



El liderazgo local en la práctica: cómo funciona la respuesta a las crisis en Colombia

**Lecciones aprendidas sobre la
complementariedad entre los actores locales,
nacionales e internacionales para el liderazgo
local en la respuesta a las crisis en Colombia**

***«Cuando comienza la crisis, ya estamos allí; activamos las alertas,
sabemos quién ha huido, quién sigue escondido y permanecemos
allí durante toda la crisis»***

**Equipo consultor:
Iván Camilo Vargas Castro
José Luis Barreiro García**

Marzo de 2026

Contenido

1.	Resumen ejecutivo	2
2.	Metodología	8
3.	Perspectivas y la experiencia de los actores nacionales y locales colombianos en el liderazgo local de la respuesta a la crisis.....	8
3.1	Pastoral Social Diócesis de Quibdó - Comisión de Vida, Justicia y Paz (COVIJUPA).....	12
3.2	Pastoral Social – Cáritas Colombiana	13
3.3	Centro de Investigación y Educación Popular / Programa de Paz – CINEP/PPP	14
3.4	Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM)	15
3.5	Corporación para el Apoyo a las Comunidades Populares - CODACOP	17
4.	Buenas prácticas identificadas.....	17
5.	Hacia el liderazgo local en la respuesta a las crisis: fortalezas sobre las que construir y retos que abordar.....	19
5.1	Cuatro FORTALEZAS sobre las que construir	20
5.2	Cuatro RETOS que abordar	38
6.	Recomendaciones.....	50
A los donantes.....		51
A las agencias de la ONU.....		52
A las ONG internacionales		53
A los actores de la sociedad civil nacional/local.....		54
Al Estado colombiano		56
Glosario:.....		59

1. Resumen ejecutivo

En el contexto de los dramáticos cambios geopolíticos, regionales y mundiales, así como de las difíciles dinámicas políticas internas y de conflicto, la situación humanitaria en Colombia sigue siendo grave. Existe un alto riesgo de que aumenten las necesidades humanitarias relacionadas con los migrantes, los refugiados y los conflictos en Colombia, en un entorno regional de inseguridad humana; países vecinos como Venezuela o Ecuador experimentan cambios y contextos desestabilizadores.

Los recortes en la cooperación humanitaria mundial, una tendencia que afecta a donantes tradicionales y que se vio agravada por los recortes de Estados Unidos en 2025 y las crisis humanitarias en otras regiones del mundo, profundizan el sufrimiento de las personas afectadas por la crisis en Colombia, empeorando la pobreza, las necesidades humanitarias y la inestabilidad. En este contexto, a medida que la financiación de la asistencia humanitaria se reduce y las agencias internacionales disminuyen su presencia o se retiran del país, el papel central de los actores locales en Colombia gana un reconocimiento cada vez mayor. Es hora de replantearse radicalmente la situación.

En Colombia, como en otras partes del mundo, los recortes en la ayuda están obligando a los actores internacionales, nacionales y locales a actuar con mayor apremio y radicalidad en lo que el sistema humanitario internacional ha denominado «localización». Varias ONG internacionales han invertido en iniciativas de localización, basándose en asociaciones a largo plazo para el financiamiento de intervenciones locales que reúnen tanto a actores locales, a ONG internacionales en unión con movimientos de la sociedad civil.

La Oficina para la Coordinación de los Asuntos Humanitarios (OCHA) ha impulsado en el sistema humanitario la innovación en materia de coordinación y localización centradas en la comunidad, en particular a través de su iniciativa “Flagship” y del recientemente creado Fondo Humanitario Colombia (fondo canasta), diseñado para financiar exclusivamente a actores humanitarios locales. Sin embargo, se aprecia que la visión de algunos organismos internacionales aún se centra más en la localización como forma de mantener las fuentes de financiación, en lugar de analizar y potenciar lo que existe a nivel nacional o local y cómo configurarse para reforzarlo.

