidades

La evaluación de necesidades juega un papel crítico en todas las fases de la estrategia de desarrollo de la respuesta humanitaria. Las evaluaciones proveen la información necesaria para definir los objetivos de una estrategia al inicio de la emergencia y, luego, para la planeación operacional, al igual que la definición del personal y los recursos requeridos.

Existen dos tipos de evaluaciones de necesidades inter-sectoriales. Las cuales tienen cabida en diferentes fases de una emergencia.

1. Evaluación de necesidades conjunta, como la Evaluación Inicial y Rápida Multi-Clúster/Sectorial (MIRA).
2. Evaluaciones específicas del clúster. Como la Evaluación Rápida de Protección Infantil (CPRA).

Evaluación  
Inicial y Rápida  
Multi-Clúster/  
Sectorial  
(MIRA)

Cuando se presenta un desastre repentino, una evaluación de necesidades conjunta, como e MIRA, puede ser uno de los primeros pasos de respuesta ante una emergencia por parte del Equipo Humanitario en el País. El MIRA es una herramienta y un proceso inter-agencial que permite a los actores entender, de manera rápida, la situación y su probable evolución. El MIRA es, en algunos casos, el precursor a las evaluaciones de necesidades sectoriales.

### Lo que ofrece el MIRA

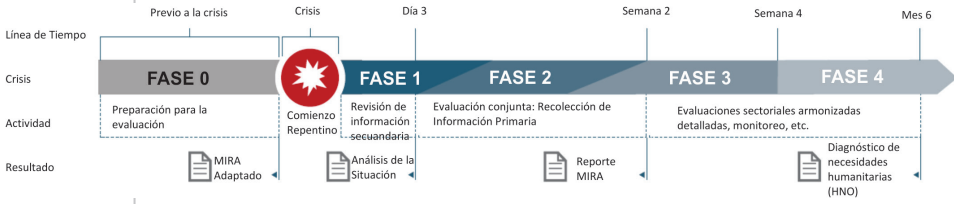
- Un entendimiento común (inicial) sobre las necesidades más urgentes de las zonas afectadas y sus grupos
- Da voz a la población afectada
- Información que funciona como guía para planear evaluaciones subsecuentes, las cuales son más detalladas y específicas operativamente
- Una evidencia base para la planeación de la respuesta
- Un proceso inter-agencial rápido, basado en mejores prácticas globales sobre evaluaciones de necesidades

### Lo que no ofrece el MIRA

- Un entendimiento común (inicial) sobre las necesidades más urgentes de las zonas afectadas y sus grupos
- Da voz a la población afectada
- Información que funciona como guía para planear evaluaciones subsecuentes, las cuales son más detalladas y específicas operativamente
- Una evidencia base para la planeación de la respuesta
- Un proceso inter-agencial rápido, basado en mejores prácticas globales sobre evaluaciones de necesidades

El MIRA se implementa a través de un proceso de recolección de datos primarios y secundarios, un análisis conjunto y reportes que tienen lugar en las primeras dos semanas posteriores al desastre. Después de ese periodo, se espera que los resultados de las evaluaciones de necesidades sectoriales -o específicas de cada organización- se divulguen con el fin de obtener información más específica para la respuesta. El contar con un paquete de preparación del MIRA adaptado y listo antes de una crisis (fase 0 en el diagrama que se presenta a continuación) ayudará a asegurar la correcta implementación del MIRA. Cabe mencionar que la temporalidad asociada

con el MIRA es meramente conceptual en naturaleza, ya que muy pocas crisis se presentan de manera lineal.



Evaluaciones de Protección Infantil

Una vez que las **evaluaciones multisectoriales** han sido realizadas, la siguiente fase del ciclo de la evaluación coordinada en emergencias de inicio repentino, consiste en que los clústeres realicen evaluaciones de cada sector. Estas evaluaciones buscan obtener información directa en relación con una preocupación de protección específica, mientras que las evaluaciones multisectoriales proveen un panorama general. Así, cabe resaltar que las evaluaciones de necesidades de protección infantil deben realizarse en coordinación con un análisis amplio sobre las necesidades de protección existentes.

La diversidad en la naturaleza de las emergencias y la variedad de contextos en los que estas se presentan (tiempos, accesibilidad), a su vez, requerirán que se considere la implementación de diferentes evaluaciones de protección infantil. El diagrama de flujo en el anexo 3 subraya algunos de los puntos a considerar.

Kit de Herramientas ERPI

La **Evaluación Rápida de Protección Infantil (ERPI)** es una de las herramientas más usadas por los grupos de coordinación de protección infantil para la evaluación de necesidades.

El éxito de una ERPI inter-agencial depende del esfuerzo colectivo de los actores de la protección infantil, incluyendo el gobierno cuando es necesario. Es poco probable que una organización por sí sola tenga los recursos y la experiencia necesaria para este proceso. Como coordinador apoyando un ERPI en un país, el primer paso es formar un equipo de trabajo al interior del grupo de coordinación de protección infantil. Es importante que este proceso cuente con un enfoque técnico y un soporte administrativo, con cierta capacidad de gestión de la información, con el fin de apoyar al grupo de trabajo en la realización de dicha evaluación.

Consideraciones importantes para una ERPI

Basado en los aprendizajes obtenidos sobre la ERPI mediante su implementación en diferentes contextos, se presentan las siguientes consideraciones a ser tenidas en cuenta por los grupos de coordinación previo a la implementación de dicha herramienta.

- Revisar el Diagrama de Flujo de Evaluaciones de Protección Infantil (Anexo 3) para considerar si la ERPI es una herramienta adecuada para el contexto o si existe otra metodología más adecuada.
- Leer la parte 1 del Kit de Herramientas del ERPI, la Guía. Esta contiene un muy valioso paso a paso de información acerca del proceso y sus requerimientos.



- Contactar al área de responsabilidad correspondiente para su apoyo durante el proceso.

La información de la evaluación de necesidades recolectada a través de evaluaciones multi-sectorial y multi-clúster, en conjunto con los datos secundarios sobre necesidades, vulnerabilidades y capacidades de las personas afectadas, se compilan durante el Diagnóstico de Necesidades Humanitarias (HNO). Este diagnóstico consolida y analiza la información obtenida sobre las necesidades, vulnerabilidades y capacidades de las personas afectadas durante la emergencia y sirve como punto de partida para la planeación de la respuesta humanitaria y toma de decisiones estratégicas.

Un HNO debe producirse al menos una vez al año para apoyar al Equipo Humanitario en el País a desarrollar un entendimiento compartido sobre el impacto y la evolución de una crisis, al igual que informar a los miembros acerca de la planeación de la respuesta. Este documento presenta un análisis comprensivo de las situaciones y sus necesidades asociadas. Está estructurado usando una base analítica desarrollada por el MIRA.

Los HNOs son iniciados por el Coordinador Humanitario y el Equipo Humanitario en el País, o por autoridades nacionales en coordinación con OCHA.

El HNO debe explorar los temas primarios de protección y las interrelaciones de asuntos de protección que afecten a grupos vulnerables específicos. El HNO debe ser un análisis comprensivo, que dé una visibilidad adecuada a todos los sub-clústeres. Una solución efectiva para poder lograr este objetivo es tener párrafos separados para todos los sub-clústeres.

Las siguientes consideraciones surgen de las lecciones aprendidas por los grupos de coordinación involucrados en los procesos de HNO.

- Considere usar la herramienta de Revisión de Información Secundaria. El desarrollo del HNO requiere la revisión de múltiples documentos para poder crear una imagen clara del impacto de la emergencia en la protección infantil. Como este proceso puede consumir mucho tiempo, la herramienta de revisión de información secundaria es una manera de apoyo para compilar una imagen general de la situación y puede ser fácilmente actualizada.
- Considere realizar un ranking de severidad y vulnerabilidad. Adicional a la narrativa, los grupos deben realizar un ranking de severidad/vulnerabilidad con el fin de priorizar la respuesta de protección infantil y VBG de manera geográficamente. Recuerde mantener este ranking lo más simple posible y formular preguntas simples y directas o contra con un criterio de una priorización basado en datos.

### **Lecturas recomendadas para los coordinadores:**

- PWG Guidance on integrating child protection into other sector assessments, March 2015 . <[www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)> .
- Global Protection Cluster, Child Protection Working Group, Child Protection Rapid Assessment Toolkit, CPWG, December 2012 .

- Inter-Agency Standing Committee, 2015 Humanitarian Needs Overview Guidance, IASC, July 2014.
- Inter-Agency Standing Committee, Multi-Sector Initial Rapid Assessment Guidance, IASC, March 2015 .
- The Child Protection AoR Starter Pack has examples of completed CPRAs and other useful documents. Available at: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.
- Inter-Agency Standing Committee 'Guidance on Humanitarian Needs Overview', IASC, 2015.
- Prioritization ranking tools: <[www.humanitarianresponse.info/en/applications/tools/category/prioritization-ranking-0](http://www.humanitarianresponse.info/en/applications/tools/category/prioritization-ranking-0)>.
- Severity ranking tools: <[www.humanitarianresponse.info/en/applications/tools/category/severity-estimate-ranking](http://www.humanitarianresponse.info/en/applications/tools/category/severity-estimate-ranking)>.
- The Child Protection AoR online Starter Pack has examples of child protection response plans and other useful documents. Available at: <<http://cpwg.net/starter-packs>>.

## 18 Planeación e implementación de estrategias del clúster

### Plan de Respuesta Humanitaria

El Plan de Respuesta Humanitaria es una herramienta de manejo de respuesta para la toma de decisiones en el país, principalmente para la coordinación humanitaria y el equipo humanitario del país, pero también para los agentes, coordinadores y directores de ONG's. Su propósito es apoyar la toma de decisiones basadas en un análisis sólido de preocupaciones y necesidades de las personas afectadas. Tiene dos partes relacionadas:

- Una estrategia de país o contexto con una narrativa, objetivos estratégicos e indicadores;
- Planes del clúster, con objetivos, actividades y proyectos de acompañamiento que detallan la implementación de la estrategia y la cantidad de fondos que se requieren.

### Plan del Clúster de Protección

En contextos donde el Clúster de Protección ha sido activado, el Plan de Respuesta Humanitaria incluye el Plan Clúster de Protección, que también cubre las Áreas de Responsabilidad. Por lo tanto, es importante asegurar que cualquier planeación de protección infantil está en línea con el Clúster de Protección y las otras Áreas de Responsabilidad. El plan de respuesta del Clúster de Protección tendrá de tres a cinco objetivos, tres a cinco actividades bajo esos objetivos y de tres a cinco indicadores. Estas actividades y los indicadores son los que serán monitoreados como parte de todo el proceso de monitoreo de la respuesta.

Con el fin de describir claramente las necesidades y respuestas de protección infantil, y debido a que los fondos no fluyen a través del Clúster de Protección a las Áreas de Responsabilidad, sino que fluyen directo a las Áreas de Responsabilidad, en algunos casos es útil que los asuntos de protección infantil sean cubiertos por diferentes sub-secciones del Plan del Clúster de Protección, o en un apartado del Plan de Respuesta Humanitaria. En algunos casos, uno de los objetivos en el Plan del Clúster de Protección se relaciona con la protección infantil, lo que proporcionando un espacio distintivo para resaltar la planeación de la respuesta de protección infantil.

### Plan de Respuesta de Protección Infantil

Los grupos de coordinación de protección infantil, en su mayoría, desarrollan un Plan de Respuesta de Protección Infantil adicional al Plan Clúster de Protección, ya que existe la necesidad de tener una versión más detallada por parte del grupo de coordinación de protección infantil. Lo anterior, incluye algunos de los pasos requeridos para cumplir con esto, como lo son los planes colectivos para fortalecer la capacidad de respuesta de las agencias, definición de días de trabajo, compromisos de coordinación incluyendo lazos específicos con el sub-clúster de la violencia basada en el género, y acuerdos de metodologías para la respuesta y monitoreo de la situación.

Los Planes de Respuesta (a veces referidos como respuestas estratégicas) pueden diferir en el formato, pero existe un número estándar de componentes para asegurar que el documento sea claro, orientado a la acción y, práctico, incluyendo los siguientes:

- **Análisis de la situación y el contexto:** Es el repaso de los hechos relevantes que han conducido a la existencia de una crisis humanitaria y han activado el uso de una estrategia de respuesta de protección infantil, incluyendo condiciones sociales pre-existentes. Esto incluye un resumen de hallazgos de los análisis y las evaluaciones. Debe incluir de igual manera una lista de partes interesadas, tanto de comunidades como de agencias.
- **Principios básicos y marco legal:** Puede ser necesario reafirmar los principios técnicos guía y los estándares de procedimiento operativo para todas las agencias involucradas en esta implementación. Debe haber una referencia clara frente a las leyes aplicadas en el contexto de cada país, incluyendo instrumentos internacionales.
- **Coordinación:** Una descripción clara de los mecanismos para coordinar la implementación de estrategias a nivel nacional y sub-nacional, y para definir la manera en la que el sector reporta al Clúster de Protección o al Coordinador Humanitario.
- **Objetivos:** Corto-, mediano- y largo plazo. Objetivos basados en prioridades identificadas y en el marco legal.
- **Plan de Acción:** Conjunto de actividades deben llevarse a cabo (colectivamente o por organizaciones individuales) con el fin de cumplir los objetivos. La lista de actividades debe estar basada en los recursos y capacidades actualmente disponibles, el acceso humanitario y la seguridad. La estrategia debe ser realista, práctica y apropiada para el contexto. El plan de acción debe incluir:
  - **Actividades:** Listadas en orden de prioridad;
  - **Área Geográfica:** Lugar donde se llevará a cabo las actividades;
  - **Poblaciones:** A quién van dirigidas esas actividades;
  - **Responsabilidad de implementación:** Asignar responsabilidades por cada actividad, teniendo en cuenta quien está mejor posicionado para realizarlas.
- **Indicadores Clave:** Establecer indicadores para medir los resultados de las actividades de protección infantil puede ser difícil, pero hay ciertos indicadores clave que pueden ser utilizados para asesorar el progreso. Una lista de indicadores de protección infantil ha sido compilada a nivel global por el Área de Responsabilidad de Protección Infantil - CPAoR y se encuentra bajo el Registro del Indicadores Humanitarios.
- **Targets (Público objetivo/Beneficiarios):** Estos deben ser realista. Si el objetivo es un porcentaje del total estimado para una respuesta específica (ej: número de niñas y niños desplazados e identificados mediante el HNO), el valor absoluto requerido para monitorear ese indicador debe ser añadido. Por ejemplo, si el objetivo es el porcentaje de niñas y niños alcanzados mediante a la Actividad A, el número de niñas y niños afectados y alcanzados por la Actividad A es también

necesario. Mientras se desarrollan los targets, es importante evaluar la capacidad de repuesta de los actores (ejemplo: a través del 3W). Si la respuesta es dificultosa y sólo algunos actores se encuentran en la capacidad de dar respuesta, un objetivo de 100 por ciento de niñas y niños afectados no es realista.

- **Restricciones y suposiciones:** Es importante entender qué puede afectar la implementación de la estrategia. Las restricciones comunes incluyen la inseguridad, la falta de acceso a poblaciones afectadas, la baja presencia operacional de los socios en las áreas de mayor necesidad, personal inadecuado y falta de recursos.
- **Costos:** Puede ser necesario incluir el costo total de implementación de la estrategia, particularmente cuando se deben recaudar fondos adicionales. Un error común es olvidar revisar dos veces el presupuesto y las cifras en el texto y en tablas, al igual que asegurarse que las cifras en el texto son las mismas que en las tablas. De igual manera no se debe olvidar incluir el costo de personal para la coordinación del clúster y la Gestión de la Información.

Los Planes de Respuesta o las estrategias de protección infantil deben construirse alrededor de las NMPI y cuando sea posible, incluir acciones claves de las NMPI, indicadores de las NMPI o el Registro de Indicadores Humanitarios del IASC.

#### **Lecturas Recomendadas para coordinadores:**

- Registro de Indicadores Humanitarios: <[www .humanitarianresponse .info/ en/applications/ir/indicators/global-clusters/10/domain/p1-pc-child- protection-675](http://www.humanitarianresponse.info/en/applications/ir/indicators/global-clusters/10/domain/p1-pc-child-protection-675)> .
- Comité Permanente entre Organismos, 'Guidance for Humanitarian Response Planning', IASC, 2015 .

Referencias  
adicionales

## 19 Clarificar los requisitos de financiamiento

Recaudación de fondos para la protección infantil

De acuerdo con la encuesta anual realizada por el Grupo de Trabajo de Protección Infantil en 2014, la falta de financiamiento para las respuestas de protección infantil es uno de los retos más citados por los grupos de coordinación. La movilización de recursos para el apoyo de las respuestas de protección infantil en contextos humanitarios es una parte vital del rol de los coordinadores de protección infantil y los miembros del grupo de protección de la infancia. El coordinador es responsable de los temas legales con los donantes, los líderes de las agencias (incluyendo UNICEF) y el Clúster de Protección.

El papel de los coordinadores en la recaudación de fondos

El rol de los coordinadores en la recaudación de fondos es doble: primero, clarificar los requerimientos de la recaudación de fondos y coordinar los presupuestos para los sectores, y segundo, recaudar fondos para el sector. Los coordinadores juegan un papel clave en las primeras labores mediante:

- Recolección de información acerca proyectos que se encuentran en marcha o que han sido propuestos por miembros;
- Desarrollo del plan general, costeos y brechas de recaudación de fondos, involucrando a todos los miembros;
- Proveer de información necesaria y acompañamiento acerca de los requerimientos para la recaudación de fondos, fuentes de fondos humanitarios (ver abajo), como redactar propuestas sólidas de proyectos, el uso de indicadores interagenciales y la entrega de hojas de proyecto;
- Acordar un criterio para la selección de proyectos;
- Establecer un grupo de trabajo representativo y transparente para la revisión y selección de los proyectos;
- Colaborar con el gobierno, socios, Clúster de Protección (cuando sea aplicable) y otros clústeres para maximizar la complementariedad en la selección de proyectos;
- Comunicar las prioridades acordadas y las brechas de la recaudación de fondos a los donantes en el país.

Existen 3 principios esenciales:

- Los coordinadores no recaudan fondos para proyectos o para organizaciones en particular.
- Las agencias que entreguen proyectos al Servicio de Supervisión Financiera deben clasificarlos como protección infantil.
- Las propuestas deben considerar un presupuesto para la coordinación de protección infantil y actividades de interagenciales como las evaluaciones, monitoreo y el fortalecimiento de capacidades.

Fuentes de recaudación de fondos humanitarios

En la segunda labor -recaudamiento de fondos para el sector-, los coordinadores juegan un rol importante en el fortalecimiento de las relaciones con los donantes y el apoyo para la protección infantil. Además de guiar a los miembros del clúster en oportunidades y estrategias para recuadrar fondos, los coordinadores pueden tomar la iniciativa para contactar a los representantes organizamos de donación locales, fundaciones y posibles donantes privados en el país, para explicar las prioridades de protección infantil y la necesidad de recursos. Los donantes también pueden participar

en las reuniones de la coordinación de protección infantil, visitas a sitios o misiones de evaluación.

Idealmente la planeación conjunta y la implementación coordinada de actividades deben ser seguidas de un reporte conjunto a los donantes.

Los planes de respuesta humanitaria articulan las necesidades de recaudación de fondos para el trabajo en protección de la infancia en el país durante crisis prolongadas, así como emergencias de inicio rápido. Estas son representadas conjuntamente en lo que se conoce como el Llamado Global o Global Appeal. Así, el Plan de Respuesta Humanitaria presenta un objetivo en específico, y las áreas que deben financiarse para hacer que y donde.

Fondos  
Mancomunados

Los llamados colectivos coordinados a través del mecanismo de coordinación de protección de la infancia, tal como la sección de Plan de Respuesta Humanitaria sobre la protección infantil, representan una gran oportunidad para incrementar el reconocimiento y la visibilidad de este sector entre los donantes.

Los fondos humanitarios mancomunados son gestionados por OCHA en nombre del sistema de las Naciones Unidas para proveer fondos a tiempo para respuestas humanitarias, permitiendo a las organizaciones humanitarias abordar las necesidades críticas en emergencias de inicio rápido, abordar brechas en países con crisis prolongadas y atender las necesidades de la población afectada en emergencias desatendidas.

Existen 3 tipos de fondos mancomunados:

CERF: Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia. (Disponible en todo el mundo).

ERF: Fondos de Respuesta a Emergencias. (Disponible solo en ciertos países).

CHF: Fondos Humanitarios Comunes. (Disponible solo en ciertos países).

Fondo Central  
para la Acción  
en Casos de  
Emergencia -  
CERF

Los objetivos primarios del **Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF)** son i). iniciar operaciones críticas en emergencias que aún no han sido financiadas, a través de CERF de Donaciones de Respuesta Rápida, o ii). reforzar los elementos principales de la respuesta humanitaria en crisis que carecen de financiamiento, a través de CERF de Emergencias con Financiamiento Insuficiente. Es importante señalar que sólo podrán recibir fondos CERF, las Naciones Unidas a través de sus agencias y la OIM.

El CERF es administrado por el Coordinador del Socorro de Emergencia (ERC) y cuenta con 3 modalidades.

1. Fondos de Respuesta Rápida (2/3 del mecanismo de donaciones):
  - Para cumplir inmediatamente con la ayuda necesaria; para compras locales y/o transporte.
2. Crisis sin fondos (1/3 del mecanismo de donaciones):
  - Si no hay otras fuentes de financiamiento disponibles inmediatamente, incluyendo fondos no destinados de agencias y de fondos de donadores.