Por esta razón, el presente informe, y la investigación en la que se basa, se centra en la perspectiva de los actores locales -nacionales y territoriales-: sus buenas prácticas, su comprensión de los factores que facilitan y dificultan el liderazgo local en la respuesta a las crisis, y sus recomendaciones sobre estas cuestiones. El análisis, las conclusiones y las recomendaciones de este informe son el resultado de una colaboración en materia de investigación, consulta y diálogo político entre cinco organizaciones nacionales/locales: el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP/PPP), la Comisión Vida, Justicia y Paz (COVIJUPA), la Pastoral Social (Ministerio de Acción Social de la Iglesia Católica) de la Diócesis

de Quibdó, el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), el Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana y la Corporación de Apoyo a las Comunidades Populares (CODACOP). Ha sido acompañado por CAFOD, ONG internacional con sede en el Reino Unido, y un equipo de investigación formado por Iván Camilo Vargas y José Luis Barreiro.

La investigación contó con la participación de representantes de estos cinco Actores Locales y Nacionales (LNA) y documentó casos específicos de respuestas lideradas a nivel local que incluyeron acciones de ayuda humanitaria, de protección y de derechos humanos en contextos de conflicto armado y de desastres naturales. Los estudios de caso se recopilaban, presentaban y debatieron en una serie de talleres presenciales y en línea, y se recabaron comentarios al respecto. A partir de este proceso se extrajeron las principales conclusiones y recomendaciones. Los LNA están tomando la iniciativa y articulando su comprensión de lo que es una respuesta eficaz a las crisis, liderada a nivel local. La siguiente fase de la reforma del sistema humanitario, tanto en Colombia como a nivel mundial, debería tener como eje fundamental el liderazgo local.

Las conclusiones y recomendaciones prioritarias que se desprenden de esta investigación incluyen:

1. **Centrar el liderazgo local y la complementariedad** como eje de los próximos pasos para la localización y la reforma más amplia del sistema humanitario en Colombia. Los recortes en la ayuda global afectan a muchas agencias (Naciones Unidas, ONGI) que han visto sus capacidades recortadas de manera drástica e incluso amenazada su pervivencia institucional. Esta situación podría reforzar dos tendencias más amplias que obstaculizan el cambio transformador: un enfoque tecnocrático de la localización y una localización impulsada por agencias internacionales o redes de actores locales que buscan posicionarse en competencia con otros. Es probable que Colombia se enfrente a nuevas rondas de recortes de la ayuda y al empeoramiento de las necesidades humanitarias, impulsados por la inestabilidad geopolítica regional, la agitación política interna y la violencia en el próximo período de gobierno en Colombia. La financiación para responder será insuficiente y la capacidad de respuesta (local, nacional e internacional) se verá desbordada. Por lo tanto, ahora más que nunca, cada actor debe reconocer cómo necesita a los demás para movilizar el apoyo, y también cómo pueden apoyarse mutuamente de manera complementaria, trabajando en solidaridad, en lugar de competir. Los donantes y el Gobierno colombiano también deben incentivar y apoyar ese énfasis en el liderazgo local, la complementariedad y la solidaridad en las asociaciones entre actores internacionales, nacionales y locales.

2. **Reconocer el papel de las redes y de los actores intermedios/acompañantes** ¹, tanto en la financiación de la respuesta local como en el acompañamiento técnico y en la creación de apoyo interno para la acción humanitaria. Las redes y organizaciones internacionales, nacionales y locales que desempeñan un papel de acompañamiento a otros actores más locales pueden apoyar de manera vital la acción humanitaria liderada localmente en Colombia. Se debe prestar especial atención al fortalecimiento de las organizaciones y redes nacionales y locales que desempeñan un papel de articulación y acompañamiento. A medida que se reduce la ayuda internacional a Colombia, los esfuerzos de los grupos y redes comunitarios de base para colaborar con la sociedad civil a nivel nacional —incluidas las organizaciones basadas en la fe, las ONG de derechos humanos y otras, serán fundamentales para movilizar tanto el apoyo público como la financiación para las comunidades afectadas por la crisis, así como para abordar las causas profundas y los factores que impulsan la vulnerabilidad. Los organismos internacionales deben organizarse para reforzar estos grupos, en lugar de competir con ellos. Existen algunas buenas prácticas y asociaciones a largo plazo, basadas en la solidaridad, complementariedad y subsidiariedad y en un compromiso genuino con el refuerzo del liderazgo local, que pueden servir de base.
3. **Abordar las barreras burocráticas y administrativas del Estado colombiano que limitan la financiación de la respuesta de emergencia** para los LNA y la rendición de cuentas nacional por los ataques contra los defensores de los derechos humanos y los líderes comunitarios, así como fortalecer el estado de derecho y la protección de estos actores desde un enfoque de triple nexo.