3. Prestamos (\$50 millones de USD):
  - Fondos comprometidos pero no pagados aún; o sólo comprometidos.
  - El CERF tiene dos criterios esenciales: Actividades o servicios que salven vidas y acciones o recursos en tiempo crítico. En términos de actividades de protección de la infantil, las siguientes han sido declaradas como actividades para salvar vidas por el Secretariado CERF, responsable de revisar las solicitudes:
    - Identificación, registro, rastreo familiar y reunificación o arreglos para el cuidado provisional de niñas y niños separados, huérfanos, y niñas y niños desvinculados de grupos/fuerzas armados;
    - Asegurar las remisiones adecuadas a otros servicios como salud, alimentación, educación o refugio;
    - Identificación, registro, referencia y seguimiento para otras niñas y niños extremadamente vulnerables, incluyendo sobrevivientes de la violencia basada en género y otras formas de violencia, niñas y niños sin acceso a servicios básicos y aquellos que requieran medidas de protección especial;
    - Atención de apoyo psicosocial a niñas y niños afectados por la emergencia, por ejemplo, a través de suministro de espacios amigables para niñas y niños u otras intervenciones comunitarias, regreso a la escuela o educación de emergencias y derivaciones de salud mental donde existan expertos;
    - Identificación y fortalecimiento, o establecimiento, de un mecanismo de protección infantil comunitario para asesorar, monitorear y responder a los problemas de protección de niñas y niños.

---

Fondos de  
Respuesta a  
Emergencias  
(ERF)

**Los Fondos de Respuesta a Emergencias (ERF)**, anteriormente conocidos como Fondos de Respuesta Humanitaria, son mecanismos de multi-donantes a nivel país establecidos para proveer a las organizaciones humanitarias con fondos de acceso rápido y flexible en emergencias. Supervisado por el Coordinador Humanitario, los ERF han sido establecidos en 20 países desde 1997.

A diferencia del CERF, las ONGs son quienes acceden y reciben mayormente financiación por medio de los ERF. Sin embargo, las agencias de Naciones Unidas y OIM también pueden aplicar a estos. Comparado con el CERF y los CHF, los ERF son relativamente pequeños.

---

Fondos  
Humanitarios  
Comunes  
(CHF)

Los **Fondos Humanitarios Comunes (CHF)** también son mancomunados y basados en los países como los ERF, pero son exclusivamente establecidos para actividades dentro del Plan de Respuesta Humanitaria o una línea de trabajo similar. Actualmente, los CHF están disponibles en cinco países; República Democrática del Congo, Somalia, Sudán del Sur, Sudán y la República Centroafricana. Todas las organizaciones humanitarias son elegibles para aplicar a un fondo CHF, pero el 80% de los fondos directos son recibidos por ONGs.



El método de distribución recomendado para los fondos mancomunados dentro del Clúster de Protección y los sub-clústeres es: el coordinador del Clúster de Protección debe organizar un comité, incluyendo a todos los coordinadores de los sub-clústeres, en donde la distribución del fondo sea decidida de manera conjunta, transparente y de acuerdo con un criterio claro acordado previamente a nivel país (ej, Acorde a las prioridades de HRP, relevancia geográfica, presupuesto apropiado). Las decisiones deben ser tomadas vía consenso, siguiendo los principios señalados anteriormente. Las organizaciones que han aplicado a los fondos o sus colaboradores, deben retirarse del panel mientras su solicitud es revisada, para así evitar cualquier conflicto de interés. La asignación de fondos debe ser determinada por las necesidades y actividades priorizadas por el clúster y los sub-clústeres.

Un estudio reciente acerca del financiamiento para la protección en escenarios humanitarios, promovido por el CPG, identifica varias cuestiones que influyen en la decisión de los donantes al recaudar fondos para el sector de protección en emergencias. Varios están relacionados en la comunicación y terminología usada en la protección, y la dificultad en explicar el trabajo en términos medibles y concretos. Sin embargo, existen también otros retos relacionados con la calidad de programación de la protección. A la mayoría de los donantes les gustaría ver mejores niveles de reporte basados en los resultados de la protección. Las cinco mejores recomendaciones del Manual de Recaudación de Fondos del CPWG son los siguientes.

- **Garantizar evidencia que se base en protección infantil y programas de violencia basada en género:** Existen retos reales relacionados con la disponibilidad de información confiable en estas áreas. Al mismo tiempo, la evidencia es la clave requerida para muchos donantes.
- **Desarrollo de propuestas de calidad:** Desarrollar una buena propuesta no garantiza fondos. Sin embargo, las propuestas “pobres” probablemente no consigan fondos. Los proyectos con una lógica de caminos bien articulados que guíen a un resultado claro (medido cualitativa o cuantitativamente) son más probables de atraer fondos que los que no lo tienen.
- **Asegurar una abogacía conjunta:** Los actores de protección enfrentan retos para explicar a otros colegas humanitarios, donantes y encargados de decisiones lo que es la protección, porque la protección es un área usualmente menos tangible que otros sectores humanitarios y carece de una narrativa simple y consistente. Como resultado de estos retos, algunos actores humanitarios permanecen reacios a reconocer la protección infantil como una intervención que salva vidas para ser incluida en los primeros pasos de la respuesta a emergencias.
- **Actuar con la colectividad:** Los donantes humanitarios apoyan fuertemente los acercamientos entre agencias, y por ende es más probable que apoyen la recaudación de fondos a proyectos que han sido desarrollados como parte de un proceso coordinado interagencial.
- **Construir y mantener las relaciones con los donantes clave:** En las palabras de un donante de gobierno: “La recaudación de fondos humanitarios es, finalmente, donantes usando la mejor información

que tienen para invertir fondos de los contribuyentes en acciones para salvar vidas, reducir el sufrimiento y ayudar a restaurar la dignidad a comunidades afectadas por desastres y conflictos”. Entender esta perspectiva es crucial para los miembros de los grupos de coordinación que tengan acercamiento a los donantes gubernamentales.

**Lecturas recomendadas para los coordinadores:**

- Child Protection Working Group. A Matter of Life and Death: Child protection programming’s essential role in ensuring child wellbeing and survival during and after emergencies, CPWG, December 2015.
- Child Protection Working Group, Fundraising Handbook for Child Protection and Gender Based Violence in Humanitarian Action, CPWG, March 2014.
- Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, ‘Global Guidelines for Country-based Pooled Funds’, OCHA, January 2015.

## 20 Monitoreo y Evaluación

Monitoreo  
versus  
Evaluación

**El Monitoreo** es la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos, y el análisis de esta información, para proporcionar a los gestores y los principales interesados de una intervención en curso con indicaciones sobre el progreso y el logro de los objetivos en la utilización de los fondos asignados. Este proceso identifica las fortalezas y debilidades de una intervención y ayuda a proporcionar una comprensión de las razones de las mismas, de modo que se puedan tomar decisiones para resolver cualquier limitación. El seguimiento, y específicamente el análisis de los datos recolectados, informa la toma de decisiones y el mejoramiento de los ajustes programáticos durante la vida del proyecto y el plan de respuesta del subclúster.

**La evaluación** es la valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o finalizado, su diseño (objetivos y plan), su ejecución (insumos y productos) y sus resultados (efectos e impactos). El objetivo es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de un programa o respuesta. Las evaluaciones pueden realizarse de forma continua, a medio plazo o al final de un proyecto, ya sea por parte de personas externas o como autoevaluaciones de las organizaciones, pero en la mayoría de los casos se realizan como un ejercicio único. Los datos del seguimiento de los programas y de los subclústeres pueden servir de base para las evaluaciones. La evaluación no es un sustituto del monitoreo de la respuesta, o viceversa. Para obtener más información, también puede consultar el paquete de recursos de UNICEF para la Protección de la Infancia sobre cómo Planificar, Monitorear y Evaluar los Programas de Protección de la Infancia.

### Monitoreo y evaluación: ¿Por qué es necesario?

- Recopila datos fiables de forma continua y crea una base de pruebas.
- Mide el progreso de la respuesta humanitaria en relación con los objetivos establecidos o cualquier cambio en la situación.
- Ofrece la oportunidad de mejorar y adaptarse rápidamente para una programación eficaz y una respuesta estratégica.

### Monitoreo y evaluación: El panorama general

- El monitoreo y la evaluación comienzan en la fase de planificación de la respuesta y la programación.
- Es importante establecer un grupo de monitoreo para supervisar el plan de seguimiento acordado.
- El monitoreo y la evaluación se realizan antes, durante y después de una intervención para informar sobre los resultados y el impacto.
- Asegura la rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas, los gobiernos locales, los asociados y los donantes.
- Crea lecciones aprendidas y buenas prácticas.



- Consideraciones éticas: ¡Acción sin daño! ¡ Interés Superior del Niño y la Niña! ¡Confidencialidad de la información!
- Proporciona la base para un mecanismo de alerta temprana y acción temprana.
- Proporciona una base sólida para comprometerse con los donantes para obtener más financiación.

Al diseñar e implementar cualquier sistema de recolección de datos, se deben tener en cuenta las consideraciones éticas. Los principios de acción sin daño, el interés superior del niño y la niña, y la confidencialidad de la información, son los principios más importantes que se deben tenerse en cuenta en un sistema de monitoreo de la protección de la infancia. Para más información, consulte la norma 5 de las NMPI <sup>18</sup>, así como las Directrices del IASC para la Integración de Intervenciones contra la Violencia Basada en Género en la Acción Humanitaria<sup>19</sup> y el Kit de instrumentos de evaluación rápida para la protección de la infancia<sup>20</sup>. A la luz del principio de acción sin daño y la sensibilidad en entrevistas a los niños y niñas en contextos de emergencia, el grupo de trabajo de monitoreo debe determinar si se dispone del equipo y la capacidad técnica necesarios para entrevistar a los niños y niñas de manera segura.

Existen tres tipos de monitoreo en los que pueden participar los grupos de coordinación de protección infantil:

- Monitoreo de la respuesta;
- Monitoreo de la situación;
- Monitoreo del desempeño del clúster.

**El monitoreo de la respuesta** es la medición continua y coordinada de la respuesta humanitaria en un contexto humanitario, es decir, las actividades planificadas y llevadas a cabo por los agentes humanitarios. Por ejemplo, medir el ‘porcentaje de niños y niñas no acompañados que se reúnen con miembros de su familia,’ puede ser parte del seguimiento de la respuesta. El propósito del monitoreo de la respuesta es proporcionar a los actores humanitarios con: a) una base de evidencia para guiar a los profesionales hacia una respuesta humanitaria más efectiva y eficiente, a corto y largo plazo; b) datos confiables sobre el progreso en relación con el plan de respuesta estratégica y las metas específicas del sub-clúster de Protección Infantil; y c) medios de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, los gobiernos y los donantes, proporcionando una fuente continua de datos sobre el logro de los resultados y la calidad de los programas esbozados en el plan de respuesta estratégica y las metas del sub-clúster.

**El monitoreo de la situación** consiste en la recopilación y el análisis sistemático y continuo de datos sobre los riesgos, las preocupaciones, las violaciones y la capacidad de protección de la infancia en los ámbitos de un contexto humanitario determinado. Por ejemplo, la medición del “número de

18. [www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)

19. [www.interagencystandingcommittee.org](http://www.interagencystandingcommittee.org)

20. [www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)

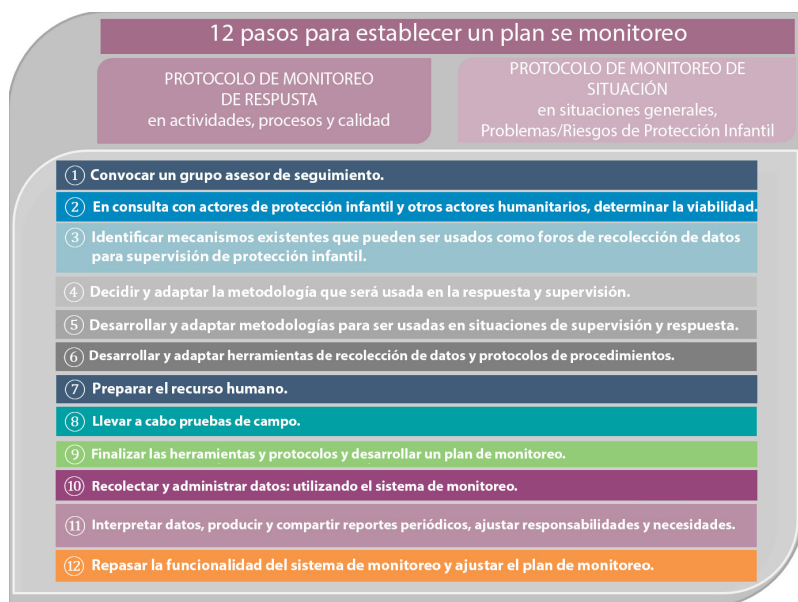
niños y niñas que acaban de ser separados de sus cuidadores habituales” puede formar parte del monitoreo de la situación. El propósito del monitoreo de la situación es producir evidencias de la situación sobre los riesgos para la protección de la infancia y las capacidades existentes para responder, así como para informar y adaptar la respuesta.

**El monitoreo de la respuesta y la situación** son dos caras de la misma moneda. Producen información complementaria. Sin conocer las necesidades, es posible que nuestra respuesta no se dirija a los problemas más urgentes. Y sin saber cómo se están implementando los programas, es imposible saber si las necesidades están siendo atendidas. Por ejemplo, el monitoreo de la situación puede revelar que un gran número de niños y niñas están siendo reclutados por grupos armados en la zona X. Al mismo tiempo, el monitoreo de la respuesta revela que sólo una pequeña ONG con capacidad limitada está prestando servicios a las comunidades afectadas. La combinación de ambas puede llevar a los actores sobre el terreno a tomar medidas para movilizar recursos y esfuerzos a fin de cerrar esa brecha. En la mayoría de los contextos, el monitoreo de la respuesta está más evolucionada que el monitoreo de la situación. En contextos humanitarios dinámicos, especialmente los de emergencias crónicas, es preferible establecer ambos tipos de monitoreo para informar y optimizar la respuesta de protección de la infancia.

Las evaluaciones, como el ERPI, proporcionan una instantánea e informan sobre una situación en un momento dado. Las evaluaciones pueden llevarse a cabo de forma regular para captar los cambios y las tendencias (es decir, el monitoreo de la situación). Sin embargo, esto rara vez se hace porque las evaluaciones requieren recursos significativos y tiempo, y repetirlas regularmente no siempre es factible. Las evaluaciones se utilizan comúnmente para establecer la línea de base al inicio de un proceso de monitoreo.

**El vínculo entre la evaluación y el monitoreo de la respuesta** también es importante. Los datos del monitoreo del programa pueden alimentar las evaluaciones del programa, que en la mayoría de los casos son un ejercicio único que se utiliza para evaluar la efectividad y el impacto de un programa. La evaluación no es un sustituto de la respuesta.

A continuación, se sugieren los pasos a seguir para establecer un sistema de monitoreo de la protección de la infancia. Para una orientación detallada sobre la respuesta y el monitoreo de la situación, véase el Kit de herramientas para el Monitoreo de Protección Infantil en Situaciones de Emergencia, Informe sobre la Situación de la Protección de la Infancia, Monitoreo del 2016, o viceversa.



Para instrucciones detalladas por favor consulte la Herramienta de Monitoreo CPIE y las publicaciones en 2016 el Área de Responsabilidad de Protección Infantil.

Tres consideraciones son:

- Dedicar tiempo suficiente (tres semanas a tiempo completo) para reunirse y consultar con los socios del sub-clúster (nacionales y su nacionales), con al menos tres días de reuniones presenciales para los pasos 1 a 6 con el fin de obtener el compromiso. Donde exista, priorizar el establecimiento de una relación de colaboración con el sub-clúster de VBG.
- Tratar de armonizar los indicadores y los requisitos de monitoreo y presentación de informes con el departamento de programas de protección infantil de UNICEF. A menudo, los socios del grupo de coordinación de protección infantil son también socios de UNICEF con un acuerdo de cooperación programática o un acuerdo de financiación en pequeña escala. Esto puede reducir la fatiga de los informes y mejorar la alineación en general.
- Utilizar las conclusiones de los informes periódicos de monitoreo para las actividades de promoción, los debates y la colaboración con los donantes sobre la base de las implicaciones de los datos en los cambios programáticos y estratégicos y para apoyar las propuestas de financiación.

**El Monitoreo de la respuesta** hace un rastreo de los logros de la respuesta de protección de la infancia, de manera que se puedan identificar y rectificar las deficiencias y carencias en el momento oportuno. Por ejemplo, si se estima que hay unos 4,000 niños y niñas separados en una zona y sólo 200 de ellos reciben servicios del organismo X, el monitoreo de la respuesta puede revelar esta situación para que se tomen las medidas necesarias. Un plan de monitoreo de la respuesta incluye dos componentes: 1) monitoreo de cobertura: para medir el alcance y la cobertura de las intervenciones y 2) monitoreo de la calidad: para evaluar la calidad de las respuestas.

Monitoreo de cobertura	- Herramienta 5W y Rastreo de actividad en línea
Monitoreo de calidad	- Monitoreo independiente, Auto seguimiento de agencia, monitoreo por pares

Este componente se centra en el alcance -en el sentido geográfico- y la cobertura -tanto en términos de áreas temáticas como de prestación de servicios a todos los niños y niñas necesitados. Además de las dos opciones que se presentan a continuación, también se pueden utilizar otras opciones en función del contexto y de los recursos y conocimientos disponibles.

### Herramienta del 5W

Muchos grupos de coordinación de protección infantil utilizan la herramienta “Quién hace qué, dónde, cuándo y para quién” (5W) para monitorear la respuesta. El Área de Responsabilidad de Protección Infantil ha desarrollado una versión adaptable de la herramienta, junto con una guía, para su uso en cualquier contexto<sup>21</sup>. Cuando se utiliza una herramienta de 3/5W, es importante en primer lugar, asegurarse que la información recopilada en esta herramienta es suficiente para informar a los indicadores definidos en el país, para el seguimiento de la respuesta y las necesidades de información del CPH. La herramienta debe adaptarse y probarse antes que comience el proceso de recopilación de datos<sup>22</sup>. La herramienta de 5W puede ayudar a medir el alcance y la cobertura. Por ejemplo, a través de la herramienta 5W, se trata de determinar cuántos niños y niñas han accedido a servicios psicosociales durante un período determinado. Pero una matriz de 5W no podrá decir si se siguieron los protocolos, cuál fue la calidad de los servicios, y si los niños, niñas y sus padres estaban satisfechos con los servicios, toda vez que un 3W mide los productos y no los resultados.

### Rastreo de actividades en línea

Info Activity es un ejemplo de una herramienta de monitoreo de proyectos humanitarios en línea -un 3W en línea- que ayuda a las organizaciones humanitarias a recopilar, gestionar, mapear y analizar indicadores. Se ha desarrollado para simplificar la presentación de informes y permitir el monitoreo en tiempo real<sup>23</sup>.

21. <http://cpwg.net/resource-topics/3w-matrix/>

22. Ver Anexo 10 para conocer sobre el proceso recomendado para probar las herramientas.

23. <http://www.activityinfo.org/>

La matriz de 5W no proporciona la información necesaria para monitorear la calidad. Por lo tanto, se requiere un sistema complementario de recopilación y gestión de datos para ayudar a capturar la calidad de la respuesta. El control de la calidad también debe reflejar la voz de los beneficiarios.

### **Monitoreo independiente de calidad**

El monitoreo independiente es cuando la recolección de datos es llevada a cabo por un grupo de supervisores independientes capacitados, lo que significa que no están conectados con el proyecto que se está monitoreando. Este grupo viajará a diferentes sitios de forma regular y recopilará datos a partir de indicadores definidos. Esta opción requerirá personal dedicado y capacitado, al igual que apoyo logístico para viajar y llevar a cabo el monitoreo.

### **Auto monitoreo de la calidad por parte de la Agencia**

Esta opción requerirá el compromiso de los organismos de ejecución para recopilar datos periódicamente, utilizando indicadores de calidad e instrumentos de recopilación de datos acordados conjuntamente. Para poner en práctica esta opción, se deben desarrollar herramientas basadas en la herramienta de seguimiento de la calidad de la muestra proporcionada, los indicadores de las NMPI, otros indicadores estándar adoptados por el Área de Responsabilidad de Protección infantil (como el Registro de Indicadores), así como en el contexto<sup>24</sup>. Se debe capacitar a los coordinadores de los organismos de ejecución sobre cómo utilizar las herramientas acordadas. Si se selecciona esta opción, se deben tomar medidas para minimizar los posibles sesgos. Una forma de hacerlo es estableciendo un proceso de verificación aleatorio. Estas verificaciones aleatorias deben realizarse al azar para maximizar el incentivo de las agencias. Las agencias también deben comprometerse a mantener evidencia de todos los informes que proporcionan para facilitar las inspecciones al azar.

### **Monitoreo de calidad entre pares**

Este enfoque es en efecto una mezcla de las opciones A y B. Esta opción requiere que las agencias implementadoras monitoreen el trabajo de sus pares. Puede hacerse de manera recíproca (es decir, la agencia X monitorea la agencia Y y viceversa), o puede ser rotativa (es decir, la agencia X monitorea la agencia Y, luego la agencia Y monitorea la agencia Z y la agencia Z monitorea la agencia X). Se basa en la premisa de que los organismos no sólo tienen los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo ese monitoreo, sino que también podrán intercambiar el aprendizaje y las mejores prácticas. Cabe resaltar que dicho enfoque requiere un grado significativo de confianza entre los organismos.