La evolución de la situación política y del conflicto, así como la limitada presencia y/o capacidad del Gobierno, junto con una importante rotación del personal gubernamental en zonas con grandes necesidades humanitarias, plantean retos importantes para apoyar eficazmente la acción humanitaria en general y, en particular, la de la sociedad civil local. La investigación señala tres áreas prioritarias para la adopción de medidas de seguimiento. En primer lugar, los mecanismos de financiación del Gobierno se rigen por sistemas de contratación de tipo empresarial (por ejemplo, el SECOP / Sistema Electrónico de Contratación Pública) e implican requisitos de cofinanciación del 25 % al 50 % del presupuesto total, lo que resulta adecuado para los actores más grandes del sector privado, pero no para los actores locales, comunitarios, más pequeños o de base. En muchos casos, hay organizaciones sin ánimo de lucro que logran contratar con el Estado que no responden a las

¹ El actor intermedio/acompañante es una organización que opera a escala regional o nacional, sin representar una única comunidad y/o sector, manteniendo vínculos profundos con diversas regiones y actores locales. Combina capacidad de implementación directa en territorio con un rol articulador/incidencia que fortalece a organizaciones más pequeñas, produciendo conocimiento contextualizado e incidiendo en políticas públicas. A diferencia de los intermediarios internacionales, además de canalizar recursos, son actores estructurales del ecosistema de Triple Nexo: humanitario - paz - desarrollo, con legitimidad, permanencia en los territorios, arraigo y agencia propia. Ver más en: Wingender, Leslie y María Lucía Méndez. 2023. "What about the Middle? Thinking Systematically about Localization". *Negotiation Journal* Fall 2023: 507-529.

necesidades de la comunidad, no están en los territorios o carecen de un enfoque basado en los derechos humanos, y están vinculadas a redes políticas y clientelistas. Esto degrada el significado ético y práctico de la acción humanitaria y pone en peligro su legitimidad. Por estas razones, el Estado colombiano debería considerar nuevas modalidades de financiación para apoyar mejor a los actores locales y de base, garantizando que la independencia de las LNA impulse esta relación y basándose en un enfoque colaborativo. Una forma de iniciar esto podría ser **invertir en el Fondo Humanitario Colombia de OCHA** para Colombia, como medio para reforzar un fondo innovador ya existente que llega a las LNA, está consolidado, se basa en principios humanitarios y cuenta con un marco creíble de calidad y rendición de cuentas. En segundo lugar, los actores locales y las comunidades afectadas por la crisis se enfrentan a múltiples amenazas, acoso y violencia por parte de distintos actores armados, y la impunidad de la violencia contra ellos es corrosiva tanto para los esfuerzos de protección en tiempos de crisis como para los esfuerzos a largo plazo para la transición de la guerra a la paz. Para proteger mejor a los defensores de los derechos humanos y a los líderes comunitarios en las zonas del país afectadas por el conflicto, el Estado colombiano debería **coordinar con las LNA la respuesta de protección** adecuada en función de las necesidades específicas, así como integrar de forma sistemática la protección desde un enfoque de triple nexo como parte de la respuesta humanitaria. En tercer lugar, el Estado debe fortalecer el **Estado de derecho y garantizar la rendición de cuentas** por los crímenes cometidos contra defensores de derechos humanos y líderes comunitarios, reconociendo que la impunidad sistemática de estos delitos, documentados rigurosamente por organizaciones como el CINEP, corroe la legitimidad de las instituciones y debilita tanto la respuesta humanitaria inmediata como los procesos de paz a largo plazo. Esto requiere que la documentación de violaciones se traduzca en acciones judiciales efectivas, en mecanismos de protección preventiva y en políticas públicas que garanticen la participación segura de los actores locales en los territorios.