**El Monitoreo de la situación genera** datos sobre los riesgos y amenazas emergentes o cambiantes para la protección infantil, de modo que se pueda organizar una respuesta necesaria. Por ejemplo, si los niños empiezan a desaparecer en una zona, el monitoreo de la situación tiene por objeto

24. <http://cpwg.net/?get=006914%7C2014/03/CP-Minimum-Standards-English-2013.pdf>



captar la tendencia al alza. Pero para identificar las causas y los detalles de cada caso, es necesario realizar una investigación de seguimiento. Los componentes clave del monitoreo de la situación incluyen: 1) Recolección de datos secundarios y 2) Recolección de datos primarios.

Para el monitoreo de la situación es aconsejable ponerse en contacto con una amplia gama de actores para obtener información relevante sobre la situación, ya que las diferentes misiones ad hoc y actividades de monitoreo pueden llevarse a cabo de forma aislada o individual. Las fuentes de información pueden incluir: el Área de Responsabilidad de VBG, el Clúster de Protección, ACNUR, el Clúster de Educación, el Clúster de Salud y los ministerios del Gobierno. Las partes interesadas como éstas pueden tener sistemas existentes de gestión de la información o vigilancia y/o programas regulares de evaluación o monitoreo que recopilan datos pertinentes sobre la protección de la infancia o están dispuestas a añadir uno o más indicadores o preguntas pertinentes sobre la protección de la infancia a sus mecanismos existentes de recopilación de datos sobre la situación.

*En Sudan del Sur, el Mecanismo de Respuesta Rápida (RRM) fue identificado como una estructura existente que podría ser utilizada para recolectar datos situacionales. Se elaboró un instrumento específico de recolección de datos, un procedimiento y un método de muestreo para que los coordinadores de protección infantil pudiesen reunir datos de manera más sistemática sobre cuestiones relacionadas con protección infantil durante las misiones del mecanismo de respuesta rápida.*

La inclusión de la recolección de datos secundarios es altamente recomendada para el monitoreo de la situación. El componente de Recolección de Datos Primarios se puede hacer usando dos métodos: situación basada en la comunidad y/o en la agencia.

Recolección de datos secundarios	- Herramienta de revisión de datos secundarios (SDR)
Recolección de datos primarios	- Seguimiento basado en la comunidad - Seguimiento basado en la agencia

Recolección de datos secundarios

**Los datos secundarios** son cualquier información extraída de fuentes de información existentes, tales como informes, datos de evaluación, datos de gestión de casos, etc. Utilizando una combinación de datos cuantitativos y cualitativos, se puede llevar a cabo un análisis preliminar de la situación, las necesidades y las capacidades de protección de la infancia en el país.

La plantilla para la Revisión de Datos Secundarios (SDR) es una herramienta desarrollada por el AdR de Protección Infantil que debe ser adaptada al contexto.<sup>25</sup> Se requiere una persona especializada que pueda actualizar la herramienta de forma continua y proceder al análisis y a la presentación de informes. Basándose en una frecuencia definida (por ejemplo, bimestral), el punto focal de la la Revisión de Datos Secundarios analizará los datos y elaborará un informe descriptivo de todos los riesgos y necesidades, nuevos y cambiantes, en materia de protección de la infancia.

25. <http://cpwg.net/>

El objetivo de la recopilación de datos primarios es establecer una fuente de información primaria de las zonas afectadas por la ayuda humanitaria, incluidos los lugares a los que la población afectada podría haberse trasladado. Los datos primarios se refieren a cualquier dato que se recoja directamente de su fuente original para el objetivo en cuestión.

### **Monitoreo de la situación basado en la comunidad**

La recolección de datos primarios puede utilizar un modelo “basado en la comunidad”. Este enfoque requiere la identificación y capacitación de puntos focales comunitarios para que se conviertan en recolectores activos de datos en una muestra de comunidades. La muestra seleccionada no debe cambiar a lo largo de la vida útil del proyecto de monitoreo de la situación. El personal capacitado de la agencia debe ser desplegado a esas comunidades y seleccionar/elegir puntos focales en consulta con los miembros de la comunidad. Los puntos focales comunitarios deberán recibir formación sobre la recopilación de datos y la presentación de informes, los procedimientos de acción urgente y las consideraciones éticas, y se les deberá pedir que presenten informes con regularidad. Dependiendo de la fiabilidad de la cobertura del teléfono móvil o de Internet, se puede establecer una estructura de información basada en el teléfono, el Internet o el papel. Si se elige un sistema basado en el teléfono, se puede elaborar una serie de códigos o preguntas breves para representar diferentes riesgos para los niños y niñas <sup>26</sup>. (véase el anexo 2 sobre el uso de la tecnología).

Para garantizar la simplicidad y viabilidad, sólo los datos sobre tendencias generales y los patrones deben ser recogidos. Una vez que se observa un cambio en los patrones o un aumento en las tendencias, un equipo técnico de las agencias que están activas en el área correspondiente, debe ser desplegado para reunir información más profunda de la situación.

Nota: la definición de un “procedimiento de urgencia” claro es especialmente importante para esta opción.

*En Sudán del sur, una estructura comunitaria existente fue identificada como el canal más apropiado para la recolección de datos. Las redes comunitarias de protección de la infancia ya se había establecido en muchas partes del país. Dado que los miembros de estas redes ya se reunían periódicamente con el personal de las ONG para examinar cuestiones relativas a la protección de la infancia, el sub-clúster decidió utilizar esas reuniones periódicas como el principal foro de reunión de datos para el monitoreo de la situación. Se desarrolló una herramienta específica para este proceso.*

### **Monitoreo de la situación basada en los organismos**

El Monitoreo de la situación basado en las agencias, requiere la recolección de datos de un grupo de comunidades sistemáticamente muestreado por las agencias operativas.

---

<sup>26</sup> La elección de códigos en función de las preguntas debe realizarse en función de la plataforma móvil que se utilizará. Por ejemplo, para plataformas como RapidPro, las preguntas son más apropiadas, mientras que para plataformas como Frontline SMS, las series de códigos pueden funcionar mejor.

Los cuestionarios y las herramientas de gestión de datos deben compartirse con los organismos que estén dispuestos a participar y tengan capacidad para responder o remitir casos urgentes si surge la necesidad durante la recopilación de datos. Se debe proporcionar orientación sobre la recopilación de datos y la presentación de informes a todos los organismos participantes.

Este enfoque requiere el compromiso de los organismos participantes de dedicar tiempo de su personal. Cada agencia debe ser asignada a una 'zona de cobertura' que debe superponerse o estar próxima a sus áreas de operación. El personal capacitado de la agencia debe visitar las comunidades regularmente (en base a la frecuencia acordada) y recopilar datos de los informantes clave y a través de la observación directa.

	Ventajas	Desventajas
Monitoreo de la situación basado en comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costo de recursos financieros y humanos relativamente bajo</li> <li>✓ Los datos fluyen de manera periódica</li> <li>✓ Con un mínimo de insumos continuos (financieros y humanos), el sistema de monitoreo puede ser sostenido durante largos períodos de tiempo (asumiendo que la comunidad no se mueve por un tiempo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Coste inicial relativamente alto</li> <li>x El proceso debe incluir un "período de aprendizaje", ya que a menudo los coordinadores de la comunidad tardan un tiempo en aprender plenamente los protocolos de presentación de informes.</li> <li>x Un costo continuo de los incentivos (y el reembolso de los SMS en el caso de los informes basados en dispositivos móviles) durante toda la vida útil del ciclo de monitoreo de la situación</li> <li>x Un costo continuo de los incentivos (y el reembolso de los SMS en el caso de los informes basados en dispositivos móviles) durante toda la vida útil del ciclo de monitoreo de la situación</li> <li>x Posibles repercusiones negativas para el recolector de datos en la comunidad (especialmente en el contexto de un conflicto armado)</li> </ul>
Monitoreo de situación basado en agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad relativa tanto a nivel logístico como técnico</li> <li>✓ Facilitará la interacción directa entre el personal del grupo de coordinación y las comunidades</li> <li>✓ Se pueden incluir preguntas más elaboradas y detalladas</li> <li>✓ Cambios en las muestras en cada intervalo, lo que proporcionará una cobertura más amplia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Cantidad significativa de tiempo del personal requerido en ciertos intervalos</li> <li>x La seguridad y otros factores pueden dificultar la recopilación de datos a intervalos requeridos</li> </ul>

Si el acceso a ciertas poblaciones afectadas por la emergencia es limitado, considere la posibilidad de utilizar el monitoreo basado en la comunidad o el monitoreo de terceros (es decir, contratar a ONG locales con acceso a la recolección de datos). Una combinación de los dos enfoques también puede ser útil en ciertos contextos.

---

Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres

**Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres** es un ejercicio de autoevaluación que permite a un clúster evaluar su rendimiento de coordinación en relación con las seis funciones básicas de los clústeres establecidas en el módulo de referencia del IASC para la coordinación de clústeres a nivel de país.

El Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres es un proceso dirigido por los países, con el apoyo de los clústeres globales y OCHA. Idealmente, se lleva a cabo por todos los clústeres o sectores al mismo tiempo, pero puede ser implementado bajo demanda por clústeres individuales. Un Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres permite a todos los socios y coordinadores de los clústeres identificar las fortalezas y debilidades del desempeño y las vías de mejora.

---

Cuando llevar a cabo el Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres

Si se activan los clústeres, lo ideal es que se lleve a cabo un ejercicio de Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres entre tres y seis meses después del inicio de una emergencia y una vez al año a partir de ese momento. En las crisis prolongadas, se debe realizar un ejercicio de Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres anualmente, pero los grupos deciden cuándo hacerlo. Si se confirma que varias funciones básicas son deficientes y, por lo tanto, requieren una supervisión y un seguimiento frecuentes, el proceso de gestión común de los productos debe realizarse con mayor frecuencia.

Es obligatorio llevar a cabo un Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres anualmente a nivel nacional, y corresponde a los clústeres de los países decidir si también desean llevar a cabo un ejercicio de Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres a nivel sub-nacional. La experiencia indica que no es sensato llevar a cabo este ejercicio a nivel subnacional a menos que el clúster sub-nacional cumpla con todos los mecanismos básicos de coordinación.

---

Participación en el Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres

Los coordinadores de los clústeres deben garantizar la participación más amplia posible de los miembros de los clústeres, incluidos los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, las autoridades nacionales y los centros de coordinación sobre cuestiones intersectoriales. A los efectos del Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres, los AdR bajo el Clúster de Protección (violencia basada en género, protección de la infancia, acción contra minas, y vivienda, tierra y propiedad) y todos los mecanismos de coordinación que tienen el mandato de cumplir las funciones básicas de los clústeres deberán ser tratados como clústeres individuales y se les deberá permitir llevar a cabo un proceso de Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres de manera independiente, si es preferible.

Para el grupo de coordinación de protección infantil que lleva a cabo el Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres, el apoyo técnico está disponible a través del AdR de Protección Infantil - CP AoR.

Un proceso completo de Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres generalmente se lleva a cabo durante un mes e incluye los siguientes pasos.

1. Planeación:

- El Equipo Humanitario en el País se reúne para discutir la implementación del proceso. Decide un marco de tiempo y los clústeres que participarán.
- El Grupo de Coordinación Inter-Clúster se reúne para discutir el proceso y sus objetivos, y acuerda a qué nivel se implementará.
- Los clústeres individuales discuten los objetivos y clarifican el proceso.

2. Encuesta del Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres:

- El coordinador del clúster diligencia un informe de descripción del clúster en línea.
- El coordinador del clúster y los socios diligencian cuestionarios en línea por separado (respuesta del cuestionario dura aproximadamente 20 a 30 minutos) creados a nivel mundial.
- Los clústeres mundiales o la sede de la OCHA recopilan y analizan los resultados de la encuesta (una tarea que requiere de 1 a 2 días), y producen un informe descriptivo de los clústeres y un informe preliminar sobre los resultados de la coordinación.

3. Análisis de clúster y planeación de acciones:

- En una reunión de medio día o día completo, el clúster discute y finaliza el informe de descripción y el informe sobre el desempeño de la coordinación, añade factores atenuantes y explicaciones, y desarrolla un plan de acción.

4. Seguimiento y monitoreo:

- El Grupo de Coordinación Inter-Clúster examina los informes finales sobre los resultados de la coordinación y los planes de acción, y señala las deficiencias comunes que deben abordarse sistemáticamente por los distintos clústeres.
- Los informes de desempeño de coordinación y los planes de acción se presentan a los grupos temáticos del Equipo humanitario en el País y a los clústeres mundiales, que identifican las necesidades de apoyo.
- Cada grupo monitorea regularmente la implementación de su plan de acción.

Ejemplo de Reporte del Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres:

1. Apoyar la prestación de servicios	
1.1 Proporcionar una plataforma para asegurar que la prestación de servicios se rige por las prioridades estratégicas acordadas.	Bueno
1.2 Desarrollar mecanismos para eliminar la duplicación de la prestación de servicios .	NO satisfactorio
2. Informar sobre la toma de decisiones estratégicas del Coordinador Humanitario/Equipo humanitario en el País para la respuesta humanitaria.	
2.1 Evaluación de las necesidades y análisis de las deficiencias (en otros sectores y dentro del sector).	Satisfactorio
2.2 Análisis para identificar y abordar las brechas, los obstáculos, la duplicación y las cuestiones transversales (emergentes).	Débil
2.3 Establecimiento de prioridades, basado en el análisis de las respuestas.	Satisfactorio

Lecciones aprendidas

- La Unidad de Coordinación del Clúster Global de UNICEF ofrece apoyo para llevar a cabo las actividades correspondientes al Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres. Los coordinadores deben ponerse en contacto con el Coordinador a nivel mundial antes de proceder por su cuenta. El Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres es un proceso apoyado que elimina la carga del diseño, procesamiento y presentación de informes de clústeres en los países, dando tiempo para la coordinación operativa diaria y centrándose más en los resultados. Si los grupos y clústeres (co)liderados por UNICEF desean aprovechar este apoyo, deben manifestar su interés en llevar a cabo un Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres poniéndose en contacto con el coordinador en el nivel global.
- El Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres se ha llevado a cabo en más de 51 contextos desde su creación en el formato actual. Las respuestas de los socios y coordinadores han sido abrumadoramente positivas. El resultado final de la encuesta -el taller de validación conjunto con la participación de todos los socios activos de los clústeres para acordar los resultados del Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres y desarrollar acciones correctivas conjuntas para reforzar la coordinación- ha tenido gran acogida. Los socios de los clústeres rara vez tienen la oportunidad de reunirse y examinar la calidad de la coordinación colectivamente de manera neutral y constructiva; el Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres proporciona ese espacio y da la oportunidad de expresar otras cuestiones que quizás no se hayan planteado en el Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres.
- La experiencia demuestra que los clústeres tienen dificultades para aplicar el Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres cuando su estructura está cambiando o tienen que gestionar al mismo tiempo otros compromisos (el proceso de planificación estratégica o las visitas de los donantes, por ejemplo).

- Los clústeres o AdRs pueden optar por no participar en el proceso si el tiempo no es conveniente. Los grupos de coordinación de la protección de la infancia pueden llevar a cabo un Monitoreo de Desempeño de la Coordinación de Clústeres de forma colectiva con el grupo de protección, pero con mayor frecuencia lo hacen de forma independiente para identificar áreas específicas de mejora.

**Lecturas recomendadas para coordinadores:**

- Comité Permanente entre Organismos, *Cluster Coordination Performance Monitoring Guidance Note*, IASC, 2014.
- Child Protection in Emergencies Monitoring Toolkit, Child Protection AoR, 2016

## 21 Asegurar la preparación

El IASC ha adoptado un enfoque llamado Preparación de Respuestas en Emergencia (ERP). Este documento sustituye a las “Directrices sobre la planificación interinstitucional para imprevistos en la asistencia humanitaria” (2007). El propósito del ERP es proporcionar un enfoque sistemático y coherente de la preparación para emergencias que permita a los agentes humanitarios prepararse para una acción rápida, eficaz y eficiente

El enfoque de ERP tiene cinco componentes <sup>27</sup>.

- 1. Perfiles de riesgo:** Los agentes humanitarios deben desarrollar una comprensión clara y compartida de los riesgos que podrían desencadenar una crisis y que requieren una asistencia humanitaria internacional coordinada.
- 2. Monitoreo de Alertas Tempranas:** Cuando se ha elaborado un perfil de riesgo del país, es esencial vigilar los riesgos y la situación, utilizando indicadores claros y entendiendo los factores desencadenantes.
- 3. Las acciones mínimas de preparación** proporcionan un nivel básico de preparación para la respuesta en todos los sectores. Se alinean con las Acciones Mínimas de Preparación entre agencias, pero deben ser adaptadas a las necesidades, estructura y mandatos de cada grupo o sector. Deberán incluir disposiciones para una respuesta en los siguientes ámbitos:
  - a. Coordinación;
  - b. Evaluación;
  - c. Plan de respuesta;
  - d. Gestión de información;
  - e. Movilización de recursos y monitoreo;
  - f. Reporte, publicación de la información y comunicación en crisis;
  - g. Capacidad de entrenamiento y mapeo.
- 4. La Planificación de Respuestas de Contingencia** se debe desarrollar siempre que se requiere una respuesta humanitaria, por ejemplo, cuando la elaboración de perfiles de riesgo revele un riesgo específico que pueda generar grandes necesidades humanitarias (como un tifón en un área metropolitana vulnerable) o cuando el seguimiento de la alerta temprana sugiera que una emergencia puede ser inminente. Los planes de respuestas de contingencia deben estar en un formato que permita que la información sea utilizada directamente en los documentos de

---

<sup>27</sup> Se puede encontrar una explicación completa del ERP, así como orientaciones y plantillas, en: <[www.humanitarianresponse.info/emergency-response-preparedness](http://www.humanitarianresponse.info/emergency-response-preparedness)>.



análisis preliminar y de planificación de la respuesta durante las primeras fases de una emergencia.

- 5. Procedimientos Operativos Estándar para la Respuesta Inicial de Emergencia** enumeran las primeras medidas que se deben tomar cuando ocurre una emergencia. Se centran en las estructuras de coordinación humanitaria y orientan la respuesta inicial de emergencia y ayudan a la rápida toma de decisiones y a la acción.

Cuando se vayan a aplicar medidas del ERP, los Equipos Humanitarios en los Países y los clústeres globales deberán monitorear la calidad de los perfiles de riesgo, las medidas mínimas de preparación, los procedimientos operativos estándar y los planes de respuesta de contingencia.

En los siguientes escenarios se describe quién es responsable a nivel nacional y mundial de aplicar el enfoque de preparación en tres contextos diferentes. La participación de los ministerios competentes es esencial en los tres ejemplos.

- 1. Países con un Coordinador Humanitario:** La presencia de un Coordinador Humanitario indica alto riesgo. Este entorno operativo y la presencia de agentes humanitarios con experiencia hacen que la preparación para emergencias esté más integrada y desarrollada. Bajo el liderazgo del Coordinador Humanitario, los ministerios competentes y los miembros de los clústeres o sectores deben comprender y desarrollar las medidas mínimas de preparación. Los clústeres mundiales deben supervisar la preparación general y apoyar a los clústeres y a los sectores según sea necesario.
- 2. Países con un Coordinador Residente en alto riesgo de emergencias que requieren apoyo internacional:**<sup>28</sup> En estos países, los clústeres pueden no haber sido activados formalmente, pero es probable que los mecanismos de coordinación sectorial (comités o mesas sectoriales, clústeres o grupos de trabajo) puedan ser activados, en colaboración con las contrapartes gubernamentales. Es posible que los gobiernos hayan establecido mecanismos de preparación, respuesta y coordinación en algunos sectores, que, por lo tanto, estarán mejor preparados que otros. Bajo la guía del Coordinador Residente y en estrecha cooperación con el gobierno, los mecanismos de coordinación del sector deberán apoyar a operativizar partes relevantes del enfoque del ERP. Los clústeres globales deben apoyar proactivamente las acciones de los mecanismos de coordinación sectorial y del Coordinador Residente, así como la priorización de las acciones mínimas de preparación.
- 3. Países con un Coordinador Residente con bajo riesgo de emergencias que requieren apoyo internacional:** Los clústeres no existirán formalmente, y los mecanismos de coordinación pueden no existir o no estar dispuestos en los mismos formatos como son

<sup>28</sup> El Grupo de Directores de Emergencia del IASC determina el "alto riesgo" sobre la base del Informe semestral de Acción Temprana -Alerta Temprana del IASC, el Modelo de Enfoque Global anual o el nuevo Índice para la Gestión de Riesgos (INFORM).

conocidos típicamente en los sectores de la respuesta humanitaria. El Gobierno habrá desarrollado buenas medidas de preparación, respuesta y coordinación en algunos sectores. El Coordinador Residente y las agencias líderes del sector deben promover acciones de coordinación y preparación en los clústeres pertinentes utilizando los perfiles de riesgo, y apoyar a las contrapartes gubernamentales y sectoriales a planificar la forma en que cooperarán en caso de una crisis. En este contexto, no se espera que los clústeres mundiales presten asistencia a menos que lo solicite específicamente el Coordinador Residente.

---

Referencias  
adicionales

**Lectura recomendada para los coordinadores:**

- <[www.inform-index.org](http://www.inform-index.org)>: es un recurso global de evaluación de riesgos de fuente abierta para crisis humanitarias y desastres. Puede apoyar la toma de decisiones sobre prevención, preparación y respuesta.
- Comité Permanente entre Organismos para la ayuda humanitaria , Guía de preparación para la respuesta de emergencia, IASC, 2014 .