4. **Financiación directa** a través de mecanismos, asociaciones y consorcios que demuestren un enfoque sistemático e innovador de la asociación equitativa, con modelos de gobernanza que garantice la transferencia de competencias y el apoyo al liderazgo local superando el modelo de subvención. Nuestra investigación señala la importancia de un ecosistema diverso de canales de financiación, que incluye tanto asociaciones dirigidas por ONG como un fondo común de OCHA que ha adoptado el principio de «solo actores locales». El Fondo Humanitario de Colombia «solo para actores locales», inserto en el Fondo Regional de OCHA, se reconoce como una innovación positiva, pero podría estar en peligro si se profundiza la reducción de la participación de OCHA en Colombia. Más allá del mecanismo de OCHA, hay una serie de mecanismos de financiación, consorcios y asociaciones dirigidos por la sociedad civil local que merecen apoyo, como la Red Start y su proyecto Colombia Start Ready, el Fondo Regional NEAR LAC y mecanismos de financiación a nivel local y dirigidos

localmente, como la Comisión de Vida Justicia y Paz de la Diócesis de Quibdó (COVIJUPA) o el Servicio Nacional de Emergencias (SNE) de SNPS/Cáritas Colombiana.

También hay redes que trabajan en la protección de grupos específicos, como la Coalición contra el Reclutamiento de Niños, Niñas y Adolescentes (COALICO) o la Alianza por la Infancia, organizaciones de mujeres, afrocolombianas e indígenas defensoras de los derechos humanos. Además, otros mecanismos exitosos son el Fondo Fiduciario Multipartito de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz, el Fondo Noruego de Derechos Humanos, el Fondo Sueco de Apoyo a la Sociedad Civil Colombiana, los fondos comunes de emergencia de la Red de Apoyo a la Sociedad Civil, como «Safeguarding the Resistance» (de la organización local Humanas Colombia), o la Junta para la Protección de los Defensores de los Derechos Humanos. Los pueblos indígenas y afrocolombianos también cuentan con mecanismos específicos, como el Fondo Indígena para la Amazonía Colombiana, el Fondo de Asistencia a los Pueblos Indígenas (IFAP), el Fondo Pawanka, el Fondo de Acción Urgente, entre otros. Muchos de estos mecanismos carecen de financiación suficiente, mientras que las necesidades de protección aumentan. Las redes nacionales no cuentan con un único fondo grande y centralizado, sino que movilizan recursos, convocan propuestas y prestan apoyo técnico a través de asociaciones. Si bien se financian principalmente mediante la cooperación internacional, el Estado colombiano tiene margen para reforzarlas.

5. Hacer que los **organismos intermediarios internacionales rindan cuentas de los principios de asociación equitativa** (por ejemplo, provisión de gastos generales, distribución de riesgos, participación en la toma de decisiones y/o procesos de rendición de cuentas/retroalimentación mutua, procesos de transferencia de capacidades) y de enfoques armonizados y más proporcionados a la debida diligencia, requisitos de concesión de subvenciones y presentación de informes. Las LNA en Colombia se enfrentan a los mismos retos que los actores locales en otros contextos en lo que respecta a la inconsistencia o la falta de provisión de gastos generales, la falta de una rendición de cuentas sistemática o significativa de los principios de asociación equitativa, los enfoques inconsistentes para comprender los riesgos a los que se enfrentan e identificar formas de apoyarlas en la gestión y mitigación de esos riesgos. Del mismo modo que en otros contextos, tanto las ONG internacionales como los organismos de las Naciones Unidas siguen exigiendo a las LNA que superen una serie cada vez mayor de obstáculos burocráticos en materia de debida diligencia, presentación de informes, garantía de calidad y rendición de cuentas, además de carecer de una adaptación específica al contexto. La armonización y la simplificación de las expectativas de las LNA hacia unas más proporcionadas son fundamentales para mejorar las asociaciones.

Reforzar los **enfoques holísticos de financiación, coordinación y planificación en las iniciativas humanitarias, de desarrollo y de paz**: los actores locales en Colombia tienden a trabajar de manera holística en estas iniciativas. Los silos entre estas iniciativas y la preocupación de algunos financiadores humanitarios de las Naciones Unidas y donantes por la jerga o tecnicismos del sector humanitario internacional han sido obstáculos para apoyar a los actores locales más arraigados en las comunidades afectadas por la crisis y para abordar de manera más eficaz sus necesidades de protección y asistencia. Nuestra investigación también identificó ejemplos de buenas prácticas en los que se puede basar, como los anteriores instrumentos de financiación de la UE (por ejemplo, los Laboratorios de Paz de la UE, el Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH) o el Fondo Fiduciario Multipartito de las Naciones Unidas) y el apoyo prestado por los socios de Cáritas a grupos y redes eclesiásticos, de derechos humanos, indígenas y afrodescendientes, que combinan de forma natural la asistencia humanitaria, la protección, la cohesión social, la consolidación de la paz y el desarrollo local.