## 22 Asegurar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

La rendición de cuentas a poblaciones afectadas es uno de los elementos centrales de la Agenda de Transformación. Los compromisos de la rendición de cuentas a poblaciones afectadas tienen como objetivo garantizar que los actores humanitarios sean más receptivos y responsables en satisfacer las necesidades de las personas afectadas por la crisis.

La rendición de cuentas a poblaciones afectadas tiene muchas dimensiones. Sobre la base del trabajo de la Asociación Internacional para la Rendición de Cuentas en el ámbito Humanitario y otros, los compromisos del IASC con la rendición de cuentas a poblaciones afectadas incluyen la responsabilidad de los agentes humanitarios de utilizar los recursos humanitarios para abordar de manera eficiente y efectiva las necesidades de protección y asistencia de todos los grupos de la población, incluidos las niñas y niños. También abarca la responsabilidad de los actores humanitarios de actuar con ética y responsabilidad, y de ejercer el liderazgo para garantizar que las respuestas respeten las necesidades, prioridades y dignidad específicas de todos los grupos de personas afectadas. Esto significa, integrar mecanismos para comunicarse de forma transparente con las personas afectadas, recopilar y actuar sobre los comentarios de ellos, y encontrar formas significativas de involucrarlos y permitirles participar en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de la respuesta. También significa tomar medidas para prevenir y proteger a los grupos vulnerables de violaciones de derechos humanos, como la explotación y el abuso sexual.

Desde el punto de vista de la protección de la infancia, la rendición de cuentas también implica responsabilidades específicas para monitorear e informar las violaciones graves de los derechos de las niñas y niños, y garantizar que los interesados cumplan con sus obligaciones judiciales y no judiciales de protección (ver la sección 26 para más detalles).

En 2013, el IASC publicó un Marco Operativo de rendición de cuentas a poblaciones afectadas, diseñado para ayudar a los actores humanitarios a integrar la rendición de cuentas en el CPH. Este marco operativo es una herramienta útil para orientar organizaciones individuales, clústeres y mecanismos entre clústeres en aspectos específicos de rendición de cuentas a poblaciones afectadas<sup>29</sup>.

Desde entonces, la comunidad humanitaria ha adoptado los Estándares Humanitarios Básicos en materia de Calidad y Rendición de Cuentas, y existe el compromiso de incorporar los mismo en el trabajo de los clústeres globales y otros mecanismos de coordinación y respuesta. Los Estándares Humanitarios Básicos armonizan y reemplazan los antiguos puntos de referencia de la rendición de cuentas presentados por la Asociación Internacional para la Rendición de Cuentas en el ámbito Humanitario, los Estándares Fundamentales Esfera y el Código de People In Aid en un marco único y consolidado. El estándar consiste en nueve compromisos

---

29. <https://interagencystandingcommittee.org/>

interrelacionados, diseñados para promover **enfoques más centrados en las personas para las acciones humanitarias**. Los nueve compromisos se basan en buenas prácticas reconocidas relacionadas con la forma en que se diseñan y se entregan las respuestas y en la relación entre las organizaciones humanitarias y las personas afectadas, con el objetivo de mejorar continuamente la calidad, eficacia y responsabilidad de las acciones humanitarias.

Una característica importante de los Estándares Humanitarios Básicos es que vinculan muchos de los conceptos de rendición de cuentas -incluidos los que se encuentran en los compromisos del Rendición de Cuentas a Poblaciones Afectadas y el Marco Operativo del IASC<sup>30</sup>, con buenas prácticas reconocidas en torno a un programa de calidad, resultados y efectividad. También es coherente con las diferentes fases del CPH y está diseñado para complementar las normas técnicas y de programación existentes, como las NMPI y otras normas y directrices específicas, al tiempo que proporciona un enfoque armonizado y común para definir la calidad y la responsabilidad en las acciones humanitarias y de desarrollo. Como tal, proporciona un marco útil para los trabajadores humanitarios, las organizaciones y los mecanismos de coordinación para evaluar qué tan efectivas son sus respuestas frente a las necesidades de las personas afectadas.

Un documento adicional de los **Estándares Humanitarios Básicos llamado la Guía Informativa y de Indicadores (CHS Guidance Notes and Indicators** en inglés) establece con más detalle los nueve compromisos de los Estándares Humanitarios Básicos, junto con los criterios de calidad y los indicadores clave de rendimiento sugeridos<sup>31</sup>. Incluye explicaciones sobre los compromisos y ofrece preguntas orientadoras para ayudar a las organizaciones humanitarias a garantizar que los compromisos se reflejen en las políticas y prácticas de la organización. Cabe mencionar que aún no se han desarrollado directrices específicas para las organizaciones que trabajan en clústeres y áreas de acción como Protección de la Infancia. Sin embargo, una revisión de los compromisos de los Estándares Humanitarios Básicos muestra una alineación cercana con muchas de las funciones de coordinación y protección de la infancia descritas en las secciones 2 y 3 de este manual.

Mientras tanto, las siguientes preguntas orientadoras, adaptadas de la *Nota Informativa e Indicadores de Orientación de Estándares Humanitarios Básicos*, pueden ser útiles para considerar sistemáticamente la calidad y la rendición de cuentas desde una perspectiva de protección de la infancia dentro de las respuestas. Si bien muchas de las preguntas están orientadas hacia las organizaciones implementadoras, también pueden ser adaptadas y utilizadas por el grupo de coordinación de protección infantil, el clúster de protección y los inter-clústeres para identificar brechas, compartir buenas prácticas y promover un enfoque más armonizado para la programación.

---

30. Nota: la adopción del Estándares Humanitarios Básicos significa que muchas de las referencias a los indicadores de HAP y a los Estándares Esenciales de Esfera en el Marco Operativo de AAP ahora están desactualizados, ya que han sido integrado en el nuevo estándar.

31. <<http://www.corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators.pdf>>.

Compromisos de los Estándares Humanitarios Básicos	Preguntas orientadoras
<p>1. Las comunidades y las personas afectadas por una crisis reciben asistencia apropiada y relevante de acuerdo a sus necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han considerado adecuadamente los problemas de protección de la infancia en las evaluaciones de necesidades? (por ejemplo, en el informe MIRA o en evaluaciones que se hayan llevado a cabo por organizaciones individuales)?</li> <li>• Se han tomado disposiciones para encontrar los medios adecuados para que los niños y niñas y las personas encargadas de su cuidado participen en la identificación necesidades de protección?</li> <li>• Los problemas de protección de la infancia se abordan adecuadamente en el Plan de respuesta humanitaria - HRP, CPH y planes de los clústeres?</li> <li>• Los procesos de evaluación y monitoreo identifican los problemas de protección de las niñas y niños, y se encuentran los datos desglosados por sexo, edad y capacidad?</li> <li>• Se toman acciones para adaptar los planes de respuesta basados en las necesidades cambiantes de protección, capacidades, riesgos y contexto?</li> </ul>
<p>2. Las comunidades y personas afectadas por la crisis tienen acceso a la asistencia humanitaria necesaria en el tiempo adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades, restricciones y riesgos de la protección de la infancia son regularmente identificados y analizados? Se adaptan los planes de respuesta para reparar las necesidades no satisfechas?</li> <li>• La planeación considera momentos y lugares óptimos para implementar actividades de protección de la infancia (por ejemplo, establecer espacios amigables con los niños o niñas)?</li> <li>• Se reconocen, utilizan y cumplen los estándares técnicos para la protección de la infancia en su totalidad por todas las partes interesadas?</li> </ul>
<p>3. Las comunidades y personas afectadas por la crisis no se encuentran afectadas negativamente y están más preparadas, son resilientes y se encuentran en menor riesgo gracias a las acciones humanitarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacidades locales para la protección de la infancia (es decir, estructuras, organizaciones y redes de apoyo) han sido identificadas?</li> <li>• Existen planes para apoyar y fortalecer estas capacidades -siempre que sea posible y apropiado-?</li> <li>• Se tiene en cuenta información existente sobre riesgos, peligros y vulnerabilidades en la programación actividades?</li> <li>• Las estrategias y acciones de protección de la infancia se encuentran diseñadas e implementadas en consulta con las personas afectadas y comunidades, incluidos los niños y niñas?</li> <li>• Las estrategias de respuesta de protección de la infancia se encuentran alineadas con las prioridades locales y/o nacionales?</li> </ul>
<p>4. Las comunidades y personas afectadas por la crisis conocen sus derechos, tienen acceso a información y participan de la toma de decisiones que les afectan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información sobre problemas y/o actividades de protección de la infancia es proporcionada de manera accesible, apropiada y comprensible para las diferentes partes interesadas, incluidos niños y niñas?</li> <li>• Existe una estrategia común para recolectar y diseminar evidencia/información y abogar por problemas relacionados con la protección de la niñez con las partes interesadas?</li> <li>• Pueden las mujeres, hombres, niñas y niños (especialmente aquellos que son marginados y vulnerables) participar en las decisiones sobre las actividades que les afectan?</li> <li>• Conocen todos los grupos de la comunidad afectada cómo dar su opinión sobre la respuesta, y se sienten seguros usando esos canales?</li> <li>• Se identifican y se abordan las barreras para dar retroalimentación?</li> </ul>

<p>5. Las comunidades y personas afectadas por la crisis tienen acceso a mecanismos de quejas seguros y receptivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan estrategias apropiadas para consultar con niños y niñas sobre el diseño de los mecanismos de denuncia, incluso alrededor de problemas de protección de la infancia?</li> <li>• Se toman en cuenta las preferencias de todos los grupos demográficos, en particular los relacionados con la seguridad y confidencialidad, en el diseño de procesos de quejas?</li> <li>• Es la información sobre cómo funcionan los mecanismos de queja y qué tipo de reclamos se puede hacer a través de los mismos proporcionada y comprendida por todos los grupos demográficos?</li> <li>• Existen marcos de tiempo acordados y respetados para la investigación y resolución quejas/reclamos? ¿Se conoce y registra el tiempo existente entre la recepción y solución de una queja/reclamo?</li> <li>• Los reclamos sobre explotación y abuso sexual son investigados inmediatamente por el personal que cuenta con competencias relevantes y un nivel apropiado de autoridad?</li> </ul>
<p>6. Las comunidades y personas afectadas por la crisis reciben asistencia coordinada y complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información sobre qué organizaciones están trabajando problemas de protección infantil es compartida con otros actores que responden a la crisis de manera oportuna (por ejemplo, utilizando las herramientas 3/4/5W)?</li> <li>• La información sobre problemas de protección de la infancia es compartida, accesible y usada por todas las partes interesadas?</li> <li>• Se han identificado y apoyado a las estructuras de coordinación existentes?</li> <li>• Los programas de otras organizaciones y autoridades son tenidas en cuenta al diseñar, planificar e implementar actividades de protección infantil?</li> <li>• Se identifican y abordan las brechas en la cobertura?</li> </ul>
<p>7. Las comunidades y personas afectadas por la crisis pueden esperar que se les entregue asistencia mejorada en la medida que las organizaciones aprenden de sus experiencias y reflexiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el diseño del programa se considera relevante consultar e incorporar las evaluaciones y revisiones de respuestas previas a crisis similares?</li> <li>• Los procesos de monitoreo, evaluación, retroalimentación y manejo de quejas/reclamos conducen a cambios y/o innovaciones en el diseño e implementación de los programas?</li> <li>• Las lecciones aprendidas se encuentran sistemáticamente documentadas?</li> <li>• Se utilizan regularmente los sistemas de gestión de la información para compartir lecciones aprendidas con las partes interesadas, incluidas las personas afectadas y agencias socias?</li> </ul>
<p>8. Las comunidades y personas afectadas por la crisis reciben la asistencia solicitada por parte de personal y voluntarios competentes y bien gestionados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal firma un código de conducta o documento equivalente que describe sus obligaciones legales y éticas?</li> <li>• El personal está capacitado, es consciente y entiende sus responsabilidades sobre cómo responder a cualquier cuestión de protección de la infancia?</li> <li>• El personal relevante del programa entiende y usa normas técnicas de protección de la infancia reconocidas globalmente?</li> <li>• Se reciben quejas/reclamos sobre el personal o el personal de los socios? ¿Cómo se manejan estas quejas/reclamos?</li> </ul>
<p>9. Las comunidades y personas afectadas por la crisis pueden esperar que las organizaciones que los asisten manejen los recursos de forma eficaz, eficiente y éticamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de protección de la infancia se encuentran adecuadamente financiadas y con recursos?</li> <li>• Las actividades de protección infantil, los gastos y los resultados son monitoreado regularmente? ¿Es esa información compartida con actores relevantes en los mecanismos de coordinación?</li> <li>• Existe un procedimiento seguro de denuncia de irregularidades y conocido por el personal, comunidades afectadas y otras partes interesadas?</li> </ul>

## 23 Desarrollo de capacidades

El fortalecimiento de capacidades se trata de desarrollar las habilidades de los participantes del clúster de con la finalidad de que estén mejor preparados para participar en la respuesta, y para buscar una mejoría de las capacidades del sector de protección de la infancia para abordar las necesidades de los niños y niñas y las familias. En particular, el Coordinador de Protección de la Infancia tiene la responsabilidad de promover y apoyar buenas prácticas y estándares en la programación.

El desarrollo de la capacidad tendrá lugar en dos niveles: el grupo (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia) y las personas. Para poder asegurarse de que los estándares y las buenas prácticas se apliquen y promuevan, el grupo necesita alcanzar un nivel de madurez e interdependencia.

La capacidad técnica disponible en un país determinado dependerá de la composición de los organismos de protección de la infancia y su enfoque programático, junto con la calidad de la preparación para emergencias llevada a cabo antes de la situación de emergencia. En la mayoría de las situaciones, hay capacidades dentro de las agencias que se pueden identificar y compartir para beneficiar las respuestas interinstitucionales.

Las acciones clave para los coordinadores de clúster incluirán las siguiente:

- Identificar las necesidades de capacitación prioritarias para el personal del gobierno y los grupos de socios de protección de niñas y niños sobre la base de brechas identificadas en los servicios y capacidades de entrega del servicio. Esto siempre incluirá, mínimamente, disposiciones específicas de prevención y respuesta para niños y niñas en riesgo y que sean sobrevivientes de violencia de género.
- Desarrollar un plan de capacitación para la prestación de servicios y el uso de herramientas de coordinación, según sea necesario.
- Actualizar los materiales de capacitación existentes basados, dentro de lo posible, tanto en estándares y currículos nacionales y luego ponerlos a disposición para que todos los clústeres socios puedan utilizarlo.
- Coordinar la planificación e implementación de todas las actividades de capacitación entre socios y facilitar eventos de capacitación conjuntos, siempre que sea posible.
- Identificar otra fuente de creación de capacidades que sea necesaria para facilitar la transición o recuperación temprana, y coordinar la planificación e implementación de tales actividades entre las organizaciones socias y los gobiernos.

## 24 Apoyar a la incidencia

La incidencia es un complemento esencial de la respuesta operacional para la protección de la infancia en cualquier contexto. Implica pasos deliberados, basados en evidencia demostrada para influenciar directa e indirectamente a los tomadores de decisiones para apoyar e implementar acciones que mejoren la protección de la infancia. La incidencia en materia de protección de la infancia, debe ser abordada en conjunto por todos los actores de protección y como parte de un esfuerzo de promoción más amplio emprendido por el Clúster de Protección.

La abogacía para influenciar el cambio no siempre se trata de denuncias públicas, sino que puede involucrar una serie de actividades tales como:

- Trabajo de medios;
- Desarrollo de asociaciones, coaliciones y alianzas;
- Hacer lobby y negociación dentro de las agencias o con otras agencias;
- Campañas;
- Investigación y publicaciones;
- Trabajar con niños, niñas y jóvenes;
- Movilización social;
- Conferencias y eventos.

En contextos humanitarios, la abogacía para la protección de la infancia suele ser un objetivo del gobierno, los donantes, el equipo humanitario en el país, las operaciones de mantenimiento de la paz y la comunidad humanitaria internacional. El papel del coordinador es central. Los coordinadores pueden iniciar y facilitar el proceso de desarrollo de plan de abogacía para el grupo, el cual debe estar alineado con el plan de abogacía del clúster protección, si existe uno. Además, normalmente deberían liderar cualquier abogacía reactiva u oportunista. Por ejemplo, en respuesta a un tifón hace varios años, el gobierno en ese contexto anunció planes para construir dos nuevos orfanatos. El coordinador tuvo que reaccionar rápidamente, consultar bilateralmente con los miembros más comprometidos de la coordinación del grupo de protección y otros miembros que conocían bien el contexto, para desarrollar un plan de acción para tratar de revertir o ajustar esta decisión.

La incidencia emprendida por el grupo de coordinación debería trazarse en razón de los recursos y fortalezas relativas de las diferentes organizaciones que hacen parte del grupo de protección. Estas organizaciones deberían emprender su propia defensa, en coordinación con el grupo más amplio. El rol y las acciones del coordinador deben ser complementarias a las de los miembros del grupo, presentando y reforzando mensajes claves acordados, cuando sea posible. El alcance mundial de la Área de Responsabilidad de Protección para la Niñez y el CPG hace que sean aliados importantes para apoyar la abogacía en los territorios, y acceder a los actores regionales y globales según sea necesario.

En el punto crítico de una emergencia, emitir mensajes conjuntos con varias organizaciones es una actividad muy importante, que amerita ponerse en marcha.

Tipos de actividades de incidencia/abogacía

Mensajes conjuntos



Para garantizar un enfoque común en los diversos modos de prestación de servicios y las diferentes audiencias (por ejemplo, adultos en lugar de niños o niñas), el coordinador puede facilitar la creación de mensajes conjuntos sobre, por ejemplo, la prevención de la separación de niños y niñas de sus familias, la prevención de la violencia, el apoyo psicosocial o la respuesta a personas sobrevivientes de violencia. Se pueden encontrar ejemplos de mensajes conjuntos en <[www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)>. Las consideraciones claves a lo largo de este proceso son las siguientes:

- Traducción del mensaje a los idiomas locales.
- Que el mensaje sea dado por actores locales respetados.
- Al comunicar estos mensajes, es importante enfocarse en los beneficios positivos que pueden generar cambios de comportamiento. Por ejemplo, niñas y mujeres, especialmente las mujeres embarazadas, tienen un derecho especial a la protección durante emergencias. Tratar a todas las niñas y mujeres con el mismo respeto que quisieras que la gente le muestre a tu madre, abuela, tía o hermana.
- El documento debe incluir información sobre servicios, contactos y números de teléfono públicos.
- Cuando se utilizan mensajes múltiples, a menudo es bueno comenzar con los mensajes menos sensibles y pasar a los más sensibles.
- Los mensajes son más efectivos cuando se repiten de diferentes maneras (por ejemplo, vallas publicitarias, cortometrajes animados, grupos de discusión), integrándolos en actividades en curso, como centros para mujeres, visitas domiciliarias o para espacios amigables para niñas y niños, y donde los participantes tienen la oportunidad de discutir los mismos.
- Los mensajes clave deben coordinarse con el Clúster de Protección y deben ser evaluados para asegurar que sean apropiados (consideraciones de sexo, edad, cultura).
- Los mejores resultados se obtienen cuando mensajes constantes son incorporados en los recursos y herramientas utilizadas por las organizaciones.
- El personal que usa estos mensajes debe ser capacitado sobre conocimientos básicos de comunicación y el contenido de los mensajes, así como las rutas para las referenciación de casos.
- Los mensajes y las herramientas asociadas deben adaptarse y actualizarse de acuerdo a cómo evolucione la situación.

Con el objetivo de abogar por la finalidad última de la protección de la infancia: salvar vidas, el coordinador puede recurrir a herramientas de nivel mundial como “Una cuestión de vida o muerte” (“A Matter of Life and Death informe y material de acompañamiento para la abogacía generado por CPWG). El informe presenta datos cuantitativos y cualitativos sobre las amenazas,

Consideraciones para la comunicación en protección de la infancia:

escalas, alcance y variaciones en las preocupaciones de la protección de la infancia. Esto es seguido por información sobre qué niños y niñas son más vulnerables a cada amenaza específica, reconociendo que los riesgos no se encuentran distribuidos uniformemente. El informe describe la urgencia de la respuesta y especifica acciones que deben tomarse.

Un estudio reciente de la organización sin fines de lucro Without Violence concluyó que:

- La mayoría de las personas sabían muy poco acerca “de la violencia en la vida de los niños o niñas” como un problema (por ejemplo, su naturaleza, escala y efectos);
- La mayoría de las personas tuvo reacciones fuertes al problema, a menudo personales;
- Pocas personas pudieron nombrar una iniciativa exitosa de prevención de la violencia, ya sea relacionadas con las niñas y niños o no. Adicionalmente, no conocían algún cambio significativo que se haya realizado en los últimos dos años;
- La razón más convincente para detener la violencia era romper el ciclo para detener los impactos futuros en las vidas de las personas y en la sociedad de manera más amplia;
- Mantener las cosas positivas, interactivas y enfocadas en los niños y niñas era altamente eficaz;
- Dar nombre a las soluciones ayudó enormemente;
- Historias y evidencias funcionan bien juntas.