2. Metodología

Este informe se basa en la experiencia de cinco actores de la sociedad civil nacional y regional, con mandatos y raíces muy diferentes en la sociedad civil colombiana y en las redes comunitarias, para identificar conclusiones y recomendaciones prioritarias comunes. Entre 2024 y 2026, una red de cinco LNA, con el apoyo de CAFOD, contó con la ayuda de dos consultores para facilitar un proceso de investigación, que incluyó la elaboración de entrevistas que dieron lugar a cinco estudios de caso recopilados por cuatro de los socios de las LNA que participaron en el proceso (i) Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP/PPP), ii) la Comisión de Vida, Justicia y Paz (COVIJUPA) y la Pastoral Social (Ministerio de Acción Social de la Iglesia Católica) de la Diócesis de Quibdó, iv) el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM) y v) el Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana). Más recientemente, la Corporación de Apoyo a las Comunidades Populares (CODACOP), que realiza una importante labor en materia de género y enfoques étnicos diferenciales, también se sumó al proceso.

Con los cinco casos, se organizaron cuatro talleres para presentar y debatir los resultados preliminares. Se distribuyó un borrador del informe de síntesis para recabar comentarios en línea y se convocó otro taller en línea para recabar comentarios finales y aportaciones al análisis y a las recomendaciones.

3. Perspectivas y la experiencia de los actores nacionales y locales colombianos en el liderazgo local de la respuesta a la crisis

En los últimos años se han llevado a cabo diferentes iniciativas de “*localización de la respuesta humanitaria*” en Colombia, entre las que se incluyen las siguientes:

- Diálogo nacional sobre la localización en Colombia, celebrado en 2021 en el marco del *Gran Pacto* y facilitado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR), OCHA, COSUDE y Cáritas Colombia.
- Diakonie Katastrophenhilfe (DKH), una organización humanitaria alemana que trabaja en Colombia con cinco socios locales combinando acciones de fortalecimiento organizativo, trabajo en consorcio entre sus organizaciones asociadas y certificación en la Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (*Common Humanitarian Standard* - CHS). En junio de 2025, por primera vez en América Latina, varias organizaciones humanitarias colombianas obtuvieron esta certificación, lo que representa no solo un reconocimiento de sus capacidades técnicas, sino también un paso estratégico hacia el acceso directo a la financiación internacional.
- La Red de Cáritas han invertido durante décadas en socios eclesiásticos nacionales y locales, y en redes más amplias de la sociedad civil local y de base, así como en redes comunitarias y movimientos sociales, incluidos grupos y redes de comunidades indígenas y afrodescendientes.

CAFOD como miembro de la red Cáritas, basa su trabajo en el liderazgo de los socios locales, que ya están presentes cuando se produce la crisis y seguirán estándolo, a menudo son socios de la Iglesia, y con frecuencia apoyan el trabajo con organizaciones sociales y civiles. Estos socios, a largo plazo y arraigados en las comunidades locales, son los más indicados para evaluar las necesidades, diseñar el proyecto junto con los futuros participantes y llevarlo a cabo, mientras CAFOD proporciona apoyo técnico y fortalecimiento de capacidades a largo plazo. En Colombia por ejemplo, lo cumple impartiendo formación a SNPS/Cáritas Colombia y a las diócesis locales de todo el país afectadas por la crisis humanitaria en el desarrollo de planes de preparación para emergencias o apoyando a los socios en el desarrollo y fortalecimiento de sus políticas institucionales, adaptadas a los contextos locales, incluyendo las exigencias técnicas para que responda a los requisitos de los donantes y permita el acceso a la financiación. Como miembro de CHS, se asegura de que se cumplan los compromisos asumidos en la ejecución de los proyectos financiados por CAFOD. La política humanitaria de CAFOD reconoce el valor de los conocimientos ancestrales y locales, lo que en Colombia ha supuesto incluir la medicina indígena y otras respuestas en la respuesta a la crisis humanitaria. Un componente clave de la estrategia de CAFOD en los Andes es trabajar en redes y a través de la incidencia internacional, buscando

conectar a los socios y participantes en los proyectos con estos espacios, así como respetar el espacio de los socios en Colombia en los ámbitos de incidencia.