**Consideraciones para comunicar e informar sobre protección de la infancia incluyen los siguientes:**



- Explicar cómo es ser un niño o niña, y reconocer que cuidar a una niña o niño puede ser muy desafiante. Crea imágenes a través de historias y datos de cuánto más difícil se convierte cuidar o ser un niño o niña no acompañado en situaciones de emergencia, sin las redes de apoyo de la familia y las instituciones.
- Crear acuerdos haciendo referencia a valores compartidos, algo con lo que el público en general estará de acuerdo. Una cosa que todos acordamos es que los niños y niñas deben crecer para ser felices, saludables y exitosos.
- Describir brevemente los hechos. Hacer hincapié en estos mensajes clave (porque son menos conocidos).
  - La violencia afecta a niños y niñas, ya sea que la violencia les sea perpetuada directamente o que la hayan atestiguado.
  - La violencia afecta a niñas y niños en las comunidades y escuelas, así como en los hogares.

- La violencia afecta tanto a familias ricas como a familias pobres. Los contextos de emergencia incrementan notablemente la vulnerabilidad de los niños y las niñas, al igual que el rango de violencia al que pueden estar expuestos.
- Reforzar brevemente algunos de los argumentos clave para prevenir la violencia. El punto central que debe quedar en claro aquí es que la violencia conduce a más violencia y vulnerabilidad. Entonces, tal vez se útil referirse a algunos de los efectos psicológicos en las niñas y niños, los cuales tienen impacto en su educación y, por lo tanto, en sus vidas más allá del estado de emergencia y las posibilidades de un regreso a normalidad.
- Dirigirse rápidamente al mensaje principal: la protección de la infancia salva vidas. Aspectos claves a destacar son:
  - Grandes reducciones pueden ocurrir en un corto período de tiempo;
  - Estas soluciones están comprobadas. Referirse a fuentes creíbles, como la Organización Mundial de la Salud o revistas médicas;
  - El cambio cultural y el apoyo a los padres y madres son dos partes clave de la solución.
- Terminar con solicitudes específicas para los lectores u oyentes. Ellos querrán saber qué es lo que pueden hacer.

## 25 Habilidades clave para coordinadores

La eficacia de las funciones del grupo de coordinación dependerá en parte del conjunto de habilidades de sus coordinadores y miembros. Como se describe en el anexo 5, 'Competencias para coordinadores de clúster y oficiales de gestión de la información', los atributos de un buen coordinador de clúster no son necesariamente conocimientos técnicos sino también diplomáticos, fuertes habilidades de facilitación y experiencia de coordinación. Además, ser un oyente efectivo, mostrando a los miembros que son tratados por igual y de manera transparente, y ser un jugador de equipo capaz de delegar las tareas, son habilidades importantes. A continuación, se describen algunas áreas de habilidades claves para las acciones de coordinación:

Comunicación efectiva

1. Un elemento clave en la buena comunicación es la capacidad de escuchar y entender:
  - Parfrasear para verificar lo que crees haber escuchado. Pregunte, "Entonces solo para ser claro, estás diciendo ...??"
  - Demostrar que está escuchando al responder a lo que se está diciendo, sin interrumpir.
  - No responder en nombre de otra persona o finalice lo otra persona está diciendo. No muestres impaciencia.
  - Comprender diferentes connotaciones de palabras expresadas localmente y frases. Las mismas palabras se pueden usar con diferentes significados.
2. El cuerpo también es un elemento poderoso para comunicarse con las personas:
  - Mantener el contacto visual.
  - Evitar las posturas desafiantes o defensivas, por ejemplo, estar con los brazos cruzados.
  - En reuniones uno a uno, sentarse uno al lado del otro si el objetivo es resolver un problema juntos.
  - Escuchar activamente, para garantizar que la información fluya en ambos sentidos durante reuniones.
3. Generar confianza al mantenerse en contacto con individuos y otras organizaciones. Debe ser accesible:
  - Si la confianza no existe, la gente tiende a reprimirse de comentar "malas noticias". Los problemas pueden llegar a un punto de crisis antes de que se sepa que ellos existen.
  - Salir a la comunidad y visitar otras organizaciones; hablar con las personas, pero escuchar más de lo que habla.
4. Prepararse para criticar y escuchar cosas que no le gusten:
  - Enfocarse en la validez de lo que se está diciendo en lugar de sus propios sentimientos.
  - No inventar excusas que no sean objeto de un escrutinio minucioso.
  - Aceptar cuando haya cometido errores y tomar medidas para rectificarlos.
5. Usar eventos sociales para romper barreras dentro del sector de la protección de la infancia:
  - Incluso en una emergencia, es importante tomarse un tiempo, y esto

funciona bien para construir relaciones de trabajo. Tener una comida o bebida juntos después del trabajo es a menudo una solución simple. Sin embargo, se debe encontrar algo que funcione en aquel contexto cultural.

- Organizar eventos sociales para todo el grupo al menos una vez al año.
6. Usar un lenguaje que sea entendible para la audiencia:
- Usar palabras simples y directas y oraciones cortas.
  - Evitar la vaguedad y el lenguaje abstracto.
  - Usar la jerga y los términos técnicos con moderación. Vocabulario especializado y los acrónimos de las Naciones Unidas son difíciles para los no especialistas o personal no pertenecientes a las Naciones Unidas.

Mientras que el Coordinador de Protección de la Infancia es responsable de facilitar una respuesta humanitaria coordinada, esta responsabilidad viene sin la autoridad para hacer cumplir los requisitos de coordinación del clúster. Esto exige un enfoque de colaboración para el liderazgo, que puede ser en contraste con un liderazgo autorizado de la siguiente manera.

Liderazgo autoritario	Liderazgo colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo basado en la línea jerárquica.</li> <li>• Proceso de decisión unilateral.</li> <li>• Comando y control.</li> <li>• Socios implementadores.</li> <li>• Centrarse en el interés de la agencia.</li> <li>• Estar al frente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo basado en la confianza, las relaciones, servicios.</li> <li>• Toma de decisiones compartidas y consensuadas.</li> <li>• Facilitar, conectar en red y habilitar.</li> <li>• Equidad entre compañeros.</li> <li>• Enfoque en el sector de protección de la infancia como un todo.</li> <li>• Facilitar y establecer redes detrás de las escenas.</li> </ul>

**El liderazgo colaborativo** es un proceso mediante el cual las partes que ven diferentes aspectos de un problema, exploran constructivamente sus diferencias y buscan soluciones que vayan más allá de su propia visión de lo que es posible. A continuación se enumeran algunas instrucciones para construir un liderazgo colaborativo<sup>32</sup>.

- Cultivar una visión e identidad compartida del grupo de coordinación de la protección de la infancia desde el principio, incluso si esto puede resultar vago. Planificar la respuesta puede ayudar a lograr esto.
- Delegar desde el principio para establecer un ritmo de liderazgo compartido.
- Tener cuidado de involucrar la combinación correcta de partes interesadas y tomadores de decisiones.
- Mantener el entusiasmo y un enfoque en la colaboración continua; el flujo confiable de información precisa y revisiones regulares de planes y los resultados ayudarán a lograr esto.
- Comprometerse con las perspectivas y abordar las necesidades de cada parte interesada en el grupo.

<sup>32</sup> Adaptado por Hank Rubin.

- Asegurar que tanto el proceso como los productos de la colaboración, en la medida de lo posible, sean útiles para los intereses propios de los individuos y agencias participantes.
- No perder tiempo. Las reuniones deben ser eficientes y productivas; el manejo de las mismas debe ser delegada y motivador. Considere alternativas a las reuniones.
- Desarrollar roles y responsabilidades claras para los miembros del equipo (incluso si estos roles y responsabilidades cambian regularmente entre ellos).
- Asegurarse de que todos los miembros se comprometan a realizar todo el esfuerzo humano posible para garantizar que las mismas personas atenderán a todas las reuniones.
- Toda colaboración es personal: la colaboración efectiva ocurre entre personas, así que se debe mantener una comunicación personal.

Durante la emergencia, el personal a menudo se queja por la cantidad de reuniones a las que deben asistir, pero, al mismo tiempo, suelen quejarse por las pocas instrucciones que reciben, se sienten desinformados sobre qué es lo que está pasando en el contexto más amplio o sienten que sus opiniones no son escuchadas, no se tienen en cuenta o son ignoradas. Las reuniones suelen ser esenciales para la coordinación, y crean un formato efectivo y un procedimiento que produce resultados, lo que es clave.

No convoque a reuniones si existe una mejor manera de intercambiar información, consultar con las personas, resolver un problema o tomar una decisión.

- Darse tiempo para preparar la reunión: Pensar sobre cómo liderará la reunión y hablará con los participantes.
  - Circular información con anterioridad para que todos puedan estar bien preparados.
- Ser claro sobre cuál es el propósito de la reunión.
- Asegurarse de invitar a los tomadores de decisiones necesarios.
- Indicar el propósito de la reunión desde el comienzo: Verificar que todos los asistentes entienden la razón de ser de la reunión.
- Dedicar suficiente tiempo a la reunión:
  - Un tiempo fijo en el que la reunión comenzará y terminará;
  - Asignar el tiempo adecuado para cada tema a discutir.
- Usar preguntas e incentivos individuales para asegurar que todos los puntos de vista sean representados.
- Desalentar los comentarios y digresiones inútiles: Ser firme, pero sensible, en pedir a los participantes que respeten el propósito de la reunión.
- Resumir:
  - Resumir la discusión en tiempos apropiados;
  - Asignar puntos de acción para cada ítem.

- Tomar decisiones.
- Asegurarse que las decisiones estén dentro de la autoridad de la reunión:
  - Registrar con precisión las decisiones;
  - Comunicar decisiones a otras personas que necesiten saberlas.
- Evaluar la reunión: dejar tiempo al final de la reunión para evaluar si el propósito de la reunión se ha logrado de manera efectiva.

Cuando lleve a cabo una reunión, está solicitando tiempo y atención. Debe usar este tiempo con prudencia y considerar alternativas donde sea posible:

Propósito	Consideraciones	Alternativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar información</li> <li>• Obtener información</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Tomar decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La información es fácil de presentar y entender sin interacción?</li> <li>• ¿Quién necesita estar presente en la discusión o decisión?</li> <li>• ¿Quién necesita estar comprometido en los resultados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias/informes escritos.</li> <li>• Mensajes de correo electrónico/fax.</li> <li>• Llamadas telefónicas.</li> <li>• Teleconferencias.</li> <li>• Intercambio uno a uno.</li> <li>• Grupos de Google</li> </ul>

Construcción de consensos

**Los consensos** apuntan al acuerdo máximo entre las personas, al mismo tiempo que se aprovechan tantas ideas como sea posible. La creación de un consenso es un proceso para fomentar la participación y empoderamiento, y puede conducir a que los grupos creen soluciones innovadoras para problemas complejos. Sin embargo, esta es solo una forma de tomar decisiones y no es apropiado utilizarla para todos los puntos de una agenda. El que todos los participantes aporten por igual y estén comprometidos requiere mucho tiempo, y puede llevar a una situación conflictiva en caso que no se logre llegar a un consenso. Por lo tanto, una habilidad clave es evaluar cuándo es importante y apropiado construir consenso para llegar a una decisión.

La creación de consensos es más útil cuando:

- Los miembros tienen perspectivas e información de valor para procesos de toma de decisiones, planeaciones y priorizaciones;
- El compromiso es clave para implicarse en el proceso, y empoderarse de las decisiones y próximos pasos;
- El camino a seguir está en duda y/o las soluciones son ambiguas;
- Las soluciones requieren una acción interdependiente por parte de los interesados;
- El poder, la información y la implementación están fragmentados entre muchas partes interesadas;
- Las partes interesadas tienen puntos de vista contradictorios, pero debido a la unidad en las decisiones importantes se requiere mantener estándares y rendición de cuentas;
- Se necesitan buenas relaciones a futuro entre los interesados;
- El grupo es relativamente pequeño (hasta 20) y tiene un entendimiento mutuo.

La creación de consensos no debe usarse cuando:

- El problema es sencillo, y/o las soluciones son altamente técnicas o las opciones son severamente limitadas;
- Los estándares y objetivos interinstitucionales se ven comprometidos o amenazados por el mismo consenso;
- Otro proceso de toma de decisiones es más eficiente y efectivo;
- Las partes interesadas están altamente politizadas o las opiniones son altamente polarizadas (utilizar el sano juicio para determinar si el consenso es posible o no);
- Los tomadores de decisiones no están en la mesa;
- No hay información suficiente;
- No hay tiempo suficiente para explorar completamente todos los puntos de vista y llegar a un consenso.

Consideraciones clave para la construcción efectiva de consensos.

- Usar habilidades de escucha y preguntas activas.
- Tratar de entender los puntos de vista de los demás.
- Comunicarse abiertamente.
- Recordar y revisar objetivos comunes.
- Discutir las cuestiones bilateralmente por adelantado.
- Enfocarse y explorar los intereses subyacentes.
- Identificar y hacer crecer las “zonas de acuerdo”: estas son las áreas y prioridades en las que el grupo está de acuerdo.
- Confiar en el proceso; creer que se puede llegar a un acuerdo e infundir esta creencia en todo el grupo.
- Permanecer tranquilo y ser respetuoso con todos los miembros.
- Dividir los grupos más grandes en grupos más pequeños que tengan tareas con responsabilidades específicas. Es más fácil llegar a un acuerdo con un grupo más pequeño de representantes (6-8 personas) que con un grupo más grande.

**Los conflictos** son una parte arbitraria e inevitable de cualquier grupo y, si se maneja de una forma adecuada, pueden aportar al crecimiento y desarrollo del grupo de coordinación de protección de la niñez, así como de cada miembro individual. Dentro de los resultados positivos se pueden incluir:

- Conocimiento de los problemas y estímulo para el cambio;
- Mejores decisiones y más creatividad;
- Mayor interés y energía en el grupo;

Si un grupo tiende a evitar conflictos, resolverlos prematuramente o sofocar cualquier discusión que nazca de las diferencias, se tenderá a incurrir en serias dificultades. Las relaciones entre los miembros, y la efectividad y productividad del grupo sufrirán. A menos que el grupo pueda resistir el estrés de un conflicto entre los miembros, no es probable que dure mucho tiempo. También vale la pena señalar que los conflictos de intereses - y las negociaciones en torno a estos- a menudo puede conducir a soluciones más efectivas y sostenibles, porque estos dibujan un rango mucho más amplio de puntos de vista y posibles soluciones. ¡Entonces, los conflictos no deben verse como algo que se debe evitar! Debido a esto, es importante aprender las habilidades para manejar constructivamente los conflictos.



Los pasos a seguir para resolver conflictos incluyen los siguientes:

- Reconocer los síntomas: síntomas manifiestos incluyen enojo, desconexión, estar callado, lenguaje corporal, formación de pequeños grupos y discusiones. Síntomas más ocultos incluyen baja energía, falta de asistencia, tardanza, irse temprano, errores, no socializar.
- Abordar estos síntomas tempranamente: si se deja el problema de lado, el conflicto crecerá y se propagará.
- Identificar las causas.
- Enfocarse en el problema central o asunto: evitar “viejas cuentas” o “ponerse personal”.
- Considerar cada punto de vista: usar la escucha activa.
- Invitar a hacer sugerencias sobre el camino a seguir: centrarse en soluciones y construcción de consensos.
- Verificar el acuerdo de todos los interesados: revisar que todos acepten la resolución.





## **Sección 4**

Asegurando  
la calidad y  
cobertura en la  
respuesta



## 26 Normas Mínimas para la Protección de la Infancia

Adicional a las valiosas orientaciones brindadas por cada agencia, en 2010 los miembros del Grupo de Trabajo para la Protección de la Infancia acordaron la necesidad de establecer unos estándares de protección de la infancia en entornos humanitarios. Así, las Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria (NMPI) fueron desarrolladas entre enero de 2011 y septiembre de 2012. El proceso de redacción de las NMPI involucró a más de 400 personas de 30 agencias en más de 40 países, incluidos profesionales de la protección de la infancia, agentes humanitarios de otros sectores, académicos y políticos. Los objetivos de las normas son:

3 Estrategias para implementar la NMPI

- Establecer principios comunes entre quienes trabajan en la protección infantil, y fortalecer la coordinación entre ellos;
- Mejorar la calidad de la programación de protección infantil y su impacto en los niños y niñas.
- Mejorar la rendición de cuentas dentro del trabajo de protección de la infancia;
- Definir aún más el campo profesional de la protección de la infancia;
- Proporcionar una síntesis de buenas prácticas y aprendizaje hasta la fecha;
- Permitir una mejor abogacía y comunicación sobre cuestiones de protección infantil

Las NMPI siguen la misma estructura que los Estándares Esfera. Cada norma va acompañada de acciones clave, mediciones (incluidos indicadores y objetivos) y notas de orientación. Las NMPI contienen 26 normas mínimas:

- Seis normas generales para abordar las necesidades de protección de la infancia;
- Ocho normas para garantizar una respuesta de calidad de protección de la infancia;
- Cuatro normas para desarrollar estrategias adecuadas de protección de la infancia;
- Ocho normas para garantizar la incorporación de la protección de la infancia en otros sectores.

Hay tres estrategias que pueden ser utilizadas por el grupo de coordinación para la implementación de las NMPI.

Como las NMPI fortalecen nuestro trabajo

### 1. **Sensibilizar:** alentar la aceptación de los actores claves, incluidos el gobierno y otros líderes humanitarios, para apoyar, promover y aplicar las NMPI.

- Traducir las NMPI al idioma local si fuese necesario (de acuerdo con las pautas de traducción de las NMPI); el soporte técnico por parte del Grupo de Trabajo de las NMPI de nivel global se encuentra disponible.
- Organizar eventos de lanzamiento, sesiones informativas específicas, etc.
- Junto con los agentes de protección de la infancia, garantizar un plan de seguimiento por cada solicitud.

- Dirigirse a múltiples grupos: agencias de protección de la infancia, ministerios gubernamentales relevantes, otros grupos sectoriales transversales, líderes humanitarios de alto nivel, donantes.
- Sensibilizar simultáneamente por medio de su implementación, como se documenta en el paquete detallado de implementación de las NMPI en línea.

**2. Contextualizar:** Con el fin de garantizar que el contenido de las normas mínimas sea apropiado y significativo para el contexto, que se tenga un conjunto de normas mínimas que el gobierno pueda invertir, y que se proporcione una base para mejorar planes sectoriales y la construcción de capacidad de protección infantil.

- Realizar el taller de tres días sugerido a nivel nacional o implementar opciones más flexibles según corresponda. Planificar el tiempo de preparación y seguimiento para completar los documentos correspondientes a los estándares contextualizados. Resultado: generar un documento marco con las normas contextualizadas (incluidos los indicadores) con una nota de respaldo de las autoridades nacionales pertinentes. Seguir abogando por que se cumplan todas las normas mínimas. El apoyo del Grupo de Trabajo global de las NMPI mundial se encuentra disponible.
- Ser incluyente sobre los tipos de actores de protección de la infancia que pueden participar.

**3. Integrar y monitorear** la implementación para mejorar la calidad, previsibilidad y rendición de cuentas de la respuesta de protección infantil en el contexto.

- Revisar el plan estratégico de protección de la infancia y los planes de trabajo para reflejar acciones claves, indicadores y notas de normas mínimas contextualizadas.
- Actualizar los planes de desarrollo de capacidades basados en las necesidades identificadas en las normas mínimas
- Usar las normas mínimas para abogar y recaudar fondos para la protección de la infancia en un contexto dado.
- Realizar capacitaciones nacionales y sub-nacionales, sobre las normas mínimas originales o contextualizadas, para todos los actores de la protección de la infancia.
- Usar los indicadores contextualizados en monitoreo y evaluación de planes.

**Lectura recomendada para coordinadores:**

<[www.cpwg.net](http://www.cpwg.net)>: La pestaña en las NMPI contiene todos los documentos claves y actividades hasta la fecha.

## 27 Lo que todo coordinador, oficial de gestión de la información y todo miembro debería saber sobre protección de la infancia

### Riesgos de protección que enfrentan los niños y las niñas durante las emergencias

**Peligros y lesiones.** La Organización Mundial de la Salud informa que cientos de miles de niños y niñas mueren cada año por lesiones o violencia, y millones de otros sufren las consecuencias de lesiones no fatales. Dentro de las formas comunes de peligro físico y lesiones en conflictos, desastres y otras crisis se incluyen accidentes de tráfico, ahogamiento, quemaduras relacionadas con incendios, lesiones causadas por restos de explosivos de guerra o minas terrestres y lesiones inintencionadas por disparos.

**Violencia física y otras prácticas dañinas.** Un aumento en la violencia y abuso en el hogar puede ocurrir debido al aumento del estrés causado tanto por el evento como por las consecuencias de la emergencia: pobreza, falta de alimentos, entre otros. Durante las situaciones de conflicto, los niños y niñas pueden sufrir violencia extrema, como asesinato, mutilación, tortura y rapto. El impacto de una emergencia también puede llevar a las familias a recurrir a estrategias nocivas como mecanismos de adaptación, tales como lo son el matrimonio infantil y la mutilación genital.

**Violencia sexual.** La evidencia sugiere que la violencia sexual ocurre en todos los contextos de emergencias. Esto puede deberse a los reducidos mecanismos de protección. También, en ocasiones se puede atribuir al aumento de las presiones sociales y económicas. Las consecuencias de la violencia sexual son de gran alcance e incluyen lesiones y muerte, embarazos no deseados, contagio de infecciones de transmisión sexual, lesiones físicas, problemas de salud mental, angustia y exclusión social y económica.

**Estrés psicosocial y trastornos mentales.** Investigaciones demuestran que aquellos niños y niñas que han estado expuestos a la violencia en entornos de conflicto o en condiciones difíciles, como en campos de refugiados, presentan una alta tendencia de problemas psiquiátricos agudos. Los síntomas pueden incluir pérdida de apetito, cambios en los patrones de sueño, pesadillas, retraimiento y regresión en ciertas habilidades. Los síntomas temporales son más comunes que las reacciones severas a largo plazo, existen más niños y niñas que experimentan depresión y ansiedad que aquellos que sufren del trastorno de estrés postraumático (TEPT). Sin embargo, el impacto psicológico puede persistir hasta tres a cinco años después de un desastre natural.

**Niños, niñas y adolescentes vinculados a fuerzas armadas y grupos armados.** Los niños, niñas y adolescentes vinculados a fuerzas armadas y grupos armados, a menudo están expuestos a altos niveles de violencia, abusos, explotación y lesiones. Pueden sufrir de explotación y violencia sexual (tanto niñas como niños), detención por estar vinculados al conflicto, amenazas a la vida, posibles lesiones y exposición a restos explosivos de guerra. También están privados de educación y cuidado parental. Su vulnerabilidad continúa incluso después de su liberación o escape, ya que estos niños y niñas pueden carecer de educación o pueden ser rechazados por sus familias y comunidades, lo que puede conducir a ser explotados por segunda vez. Los niños y niñas que escapan grupos armados a menudo tienen problemas psicológicos de largo plazo.

**Trabajo infantil.** En la mayoría de los contextos, la edad mínima legal para trabajar es 15 años. El trabajo infantil es un trabajo que es inaceptable, toda vez que los niños o niñas involucrados son demasiado jóvenes y deberían estar vinculados al sistema educativo. Además, es inapropiado porque el trabajo es dañino para su bienestar emocional, su desarrollo o su bienestar físico, ya sea que hayan alcanzado la edad mínima o no. Muchos de los niños y niñas involucrados en el trabajo infantil son víctimas de las peores formas de trabajo infantil. Estos incluyen trabajo forzoso o en condiciones de servidumbre, vinculación a fuerzas armadas y grupos armados, tráfico, explotación sexual o trabajos peligrosos que causa daño a su salud, seguridad o moralidad.

**Niños, niñas y adolescentes separados y no acompañados.** Los niños, niñas y adolescentes que se son separados de sus cuidadores en situaciones de emergencia pierden su mecanismo de protección primario. Cuando aumentan los riesgos externos, los niños, niñas o adolescentes necesitan aún más la seguridad de la familia: la separación de la pérdida de parientes aumenta la posibilidad de un impacto negativo social, económico e impactos psicológicos de las emergencias. Los niños, niñas y adolescentes pueden ser retenidos en trabajos forzados, reclutados por grupos armados o fuerzas armadas, o traficados. La separación de sus cuidadores adultos puede reducir la posibilidad de que los niños, niñas y adolescentes accedan a la ayuda y servicios humanitarios requeridos. Investigaciones demuestran importantes impactos psicosociales a largo plazo en niños, niñas y adolescentes. Se ha encontrado una correlación entre la separación de los cuidadores y la muerte.

**Justicia de menores de edad.** La justicia para menores de edad, o aquellos niños y niñas en contacto con la ley, cubre una variedad de formas en que los niños y niñas entran en contacto con las fuerzas de seguridad, estructuras legales y agentes de la ley, incluso como testigos, víctimas, beneficiarios o cuando están en conflicto con la ley. El propósito de esta sección se centra en los niños y niñas que se encuentran en conflicto con la ley, ya que son más propensos a sufrir lesiones o amenazas graves para su bienestar. El término “niños y niñas en conflicto con la ley” se refiere a cualquier persona menor de 18 años que entre en contacto con el sistema de justicia como resultado de ser sospechosa o acusada de cometer un delito. Muchas investigaciones reflejan cómo los niños y niñas recluidos en las prisiones pueden ser expuestos a diversas formas de violencia y amenazas a su bienestar, incluidos abuso sexual, tortura, violencia física, abuso y muerte. Los niños y niñas pueden sufrir castigos físicos y humillantes, bullying, intimidación y aislamiento. Estar expuestos a condiciones difíciles y regímenes duros también son física y mentalmente dañinos para los niños o niñas, además puede ser catalogados como un trato cruel, inhumano y degradante. En muchas prisiones e instituciones, a los niños o niñas se les niega atención médica, educación y otros derechos básicos.

## Intervenciones típicas para apoyar la protección de la infancia en situaciones de emergencia

**Facilitar las intervenciones de protección de la infancia basadas en la comunidad, incluidos los espacios amigables para la niñez (EAN), para promover normas sociales protectoras.** Cuando las propias comunidades impulsan el proceso de vinculación con las partes interesadas formales, las personas pertenecientes a la comunidad desarrollan un nuevo sentido de pertenencia frente a los servicios formales y un fuerte sentido de asociación con las partes interesadas. Estos enfoques ascendentes no solo complementan los enfoques descendentes más utilizados, sino que también ayudan a promover las capacidades de las comunidades..

**Promover y proporcionar servicios a los niños y niñas, acercándose activamente a aquellos que son marginalizados.** El trabajo social basado en la gestión de casos es un proceso sistemático mediante el cual un asistente social capacitado y supervisado evalúa las necesidades del niño/niña y, cuando corresponde, evalúa a la familia del niño/niña; él o ella organizará, y en ocasiones proporcionará, coordinará, supervisará, evaluará y defenderá, un paquete de servicios múltiples para satisfacer las necesidades complejas del niño/niña.

**Proporcionar apoyo psicosocial.** Esto puede incluir espacios amigables para los niños y niñas, así como otras actividades de apoyo psicosocial. Los espacios amigables para la niñez son entornos en los que los niños y niñas pueden acceder a actividades de juego, recreativas, de ocio y de aprendizaje, gratuitas y estructuradas. Otras actividades de apoyo psicosocial que pueden brindar los agentes de protección de la infancia, en colaboración con la comunidad humanitaria en general, incluyen comunicación masiva sobre métodos de positivos de aceptación, activación de redes comunitarias como grupos de mujeres y clubes juveniles, primeros auxilios psicológicos y apoyo específico para niños y niñas o grupos de niños y niñas.

**Promover mecanismos de atención basados en la familia y fortalecer la capacidad de los cuidadores en la atención de los niños y niñas.** Investigaciones muestran que, para los niños y niñas que viven con sus cuidadores, las prácticas positivas de crianza y una relación enriquecedora entre el cuidador y el niño o niña pueden amortiguar los efectos adversos de la pobreza y la violencia, y contribuir a los resultados positivos de su desarrollo. Por lo general, la atención del niño o niña dentro de la familia es mejor para el bienestar de los niños y niñas, y más rentable. La atención alternativa puede tomar la forma de atención informal o formal. Los cuidados alternativos pueden ser el cuidado por parentesco, cuidado de crianza y otras formas de cuidado familiar o cuasi-familiar, cuidado residencial o arreglos supervisados de vivienda independiente para niños y niñas.



**Fortalecer la resiliencia de los niños, niñas y adolescentes.** La vulnerabilidad surge cuando un niño o niña se enfrenta a múltiples riesgos y tiene pocos factores de protección, como vivir con un padre o madre que se preocupa por él/ella, tener amigos o amigas que le apoyen y tener buenas habilidades para buscar ayuda. La resiliencia surge cuando un niño o niña tiene más factores de protección que factores de riesgo. Del mismo modo, los niños y niñas con fortalezas, como habilidades para resolver problemas, a menudo pueden enfrentar una crisis con relativa eficacia y tomar decisiones que respalden su bienestar personal y familiar. Desde este punto de vista, la tarea de la programación de protección de la infancia en situaciones de emergencia es fortalecer los factores de protección que refuerzan la capacidad de recuperación de los niños y niñas, y lidiar con los factores que los exponen a situaciones de riesgo. Esto incluirá actividades tales como el desarrollo de habilidades para la vida de niños, niñas y adolescentes, y garantizar su participación y toma de decisiones en actividades relacionadas con ellos y ellas.

**Fortalecer los sistemas de protección de la infancia existentes.** En lugar de considerar un problema de protección de forma aislada, o un servicio específico disponible para los niños y niñas, el pensamiento sistémico puede reunir una gama de problemas que enfrentan los niños y niñas, las causas principales y las soluciones proporcionadas. Al poner en práctica un enfoque sistémico, los actores necesitan cambiar significativamente sus formas de trabajo, lo que les permite operar de manera más efectiva dentro del entorno complejo de los sistemas de protección de la infancia. Estos cambios pueden incluir, por ejemplo, pasar de trabajar con planes fijos a estimular procesos de cambio, centrarse en enfoques que incluyan múltiples partes interesadas y aumentar la colaboración a través de los límites organizacionales y sectoriales.

**Desarrollar la capacidad de todos los actores (comunidades, gobierno).** Desarrollar la capacidad del personal clave y proveedores de servicios a nivel nacional, regional, local o comunitario en temas de protección de la infancia. Por ejemplo, los actores de la protección de la infancia pueden poner a prueba programas de capacitación para trabajadores sociales locales para proporcionar cuidados de apoyo a los niños y niñas y sus cuidadores.

**Asistir a las personas en la exigibilidad de sus derechos, el acceso a los recursos disponibles y su recuperación de los efectos del abuso.** Las intervenciones de protección de la infancia deben realizarse de forma innovadora y creativa para llegar a los niños y niñas, quienes a menudo son los que más necesitan protección. El personal que se dedica a la protección de la infancia y otras personas que realizan trabajos humanitarios deben responder rápidamente cuando se identifican patrones o casos de discriminación o exclusión. Después de consultar con estos niños y niñas, sus familias y comunidades, se deben hacer ajustes a las intervenciones para maximizar su acceso.

**Establecer mecanismos de monitoreo e información centrados en violaciones graves.** En ciertos contextos, el personal que se dedica a la protección de la infancia recopila datos sobre el asesinato o la mutilación de niños y niñas; reclutamiento o uso de niños y niñas soldados; ataques contra escuelas u hospitales; violaciones y otros casos de violencia sexual graves; y la retención y la negación del acceso humanitario. En otros entornos, el monitoreo sistemático de las preocupaciones de protección de la infancia permite al personal identificar y comprender patrones de violencia, explotación y abuso.

**Identificar, registrar, verificar y dar seguimiento niños, niñas y adolescentes separados y no acompañados.** En tiempos de crisis, particularmente cuando se asocian con movimientos repentinos o masivos de población, un número significativo de niños y niñas se separa. Las agencias de Naciones Unidas, los gobiernos y diversas ONGs han desarrollado procedimientos interinstitucionales para reunir a los niños y niñas con sus familias. Por ejemplo, UNICEF ha desarrollado una aplicación para teléfonos inteligentes llamada RapidFTR para sincronizar las listas de familiares separados. Se ha utilizado para rastrear y reunir a niños, niñas y adolescentes separados y no acompañados después de desastres como el tifón Haiyan y la crisis de refugiados en Sudán del Sur.

**Buscar el compromiso de grupos armados y fuerzas armadas para detener o evitar la utilización de niños y niñas.** La promoción a nivel nacional y el apoyo al gobierno para revisar la legislación o crear conciencia sobre las leyes existentes junto con las actividades de provisión de servicios abordan algunas de las causas subyacentes de reclutamiento y asociación con grupos armados y fuerzas armadas, contribuyendo al desarrollo del sistema y asegurando un impacto a largo plazo.

El rol del coordinador del clúster es asegurarse de que todos los socios conozcan las políticas y prioridades nacionales, la orientación global y las mejores prácticas, y su relevancia en la situación actual. Debe alentar a los socios a respetar esas políticas y fortalecer la capacidad local con miras a fortalecer el sistema de protección de la infancia existente. Además, los coordinadores y oficiales de gestión de la información deben desalentar a cualquier organización de las acciones no consistentes con las NMPI. Cuando hay un desacuerdo sobre las normas, el coordinador puede facilitar el diálogo con el objetivo de garantizar que se brinde la mejor protección a los niños y niñas.

## 28 Monitoreo y reporte de violaciones graves a los derechos de los niños, niñas y adolescentes

Los Estados, la sociedad civil, las Naciones Unidas y otros actores han destacado el impacto de los conflictos armados en los niños y niñas durante la última década. Sin embargo, aún se necesitan esfuerzos adicionales para reflejar las medidas de cumplimiento y rendición de cuentas en mejoras tangibles que se reflejen en la seguridad y el bienestar de los niños, las niñas y sus comunidades. Adicionalmente, hacer que los perpetradores respondan por sus acciones sigue planteando grandes desafíos en varias situaciones de conflicto, que puede dar lugar a continuas violaciones contra niños y niñas. Existe una brecha significativa en la prevención y reparación a niños y niñas por las graves violaciones cometidas contra ellos/ellas en conflictos armados.

Las causas de esta brecha en la rendición de cuentas incluyen:

- Falta de atención a los niños y niñas en los procesos generales de rendición de cuentas;
- Falta general o subutilización de los mecanismos de rendición de cuentas generales y específicos de protección de la infancia;
- Enfoques fragmentados para la rendición de cuentas en la protección de la infancia y en los conflictos armados.

Las leyes y normas internacionales dan derecho a los niños y niñas afectados por conflictos armados a medidas especiales de seguridad y cuidado debido a su etapa de desarrollo físico y mental. Estas normas están destinadas a proteger a los niños y niñas afectados por el conflicto armado y a prohibir, prevenir, sancionar y proporcionar soluciones a las violaciones a las que han sido expuestos. Las fuentes importantes que regulan obligaciones internacionales sobre la rendición de cuentas de niños y niñas en conflictos armados, incluyen las siguientes:

- **Derecho Internacional Humanitario (DIH)**, incluidos las cuatro Convenciones de Ginebra y sus dos Protocolos adicionales, otras convenciones relacionadas con la conducción de la guerra y los medios y métodos de guerra, y las leyes costumarias del DIH.
- **Derecho internacional de los derechos humanos (DIDH)**, incluida la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el núcleo de los tratados de derechos humanos, en particular la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y su Protocolo Facultativo relativo a la participación de niños en los conflictos armados (OPAC) y el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo sobre las peores formas de trabajo infantil (No. 182) y los convenios regionales de derechos humanos.
- **Derecho Penal Internacional (DPI)**, incluidos el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional (CPI), la Convención sobre la Prevención y Castigo del Crimen de Genocidio, y la jurisprudencia de los tribunales penales internacionales, así como el derecho internacional consuetudinario.
- **El derecho internacional para los refugiados**, incluida la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados y su Protocolo de 1967, así como otras leyes aplicables a las personas refugiadas.

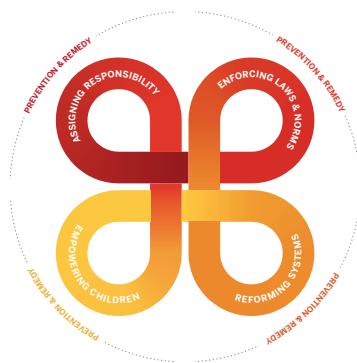
- **Normas, declaraciones y resoluciones**, incluidas resoluciones del Consejo de Seguridad y la Asamblea General de las Naciones Unidas: específicamente las resoluciones del Consejo de Seguridad sobre niños y niñas y los conflictos armados, y los informes específicos de cada país; resoluciones de la Asamblea General sobre los derechos de los niños y niñas; los Principios y directrices básicos sobre el derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y de violaciones graves del derecho internacional humanitario a interponer recursos y obtener reparaciones y otra documentación relacionada.

Las leyes y políticas nacionales pueden reforzar la aplicación de las leyes y normas internacionales en un contexto nacional específico. En algunos casos, las leyes nacionales pueden proporcionar una protección más sólida que las leyes y normas internacionales. Por ejemplo, mientras que el OPAC permite el alistamiento de personas mayores de 15 años, muchos países han establecido la edad mínima de alistamiento para fuerzas armadas estatales en 18 años. Por otro lado, en situaciones donde la legislación nacional está ausente o no cubre las protecciones ofrecidas por las disposiciones internacionales, las leyes y normas internacionales pueden tener prioridad, dependiendo de cada sistema nacional de derecho interno.

Algunas leyes y normas internacionales que sustentan la rendición de cuentas de niños y niñas en conflictos armados incluyen aspectos del derecho internacional consuetudinario, aplicables a todos los Estados independientemente de sus compromisos convencionales particulares y sin tener en cuenta ley local. Algunos ejemplos incluyen:

- El derecho de los niños y niñas a una protección especial durante un conflicto armado;
- El requisito de garantizar el menor daño posible a los niños y niñas;
- La prohibición de ataques indiscriminados y desproporcionados;
- a prohibición de reclutamiento y / o uso de niños y niñas menores de 15 años.

Las leyes y normas internacionales pertinentes también contienen obligaciones de derechos humanos que los Estados deben mantener bajo todas las circunstancias, incluso en tiempos de emergencia y conflictos armados. Estos derechos no derogables incluyen normas contra la tortura, desaparición forzada, esclavitud y privación del derecho a la vida.



La rendición de cuenta por violaciones a los derechos de los niños y niñas consiste en acciones judiciales y no judiciales para remediar violaciones pasadas contra niños y niñas en situaciones de conflicto y emergencias,

Acciones de rendición de cuentas para remediar las violaciones a derechos

y para prevenir futuras violaciones. Estas acciones se catalogan en cuatro áreas interrelacionadas.

- Asignar responsabilidad por violaciones a través de la recolección y publicidad de la información sobre los perpetradores.
- Hacer cumplir las leyes y estándares a través de la imposición de sanciones y / o enjuiciamientos.
- Reformar los sistemas mediante la creación y adaptación de leyes, políticas o instituciones.
- Empoderar a los niños y niñas trabajando con y para aquellos niños/niñas afectados y sus comunidades.

Los cuatro son componentes esenciales de la rendición de cuentas por violaciones a los derechos de los niños y niñas, ya que reflejan directamente los derechos fundamentales de los niños y niñas a la justicia, la verdad, la reparación y las garantías de no repetición. La rendición de cuentas por violaciones contra los niños y niñas es urgente y debe suceder tan cerca en el tiempo a la ocurrencia de la violación como sea posible. Tomar medidas rápidas puede ayudar a mitigar el impacto de la vulneración en el niño y niña y mejorar el potencial del efecto preventivo de la acción.

Diversas instituciones, políticas públicas y leyes (“mecanismos de rendición de cuentas”) son diseñados para abordar aspectos específicos de la rendición de cuentas. El siguiente gráfico ofrece una visión general de algunos mecanismos de responsabilidad relevantes, organizados en tres grupos.



Mecanismos de vigilancia y presentación de informes (MRM)

Desde la aprobación de su primera resolución sobre los niños y niñas y los conflictos armados en 1999, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas ha logrado enormes progresos en el avance de su agenda sobre niñez y conflictos armados. Es importante destacar que el Consejo estableció un único MRM global en 2005 para recolectar información sobre seis violaciones

graves contra niños y niñas en situaciones de violencia de conflicto armado, y usa esta información para incentivar el cumplimiento de los derechos internacionales de los niños y niñas y mejorar la protección de ellos en países devastados por la guerra (SCR 1612). A través de este sistema, los Grupos de Trabajo País dedicados a Monitoreo e Informes documentan violaciones, las cuales son utilizadas en diferentes tipos de informes, particularmente por los Grupos de Trabajo de niños y niñas y conflictos armados del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Este grupo utiliza su influencia política para presionar a perpetradores (grupos armados gubernamentales y no estatales) y otros gobiernos, organismos de las Naciones Unidas, ONGs y donantes para mejorar la protección de los niños y niñas.

A partir del 2015, el MRM dirigido por las Naciones Unidas se está siendo implementando en 15 situaciones de conflicto en todo el mundo. Está establecido en todas las situaciones de los países donde al menos una de las partes en el conflicto figura en los anexos del informe anual del Secretario General sobre los niños y niñas y el conflicto armado. Desde el comienzo, el Consejo pidió que se estableciera el MRM en cualquier situación de conflicto donde al menos una de las partes sea responsable del reclutamiento y utilización de niños y niñas.

Una vez establecido, el MRM tiene el mandato de documentar las seis violaciones graves (asesinato y mutilación de niños y niñas, reclutamiento y uso de niños y niñas como soldados, violaciones y otros actos graves de violencia sexual contra niños y niñas, ataques contra escuelas u hospitales, negación de acceso humanitario y secuestro) cometidos por todas las partes en el conflicto, independientemente de si dicho actor se encuentra enlistado en los anexos del informe anual del Secretario General. En 2009, 2011 y 2015, respectivamente, el Consejo de Seguridad adoptó resoluciones para ampliar los ‘desencadenantes’ de la lista -y por lo tanto el establecimiento de un MRM a nivel del país - para incluir las seis violaciones graves, a excepción de la negación de acceso humanitario.

---

¿Cómo pueden contribuir los actores que trabajan en protección de la infancia?

Hay una variedad de formas en que el grupo de protección de la infancia y los miembros en su capacidad individual pueden contribuir al MRM. Los actores que trabajan en protección de la infancia pueden coordinarse con el Grupo de Trabajo País para Monitoreo e Informes, según corresponda, para alertar sobre denuncias de violaciones para su posterior verificación por los profesionales de monitoreo, facilitar la entrega de servicios a las víctimas de violaciones graves, vigilar la implementación del plan de acción y coordinar la promoción para finalizar y prevenir violaciones graves, incluso mediante la promoción de una mayor rendición de cuentas por parte de perpetradores.

---

Definición del compromiso de la agencia con el MRM

La eficacia del MRM también depende de la capacidad del Grupo de Trabajo País para Monitoreo e Informes en movilizar y coordinar con una amplia gama de socios, incluidas las agencias de las Naciones Unidas, la comunidad de ONGs y otros, para retransmitir de forma proactiva información sobre violaciones graves, y utilizar la información para poner fin y prevenir violaciones e informar la respuesta programática. Sin embargo, los actores que trabajan en la protección de la infancia pueden enfrentar limitaciones que tienen que ver con el contexto particular en el que están operando, sus propios mandatos y capacidades o el mecanismo en sí.

Por esta razón, se incentiva a los actores que trabajan en protección de la infancia interesados en comprometerse con el MRM a que evalúen, según el contexto específico, la manera en que deberían apoyar al mecanismo para que, tanto su programación como el mecanismo, se fortalezcan teniendo en cuenta la seguridad y la confidencialidad tanto de su personal como de sus beneficiarios. Los siguientes pasos pueden ayudar al guiar el proceso:

- **Aclarar** cómo opera el MRM en el país y qué relación de trabajo se ha establecido tradicionalmente con actores de protección de la infancia.
- **Evaluar** las capacidades del grupo de coordinación de protección de la infancia y los miembros individuales, así como los riesgos y limitaciones asociados con la participación en el MRM.
- Basado en la evaluación previa, **definir** el tipo más apropiado de participación y nivel de compromiso.
- **Compartir** con el punto focal de MRM el resultado de la discusión y acordar procedimientos de trabajo para avanzar.

Mientras que el Grupo de Trabajo País para Monitoreo e Informes es único y distinto de los grupos humanitarios operando en los países, varias organizaciones a menudo son miembros de uno o más clústeres y del Grupo de Trabajo País para Monitoreo e Informes. El Grupo de Trabajo País para Monitoreo e Informes debe trabajar estrechamente con ellos y mantener informados a los clústeres de su trabajo. Sin embargo, la distinción es un principio importante ya que algunas ONGs involucradas en los clústeres, por razones de seguridad, pueden no desear asociarse con el MRM. Cuando los grupos de coordinación están desarrollando herramientas de evaluación, pueden optar por desarrollar definiciones que son consistentes con las del MRM cuando corresponda.

Compromiso del grupo de coordinación de protección de la infancia con el MRM

#### Lectura recomendada para coordinadores:

- *UNICEF, Guidelines – Monitoring and Reporting Mechanism on Grave Violations against Children in Situations of Armed Conflict, June 2014.*
- *Watchlist on Children and Armed Conflict, The 1612 Monitoring and Reporting Mechanism: Resource pack for NGOs, 2nd ed., Watchlist on Children and Armed Conflict, 2015.*
- Partes de este capítulo (pp. 115-117) son extractos de: *Children in Armed Conflict Accountability Framework: A Framework for Advancing Accountability for Serious Violations against Children in Armed Conflict, June 2015.* El marco se centra en las violaciones graves cometidas contra los niños y niñas en situaciones de conflicto armado, pero algunos aspectos pueden aplicarse a los desastres naturales u otras emergencias. Para obtener más información acerca de los mecanismos de rendición de cuentas, visita: <[www.cacaccountability.org](http://www.cacaccountability.org)>.

Referencias adicionales









# Anexos

## Anexo 1: Características y rendición de cuentas de clústeres o coordinaciones sectoriales

	<b>Clúster activo</b>	<b>Coordinación sectorial de emergencia liderada por el Gobierno</b>
<b>Liderazgo</b>	El Organismo Líder del Clúster designada es la encargada de liderar y administrar el clúster. Donde es posible, lo hace en co-liderazgo con las entidades gubernamentales y ONGs. Se deben establecer fuertes vínculos con los órganos encargados del desarrollo, para asegurar que los enfoques de recuperación temprana están alineados con los objetivos de desarrollo nacionales y que se adopten medidas para fortalecer la capacidad de preparación y respuesta nacional.	El Gobierno nacional o una organización nacional designada lidera el sector.  El apoyo humanitario internacional puede incrementar la capacidad nacional, respaldado en los principios de enfoque del clúster.
<b>Rendición de cuentas</b>	El Organismo Líder del Clúster es responsable del desempeño de su clúster ante el Coordinador Humanitario y el Coordinador del Socorro de Emergencia, así como ante las autoridades nacionales y las poblaciones afectadas. Se mide el desempeño en términos de necesidades satisfechas, resultados con respecto a los objetivos del plan de respuesta estratégico, y el respeto por las leyes y principios nacionales y humanitarios.	El Gobierno es responsable de la calidad de la respuesta, y por actuar de conformidad con las leyes y principios nacionales y humanitarios.
<b>Proveedor de Última Instancia</b>	En caso de ser necesario, y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el/la líder del clúster, como proveedor en última instancia, debe estar dispuesto/a a garantizar la prestación de los servicios requeridos para satisfacer los vacíos críticos identificados por el clúster y reflejados en el Plan de Respuesta Humanitaria del Equipo Humanitario en el País, liderado por el Coordinador Humanitario.	Como se indica en la resolución 46/182 de la Asamblea General, las autoridades nacionales tienen la responsabilidad principal de cuidar a las víctimas de los desastres y otras emergencias que ocurran en su territorio.
<b>Duración</b>	Los clústeres activados son provisionales y sujetos a revisión periódica.	Las estructuras a largo plazo están definidas por el gobierno.
<b>Incorporación estrategias de protección, recuperación temprana y cuestiones intersectoriales</b>	El Organismo Líder del Clúster es el responsable de garantizar que la protección, las estrategias de recuperación temprana y las cuestiones intersectoriales se incorporen a la programación.	Los socios internacionales pueden asesorar al gobierno en esta integración.  Los socios internacionales tienen el deber de respetar los principios convenidos internacionalmente y alinear su programación a las políticas, guías y normas nacionales.
<b>Recursos humanos para la coordinación</b>	El Organismo Líder del Clúster proporcionará personal de clúster para dar respuesta y satisfacer las necesidades, incluida la necesidad de coordinación y de gestión de información.	Los órganos del gobierno son responsables de garantizar que se dispone de suficiente capacidad de coordinación.

<b>Soporte técnico</b>	Los miembros del clúster pertinentes o el Organismo Líder del Clúster en el país, o el clúster global, pueden proporcionar apoyo técnico y orientación.	Las agencias en el país o los clústeres mundiales pertinentes pueden proporcionar orientación y apoyo técnico, según sea necesario, cuando la capacidad y los recursos lo permitan.
Papel de los clústeres globales en la preparación	Los clústeres globales no restringen su apoyo a otro clúster formalmente activado. Si hay un alto nivel de riesgo, los clústeres globales pueden apoyar otras estructuras de coordinación y respuesta humanitaria. El Grupo de Directores de Emergencia del Comité Permanente entre Organismos - IASC valora el riesgo, utilizando los informes trimestrales de alerta temprana del IASC.	

## Anexo 2: Principios de asociación

Una Plataforma Humanitaria Mundial - GHP fue creada en 2006, logrando reunir a organismos de las Naciones Unidas, organismos conexos como la OIM y el Banco Mundial, ONGs y el Comité Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Uno de los resultados de los debates mantenidos por el grupo, fue el de llegar a un entendimiento común de lo que significa la asociación entre actores. Como resultado de este entendimiento, la GHP desarrolló cinco principios de asociación en 2007, los cuales son muy importantes para las asociaciones humanitarias hoy.

Los cinco principios de asociación identificados y respaldados por la GHP son:

### 1. Igualdad

La igualdad exige el respeto mutuo entre los miembros de la asociación, independientemente de su tamaño y potencia. Los participantes deben respetar mutuamente sus mandatos, obligaciones e independencia y reconocer mutuamente sus limitaciones y compromisos. El respeto mutuo no debe excluir a las organizaciones de participar en acciones de disenso constructivo.

### 2. Transparencia

La transparencia se logra mediante el diálogo (en igualdad de condiciones), con énfasis en consultas tempranas y el intercambio oportuno de información. Las comunicaciones y la transparencia, incluyen la transparencia financiera y el aumento del nivel de confianza entre las organizaciones.

### 3. Enfoque orientado a los resultados

Una acción humanitaria eficaz, debe ser realista y orientada a la acción. Esto requiere una coordinación orientada a los resultados, basada en capacidades eficaces y capacidades operacionales concretas.

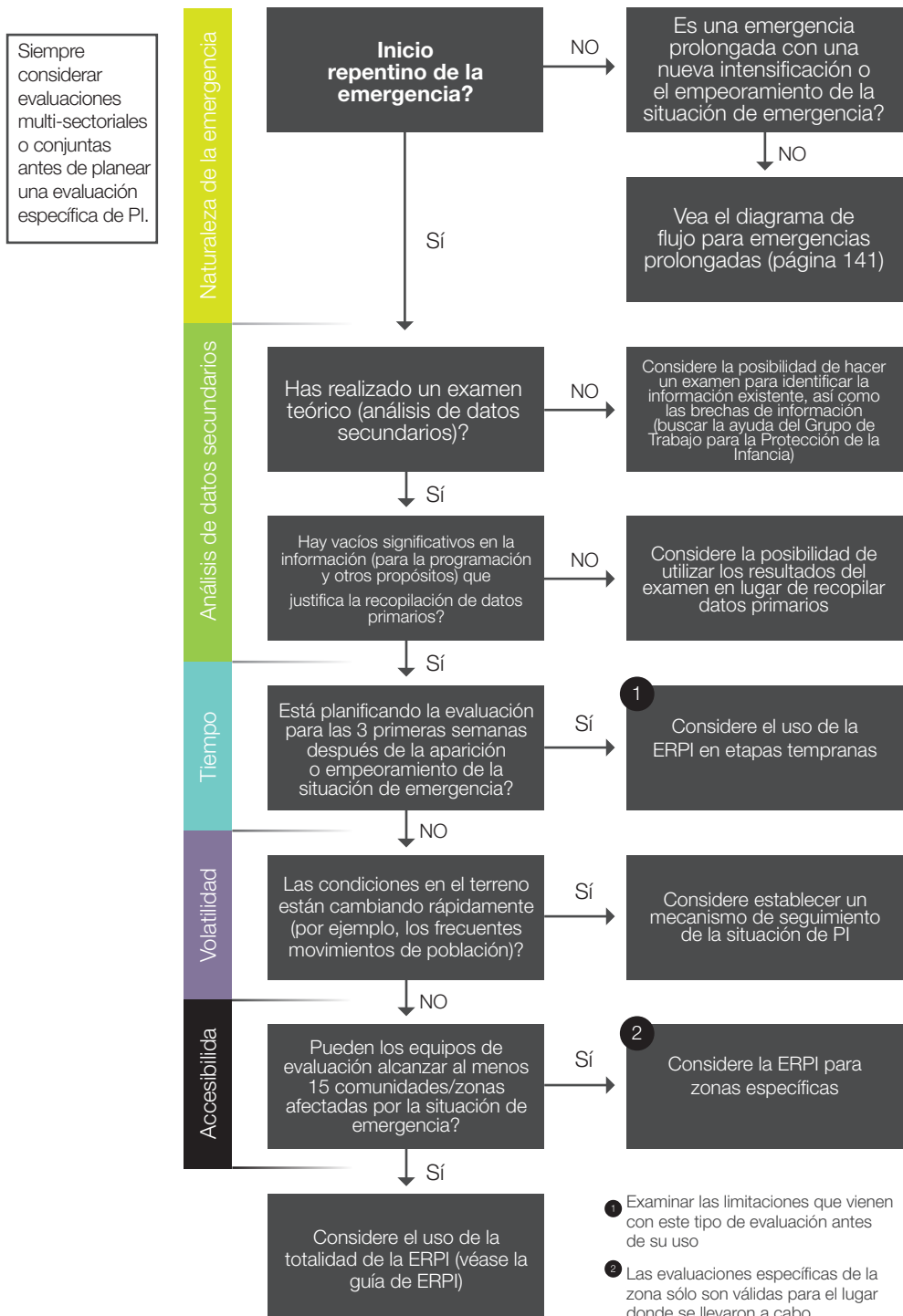
### 4. Responsabilidad

Las organizaciones humanitarias tienen la obligación ética entre ellas para llevar a cabo sus tareas de manera responsable, con integridad y de una manera apropiada y pertinente. Deben asegurar que su compromiso con actividades sea únicamente cuando tienen los medios, competencias, habilidades y capacidad de cumplir con sus compromisos. Adicionalmente, la prevención sólida y decisiva de abusos cometidos por agentes humanitarios debe ser un esfuerzo constante.

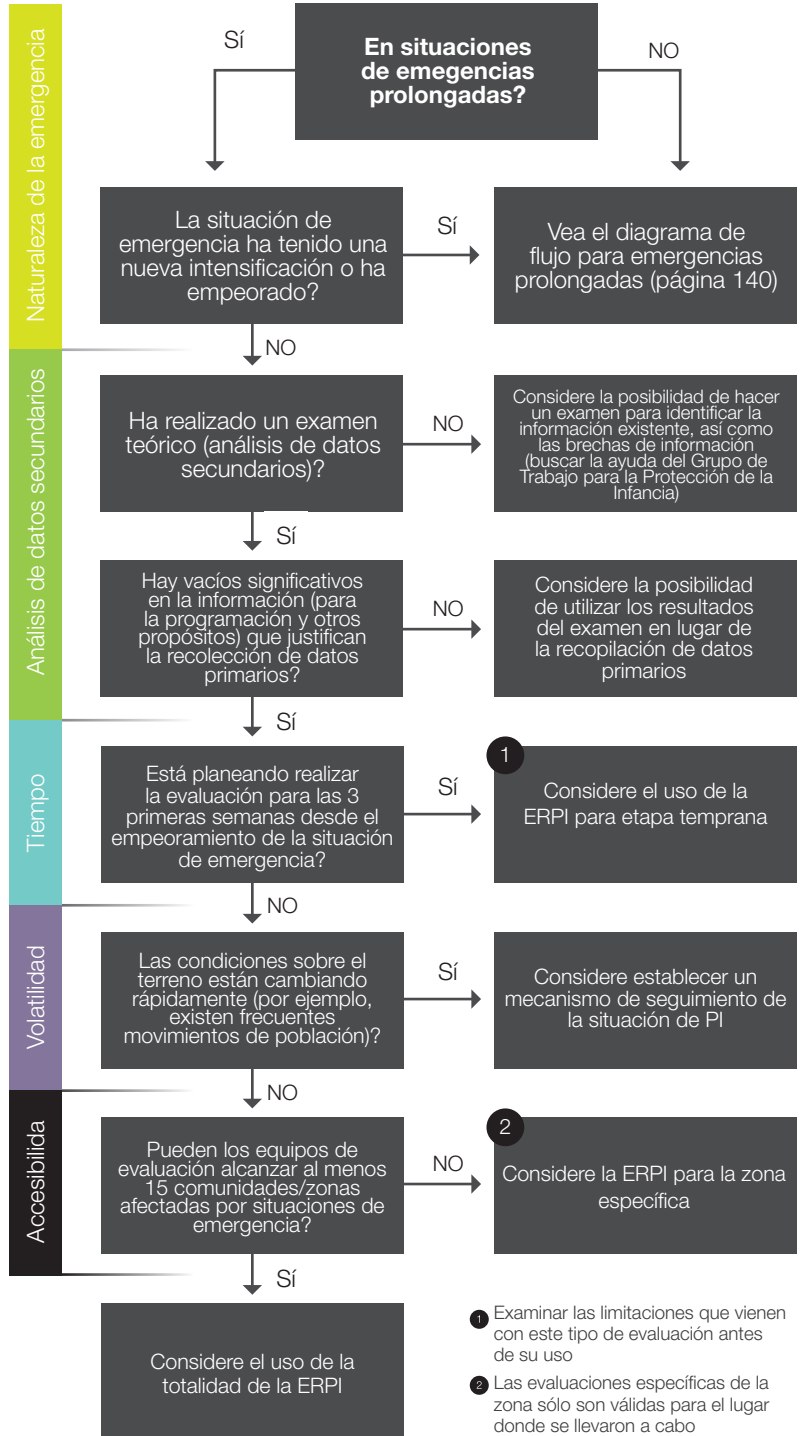
### 5. Complementariedad

La diversidad de la comunidad humanitaria es un activo si se quiere construir sobre ventajas comparativas y complementar contribuciones mutuamente. La capacidad local es uno de los principales activos para mejorar y sobre la cual construir. Siempre que sea posible, las organizaciones humanitarias deben esforzarse hacer que la complementariedad sea parte integral de la respuesta a emergencias. Las barreras de lenguaje y culturales deben superarse.

## Anexo 3: Diagrama de flujo de evaluación de la protección infantil



Siempre considerar evaluaciones multi-sectoriales o conjuntas antes de planear una evaluación específica de PI.



- 1 Examinar las limitaciones que vienen con este tipo de evaluación antes de su uso
- 2 Las evaluaciones específicas de la zona sólo son válidas para el lugar donde se llevaron a cabo

## Anexo 4: Criterios CERF para salvar vidas

La siguiente lista es una parte integral de las directrices del CERF. Esta no es una lista exhaustiva de las actividades que podrán considerarse para la financiación del CERF, sino que debe entenderse como orientación general. Las actividades humanitarias que no figuran en esta lista pueden ser consideradas para la financiación del CERF basada en el contexto específico.

### Protección infantil

- Identificación, registro, búsqueda y reunificación de familias o asistencia provisional para los niños, niñas y adolescentes separados de sus familias, huérfanos/as, y niños, niñas y adolescentes desvinculados de grupos/las fuerzas armadas. Asegurar la correcta remisión a otros servicios, como salud, alimentación, educación y vivienda.
- Identificación, registro, remisión y seguimiento de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad extrema, incluidos los sobrevivientes de VBG y otras formas de violencia; niños, niñas y adolescentes que no tienen acceso a servicios básicos y aquellos que requieren medidas especiales de protección.
- Actividades (incluyendo actividades de promoción, sensibilización, capacitación en destrezas para la vida y medios de subsistencia).
- Suministro de apoyo psicosocial a niños, niñas y adolescentes afectados por la emergencia, por ejemplo mediante el suministro de espacios amigables para la niñez u otras intervenciones basadas en la comunidad, volver a la escuela o educación en situaciones de emergencia y remisiones para salud mental donde existe la asistencia de calidad.
- Identificación y fortalecimiento o establecimiento de una comunidad basada en mecanismos de protección de la infancia para evaluar, supervisar y solucionar las cuestiones de protección infantil.

### Protección y derechos humanos

- Despliegue de los Equipos de Protección en Emergencias en casos de desastres y emergencias. (“Protección por presencia” puede requerir contribuciones de personal sustantivo. Como el personal de protección está directamente vinculado a la prestación de protección a las personas concernientes, se entiende que la entrega de protección puede incluir un componente de personal importante y se considera como apore operacional)
- Perfiles, registro y documentación de las poblaciones afectadas.
- Identificación y fortalecimiento/creación de mecanismos de protección basados en la comunidad.
- Prestación de apoyo psicosocial para salvar vidas a personas con necesidades especiales, en particular para adultos mayores. (En estrecha coordinación con el clúster/sector de salud).
- Suministro de información para salvar vidas a población afectada.
- Medidas de apoyo para garantizar el acceso a la justicia, con especial atención a víctimas de desplazamiento interno, mujeres, niños, niñas y adolescentes. (Por ejemplo, evaluaciones sobre necesidades de seguridad y justicia, y apoyo al asesoramiento jurídico y servicios paralegales en zonas afectadas por conflictos).



## Anexo 5: Competencias para coordinadores de clúster de y oficiales de gestión de la información

### Competencias Esenciales para Coordinadores de Clúster y Gestores de la Información: Ocho Dominios de Competencias / 38 Competencias

Competencias		Tipos de competencias				
Dominio de competencias	Competencias	Clave	Equipo	Funcional	Liderazgo/ Gestión	
1	Hacer frente a la presión y adaptación al cambio	Afrontar al estrés personal	x			
		Ayudar a otros a manejar (minimizar) el estrés	x	x		
		Adaptación en situaciones de cambio rápido	x			
2	Respeto por la diversidad	Trabajar eficazmente con personas de todos los orígenes	x			
		Comprender y considerar las diversas opiniones y puntos de vista	x			
3	Mantener un enfoque orientado al servicio	Considerar todos los destinatarios de los servicios como clientes	x			
		Recopilar, analizar y divulgar la información relevante a colegas y socios		x	x	
		Colaborar con las partes interesadas para evitar duplicaciones y maximizar los recursos		x		
		Identificar las necesidades de los socios y cotejarlos con las soluciones adecuadas		x		
4	Aplicar los principios humanitarios, normas, mecanismos y temas en cuestión	Participar en la coordinación del clúster basada en una clara comprensión de los sistemas y principios humanitarios		x		
		Crear la visión estratégica y objetivos compartidos basados en los principios y las normas humanitarias		x	x	
		Comprender las fases de la respuesta humanitaria		x		
		Aplicar las competencias profesionales y el dominio del tema (p. ej. M&E, la gestión de los fondos)			x	
5	Compromiso personal para el logro de resultados en equipo	Liderar e influir a socios e interesados			x	
		Tomar decisiones y respaldarlas, incluso si estas son impopulares			x	
		Obtener resultados dentro de los parámetros de tiempo, coste y normas de calidad establecidos		x		x
		Buscar retroalimentación para aprender y mejorar	x			
		Apoyar a los socios del clúster y brindar supervisión	x	x		x
6	Comunicación efectiva	Asumir la responsabilidad de las acciones delegadas	x		x	
		Adaptar el lenguaje, el tono, el estilo y el formato de acuerdo a cada audiencia	x		x	
		Escuchar activamente las perspectivas de las partes interesadas y los miembros del equipo	x			
		Interpretar los mensajes y responder apropiadamente	x		x	
		Hablar y escribir clara y eficazmente	x		x	
		Realizar presentaciones y dar discursos públicos con confianza	x		x	x
7	Planeación y organización	Analizar datos y traducirlos en información útil			x	
		Fijar plazos y objetivos realistas		x		x
		Cumplir con los plazos de entrega de productos y servicios		x		x
		Identificar y organizar los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas		x		
8	Coordinación eficaz de equipos (liderazgo)	Gestionar la recolección y el almacenamiento de datos			x	
		Construir redes de relacionamiento efectivas con los interesados clave		x		x
		Organización y gestión efectiva de reuniones		x	x	x
		Contribuir al aprendizaje de colegas y socios		x		
		Crear consensos para la dirección	x	x	x	x
		Asegurar la plena participación de los socios		x		x
		Promover un clima de armonía y trabajo en equipo	x			x
		Facilitar un enfoque de trabajo en equipo		x		
		Dar y recibir retroalimentación	x			
Fomentar el diálogo		x		x		

Fuente: UNICEF Cluster Coordination Competency Development Strategy (February 27, 2014), página 9.

## **Anexo 6: Nota de orientación sobre indicadores seleccionados del Plan de Respuesta Humanitaria - HRP elaborados por la Oficina Regional de UNICEF para África Occidental y Central -WCARO en enero de 2016**

Esta nota tiene por objetivo proporcionar una orientación mínima a los países que han formulado las actividades e indicadores para su Plan de Respuesta Humanitaria - HRP 2016 alineados con la propuesta de los indicadores regionales de la WCARO, especialmente Nigeria y República Centroafricana, a fin de informar sobre los indicadores de resultado del HRP 2016. Esto ayudará a garantizar que existen normas mínimas comunes en cuanto a la recopilación de datos y permitirá una mejor comparación y agregación. Esta nota se puede adaptar a nivel de país y también puede ser utilizada por la organización líder del clúster para su informe mensual de situación (si los indicadores de la Acción Humanitaria para la Niñez están alineados con los indicadores del HRP)

### **Esta nota está dirigida a:**

- Coordinadores del grupo de coordinación de protección infantil en los países y gestores de información para su informe mensual del HRP
- Oficial/especialista de emergencia de protección infantil en situaciones de emergencia de UNICEF (agencia líder y proveedor en última instancia), en ausencia del coordinador del grupo de coordinación de protección infantil o el oficial de gestión de la información.
- Jefe de la Sección de Protección de la Infancia de UNICEF (agencia líder y proveedor en última instancia), en ausencia del oficial/especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF

Esta nota refirió las NMPI y actividades en curso desarrolladas en Nigeria y República Centroafricana. Para más información sobre las actividades, consulte las Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria – NMPI

Actividad	Indicador
Identificación de niños, niñas y adolescentes no acompañados y separados - UASC	# de UASC identificados
<p>Descripción de la actividad: La identificación es el proceso de establecer cuáles son los niños, niñas y adolescentes que han sido separados de sus familias o cuidadores y donde pueden ser encontrados. Esta actividad implica la identificación individual de los niños, niñas y adolescentes no acompañados y separados - el niño, niña o adolescente debe estar delante de la persona que lo/la identifica - y su registro a través de una hoja/formulario interinstitucional.</p> <p>Los “Niños, niñas y adolescentes separados” son, tal como se define en el artículo 1 de la CDN, niños, niñas y adolescentes que han sido separados de ambos padres, de sus tutores legales o cuidador primario, pero no necesariamente de otros parientes. Estos pueden incluir, por lo tanto, los niños, niñas y adolescentes acompañados por otros miembros adultos de la familia.</p> <p>Los “Niños, niñas y adolescentes no acompañados” (también llamados menores no acompañados) son niños, niñas y adolescentes, tal como se define en el artículo 1 de la CDN, que han sido separados de ambos padres y otros parientes y no están bajo el cuidado de un adulto que, por ley o costumbre, es el responsable de hacerlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: Niños, niñas y adolescentes no acompañados y separados</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas/niños), por tipo (no acompañados o separados) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Los mecanismos de recolección de datos: Los datos pueden ser recogidos con el Sistema de Gestión de la Información sobre protección de la niñez - CPIMS interinstitucional (CPIMS o CPIMS+/PRIMERO) si funciona en el país e es reportada a través del Sistema de Reporte en Línea - ORS<sup>33</sup> (si el ORS funciona en el país). Si el CPIMS aún no funciona en el país, los datos también se pueden recoger con un sistema de seguimiento de actividades tales la herramienta de Excel del 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel, las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Mensual.</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informan los datos y el oficial de gestión de la información del grupo de coordinación de protección de la infancia compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia del oficial de gestión de la información, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>

33 <http://ors.ucharowca.info/>

Actividad	Indicador
Ubicación de UASC en los sistemas de cuidado alternativo y/o beneficiarios del	# de UASC ubicados en los sistemas de cuidado alternativo (familia de acogida o centros de cuidado infantil) y/o beneficiarios del seguimiento individual
<p>Descripción de la actividad: La ubicación de los niños, niñas y adolescentes en los sistemas de cuidado alternativo supone a los niños, niñas y adolescentes beneficiados por medio de un sistema de cuidado alternativo en una familia de acogida o del centro de transición para la atención. Seguimiento significa que los niños, niñas y adolescentes son visitados por un trabajador social a fin de garantizar su bienestar.</p> <p>La frecuencia del seguimiento puede variar de acuerdo a las necesidades del niño, niña o adolescente, así como los procedimientos operativos estandarizados – POE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: Niños y niñas no acompañados y separados se benefician de los sistemas de cuidado alternativo y/o seguimiento individual</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas/niños) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos pueden ser recogidos con el Sistema de Gestión de la Información sobre protección de la niñez - CPIMS interinstitucional (CPIMS o CPIMS+/PRIMERO) si funciona en el país e es reportada a través del Sistema de Reporte en Línea - ORS (si el ORS funciona en el país). Si el CPIMS aún no funciona en el país, los datos también se pueden recoger con un sistema de seguimiento de actividades tales la herramienta de Excel del 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/ cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel, las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Mensual.</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informan los datos y el oficial de gestión de la información del grupo de coordinación de protección de la infancia los compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia del oficial de gestión de la información los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>

Actividad	Indicador
<p>Reunificación de niños, niñas y adolescentes no acompañados</p>	<p># de niños, niñas y adolescentes no acompañados reunificados con sus familias biológicas</p>
<p>Descripción de la actividad: La ubicación de los niños, niñas y adolescentes en los sistemas de cuidado alternativo supone a los niños, niñas y adolescentes beneficiados por medio de un sistema de cuidado alternativo en una familia de acogida o del centro de transición para la atención. Seguimiento significa que los niños, niñas y adolescentes son visitados por un trabajador social a fin de garantizar su bienestar.</p> <p>La frecuencia del seguimiento puede variar de acuerdo a las necesidades del niño, niña o adolescente, así como los procedimientos operativos estandarizados – POE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad # de : niños, niñas y adolescentes no acompañados reunificados con sus familias biológicas</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas/niños) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos pueden ser recogidos con el Sistema de Gestión de la Información sobre protección de la niñez - CPIMS interinstitucional (CPIMS o CPIMS+/PRIMERO) si funciona en el país e es reportada a través del Sistema de Reporte en Línea - ORS (si el ORS funciona en el país). Si el CPIMS aún no funciona en el país, los datos también se pueden recoger con un sistema de seguimiento de actividades tales la herramienta de Excel del 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/ cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel , las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Mensual.</li> <li>• Nota: La reagrupación espontánea puede ser incluida en el cálculo mientras que el niño, niña o adolescente que se ha reunificado espontáneamente haya sido identificado por una organización como niño, niña o adolescente no acompañado y se haya llenado el formulario de reunificación interinstitucional.</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informan los datos y el oficial de gestión de la información del grupo de coordinación de protección de la infancia los compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia del oficial de gestión de la información los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>

Actividad	Indicador												
<p>Provisión de actividades psicosociales para niños, niñas y adolescentes en espacios amigables para la niñez</p> <p>Descripción de la actividad: Provisión de actividades recreativas, con un componente psicosocial a niños, niñas y adolescentes, generalmente en un espacio amigable para la niñez - (EAN), EAN significa espacios seguros donde las comunidades crean un ambiente adecuado para el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes por medio del acceso a actividades de recreación, ocio y aprendizaje gratuitas y estructuradas. Los EAN pueden proveer educación y apoyo psicosocial y otras actividades que restablecen un sentido de normalidad y continuidad. Están diseñados y operados de manera participativa, a menudo utilizando los espacios existentes en la comunidad, y puede servir para un grupo de edad determinado, o para niños, niñas y adolescentes de rangos de edad variados.</p> <p>Esta actividad también incluye la provisión de actividades de recreación con un componente psicosocial, a través de "actividades amigables para la niñez puerta a puerta", basadas en las comunidades de personas víctimas de desplazamiento interno, grupos de niñas, clubes de niños, niñas y adolescentes (en las situaciones donde las reuniones públicas han sido prohibidas por los gobiernos, se implementan estrategias alternativas de SMAPS, tales como promoción de grupos infantiles al interior de las familias), etc.</p>	<p># de niños, niñas y adolescentes a los cuales se les brindó apoyo psicosocial a través de espacios amigables para la niñez/otros espacios seguros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: Niños, niñas y adolescentes se benefician de apoyo psicosocial a través de los EAN</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas/niños) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos deben recolectarse con una hoja de asistencia e informarse por medio del 3W en Excel o el UNOCHA ORS. Los datos también pueden ser recogidos directamente con un sistema de seguimiento de actividades, como el 3W en Excel o el UNOCHA ORS, aunque no es recomendable. Sólo los niños, niñas y adolescentes que participan por primera vez en las actividades psicosociales de los EAN deben ser contados (esta es la razón por la cual los datos deben ser recolectados con una hoja de asistencia):</li> <li>• Cuando se insertan las cifras acumuladas por los miembros del grupo de coordinación de la protección de la infancia: Durante el mes de junio, los EAN de la organización "A" ha comenzado sus actividades, beneficiando a 200 niños. La organización "A" informa de 200 niños, niñas y adolescentes beneficiarios. Durante el mes de julio, los mismos 200 niños, niñas y adolescentes se han beneficiado de las actividades de EAN, así como 50 nuevos niños, niñas y adolescentes. La organización "A" informa de 250 niños, niñas y adolescentes (200 + 50). En agosto, 195 niños, niñas y adolescentes se han beneficiado de las actividades del EAN en este mes. Estos 195 ya venían durante el mes anterior. La organización "A" informa de 250, que es el número total de beneficiarios.</li> </ul> <table border="1" data-bbox="551 1024 788 1070"> <tr> <td>Junio</td> <td>Julio</td> <td>Agosto</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>250</td> <td>250</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se insertan las cifras acumuladas por los miembros del grupo de coordinación de la protección de la infancia: Durante el mes de junio, los EAN de la organización "A" han comenzado sus actividades, beneficiando a 200 niños, niñas y adolescentes. La organización "A" informa de 200 niños, niñas y adolescentes beneficiarios. Durante el mes de julio, los mismos 200 niños, niñas y adolescentes se han beneficiado de las actividades de EAN, así como 50 nuevos niños, niñas y adolescentes. La organización "A" informa de 50 niños, niñas y adolescentes beneficiarios. En agosto, 195 niños, niñas y adolescentes se han beneficiado de las actividades de EAN en este mes. Estos 195 ya venían durante el mes anterior. La organización "A" informa de 0 niños, niñas y adolescentes beneficiarios.</li> </ul> <table border="1" data-bbox="551 1476 788 1521"> <tr> <td>Junio</td> <td>Julio</td> <td>Agosto</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>50</td> <td>0</td> </tr> </table>	Junio	Julio	Agosto	200	250	250	Junio	Julio	Agosto	200	50	0
Junio	Julio	Agosto											
200	250	250											
Junio	Julio	Agosto											
200	50	0											

- Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/ cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel, las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.
- Frecuencia de la recolección de datos: Mensual.
- Nota: Se puede definir un umbral para los beneficiarios en el país entre los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia que implementan las actividades en los EAN tales como: los niños, niñas y adolescentes se cuentan como beneficiarios sólo si participan en al menos "X" sesiones del número total de sesiones en un mes.<sup>34</sup>
- Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informan los datos y el oficial de gestión de la información del grupo de coordinación de protección de la infancia los compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia del oficial de gestión de la información los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.

<sup>34</sup> Ejemplo de la experiencia de UNICEF en Nigeria. Para obtener más información, comuníquese con el especialista subregional de Protección de la Infancia en Emergencias.

Actividad	Indicador
<p>Identificación de los niños, niñas y adolescentes vinculados a fuerzas armadas y/o grupos</p>	<p># de UASC ubicados en los sistemas de cuidado alternativo (familia de acogida o centros de cuidado infantil) y/o beneficiarios del seguimiento individual</p>
<p>Descripción de la actividad: La identificación es el proceso de establecer qué niños, niñas o adolescentes son o han sido vinculados a fuerzas armadas o grupos armados, y donde pueden ser encontrados. Esta actividad implica la identificación individual de los CAAFAG - el niño, niña o adolescente debe estar delante de la persona que lo/la identifica - y el registro a través de una hoja/ formulario interinstitucional. Los niños y niñas son utilizados de distintas maneras, como combatientes, en roles de apoyo activo tales como espías, porteadores o informantes, o con fines de explotación sexual. La asociación del niño, niña o adolescente también puede ser forzada o "voluntaria" (la comprensión de temas sobre los CAAFAG incluye la comprensión de los factores de atracción o rechazo de los niños, niñas y adolescentes y sus familias para unirse a las fuerzas armadas y/o grupos armados).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: Niños, niñas y adolescentes vinculados con las fuerzas armadas y/o grupos armados - CAAFAG</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas/niños) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos pueden ser recogidos con el Sistema de Gestión de la Información sobre protección de la niñez - CPIMS interinstitucional (CPIMS o CPIMS+/PRIMERO) si funciona en el país e es reportada a través del Sistema de Reporte en Línea - ORS (si el ORS funciona en el país). Si el CPIMS aún no funciona en el país, los datos también se pueden recoger con un sistema de seguimiento de actividades tales la herramienta de Excel del 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/ cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel, las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Frecuencia de la recolección de datos: Mensualmente</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informa datos y el grupo de coordinación de protección de la infancia de los IMO compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>



Actividad	Indicador
<p>Apoyo para la reinserción comunitaria de niños, niñas y adolescentes desvinculados de fuerzas armadas y/o de grupos armados (o aquellos bajo sospecha de estar vinculados con estos)</p>	<p># de niños, niñas y adolescentes desvinculados de las fuerzas armadas y/o grupos armados (o bajo sospecha de estar vinculados con estos) que se han beneficiado de apoyo para su reinserción comunitaria</p>
<p>Descripción de la actividad: Esta actividad implica que el niño o niña ha sido desvinculado/a de una fuerza armada y/o grupo armado (incluye aquellos que han sido liberados por la fuerza/grupo armado con o sin negociación de un actor de protección o aquellos que han escapado por sus propios medios). Después de ser liberado/os de la fuerza armada y/o grupo armado, el niño, niña o adolescente se beneficiará de apoyo para su reintegración -incluyendo SMAPS-.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: niños, niñas y adolescentes desvinculados de las fuerzas y/o grupos armados (o bajo sospecha de estar vinculados con estos) que se han beneficiado de apoyo para su reinserción comunitaria</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas/niños) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos pueden ser recogidos con el Sistema de Gestión de la Información sobre protección de la niñez - CPIMS interinstitucional (CPIMS o CPIMS+/PRIMERO) si funciona en el país e es reportada a través del Sistema de Reporte en Línea - ORS (si el ORS funciona en el país). Si el CPIMS aún no funciona en el país, los datos también se pueden recoger con un sistema de seguimiento de actividades tales la herramienta de Excel del 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/ cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel, las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Frecuencia de la recolección de datos: Mensualmente</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informa datos y el grupo de coordinación de protección de la infancia de los IMO compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>

Actividad	Indicador
Sensibilización	# de personas que se benefician de las sesiones de sensibilización
<p>Descripción de la actividad: La sensibilización significa compartir mensajes dirigidos a un grupo de población (adolescentes mujeres, niños, niñas, comunidad, etc.) a través de los medios de comunicación y/o mecanismos comunitarios para prevenir y/o informar sobre problemas de protección infantil generales y/o específicos. Esto puede hacerse a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes de radio específicos (p. ej. Para prevenir la separación de las familias, sensibilizar sobre el impacto psicosocial de una crisis en niños, niñas y adolescentes)</li> <li>• Organización de reuniones de la comunidad a través de líderes comunitarios como jefes de distrito o líderes religiosos para entregar mensajes preparados</li> <li>• Clubes de niños, niñas y adolescentes o espacios amigables para la niñez</li> <li>• Materiales impresos como carteles o folletos temáticos</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Esta actividad incluye la educación sobre el riesgo de minas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: Personas (niños, niñas, adolescentes y adultos)</li> <li>• Desagregación: Por sexo (niñas, niños, mujeres, hombres) y por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos también pueden ser recogidos directamente con un sistema de seguimiento de la actividad, como un documento basado en Excel 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel, las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Frecuencia de la recolección de datos: Mensualmente</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informa datos y el grupo de coordinación de protección de la infancia de los IMO compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>

Actividad	Indicador
<p>Establecimiento/ Fortalecimiento de mecanismos de protección de la infancia basados en la comunidad</p>	<p># de Mecanismos de Protección de la Infancia basados en la comunidad establecidos y fortalecidos</p>
<p>Descripción de la actividad:  Un mecanismo de protección de la infancia basado en la comunidad es una red o un grupo de individuos a nivel comunitario que trabajan de manera coordinada hacia objetivos de protección de la infancia. Estos mecanismos pueden ser iniciados y apoyados internamente (una mezcla de influencias tradicionales y externas) o externamente.  Los mecanismos de protección de la infancia basados en la comunidad considerados como eficaces, incluyen estructuras locales y tradicionales o procesos informales para promover o apoyar el bienestar de la infancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad: Mecanismo de protección infantil basados en la comunidad</li> <li>• Desagregación: Por distribución geográfica (por lo menos al segundo nivel administrativo: distrito o departamento)</li> <li>• Mecanismos de recolección de datos: Los datos se recogen directamente con un sistema de seguimiento de la actividad, como un documento basado en Excel 3W o UNOCHA ORS.</li> <li>• Método de cálculo: Este indicador se calcula de forma acumulativa. Si se reporta por medio del ORS, se tendrán que insertar sólo datos mensuales/ cifras mensuales actualizadas y el ORS hará el cálculo acumulado. Si se hace el reporte a través del 3W en Excel , las cifras acumuladas pueden ser proporcionadas mensualmente por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia sumarán a las cifras anteriores con las nuevas cifras mensuales - caso habitual) o sólo las cifras mensuales, las cuales pueden ser proporcionadas por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia (el oficial de la gestión de la información en el país tendrá que hacer el cálculo). Se puede utilizar cualquiera de estos métodos en el país siempre que este sea explicado adecuadamente a los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia y que el mismo método sea utilizado por los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia.</li> <li>• Frecuencia de la recolección de datos: Mensualmente</li> <li>• Quién hace qué: Los miembros del grupo de coordinación de protección de la infancia informa datos y el grupo de coordinación de protección de la infancia de los IMO compila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de los IMO, el Coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia recopila, verifica y analiza los datos. En la ausencia de un coordinador del grupo de coordinación de protección de la infancia, el especialista de protección de la niñez en emergencias de UNICEF o jefe de sección recopila, verifica y analiza los datos.</li> </ul>

El Manual se compone de cuatro secciones divididas en capítulos, así:

- En la **Sección 1** se describe el entorno operativo en el que se desarrolla la coordinación humanitaria desde lo internacional. Por ende, se exponen brevemente los antecedentes y los elementos clave del sistema de coordinación humanitaria de la ONU, así como los mandatos y las responsabilidades de las organizaciones participantes. Esta sección también proporciona una visión general del marco normativo internacional enfocado en respuestas de protección a niños y niñas en situaciones de emergencia.
- La **Sección 2** analiza la primera función básica de la coordinación mediante clústeres: El establecimiento de una plataforma para la prestación del servicio. La sección expone los criterios para la activación de clústeres y explora los fundamentos para la puesta en marcha de una estructura de coordinación de protección, lo que incluye el establecimiento de un grupo de coordinación a nivel nacional y subnacional, la gestión de dicho grupo, los sistemas para la gestión de la información, la definición de las funciones de los miembros del grupo de coordinación, y la transición y desactivación del clúster.
- La **Sección 3** se centra en otras cinco funciones básicas de la coordinación del clúster: el apoyo a la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo de una estrategia de respuesta de protección a la infancia, la creación de capacidades nacionales para la preparación, la realización del seguimiento y la evaluación, y la abogacía. También se señalan las competencias clave para la coordinación de la protección infantil en situaciones humanitarias, y se plantean puntos clave sobre el modo de interactuar con los miembros, organizar las reuniones, construir consensos y resolver conflictos.
- La **Sección 4** aporta orientaciones para asegurar que se promueven y se mantienen los estándares de calidad de los programas de protección de la infancia.