Cáritas Alemania, participa del consorcio ToGETHER, financiado por el gobierno de Alemania que reúne a cinco organizaciones locales en Colombia e incluye un fondo autónomo para pequeñas respuestas humanitarias. Además del componente financiero, el proyecto promueve un enfoque de consorcio que refuerza el aprendizaje conjunto, la coordinación territorial y el desarrollo de capacidades de sus socios.

Catholic Relief Services (de los Estados Unidos) a través del proyecto EMPOWER invierte en las capacidades operativas y organizativas de sus socios, así como en una agenda de incidencia política para que los actores clave puedan posicionar sus intereses ante las entidades gubernamentales de Estados Unidos.

- La red NEAR ha establecido un «laboratorio de localización» regional para América Latina y el Caribe compuesto por doce organizaciones nacionales. NEAR también ha apoyado la creación de un grupo de referencia nacional del Gran Pacto en Colombia.
- La OCHA ha puesto a prueba su iniciativa *Flagship* de coordinación centrada en las personas en Colombia y está estudiando cómo podría evolucionar e informar los futuros enfoques entre los organismos de las Naciones Unidas, las ONG internacionales, las organizaciones nacionales y los donantes en el país. En relación con esto, el Fondo Humanitario de la OCHA en Colombia ha identificado alrededor de 200 organizaciones locales como posibles socias para la ejecución de sus fondos, aunque solo algo más de 20 han superado un análisis de viabilidad mínimo. Varias de estas organizaciones no se definen exclusiva o principalmente como «humanitarias», y muchas no están integradas en redes de reflexión o coordinación entre los actores humanitarios locales.
- El Foro de ONG Humanitarias, compuesto por 40 organizaciones (10 de ellas nacionales), cuenta con un grupo de localización que facilita el diálogo estructurado entre organizaciones nacionales e internacionales. Este espacio ha contribuido a sensibilizar sobre las preocupaciones de los actores locales en cuestiones como la financiación, las relaciones contractuales y la representación en los mecanismos de toma de decisiones. Aunque el Foro no tiene un mandato exclusivo en materia de localización, su capacidad de promoción y su legitimidad entre los actores del sistema humanitario lo convierten en un espacio estratégico para difundir los principios de equidad y corresponsabilidad.
- Se ha creado una red humanitaria emergente de ONG nacionales denominada Plataforma de Acción Humanitaria Nacional (PAHNAL), inspirada en el modelo de una red similar en Venezuela, con el apoyo de la OCHA, que identificó 331 organizaciones locales y de base como posibles actores humanitarios y de primera respuesta; 31 de ellas ya han obtenido la certificación.

- Muchas ONG internacionales y organismos de las Naciones Unidas desarrollan sus propias iniciativas de localización, que varían en su grado de equidad y profundidad. Algunas se limitan a modelos subcontratados centrados en la ejecución de proyectos, mientras que otras promueven planes de cogestión y desarrollo institucional.

Con todo, la ambigüedad con la que ha sido interpretada y apropiada la localización en muchos contextos humanitarios ha generado la necesidad de resignificar este compromiso. A lo largo de este proceso de trabajo compartido nos hemos propuesto replantear el debate sobre la localización. En este informe proponemos avanzar hacia la idea de liderazgo local de la respuesta en crisis, entendida como un enfoque que reconoce varios elementos clave:

- El “liderazgo local” bajo la resignificación de la localización desde la mirada de los actores locales y nacionales, entendido como la capacidad de las organizaciones y comunidades del territorio para participar de manera efectiva en la definición de prioridades, la toma de decisiones, la implementación y el seguimiento de la respuesta antes, durante y después de una crisis. Esta perspectiva busca profundizar los compromisos acordados en el *Gran Pacto* y en la *Carta para el Cambio* (C4C), reconociendo que los actores locales somos quienes conocemos el territorio, contamos con arraigo y legitimidad comunitaria, y desempeñamos un papel central en la respuesta, aunque con frecuencia quedamos al margen de las decisiones estratégicas que la orientan.
- La “respuesta en crisis” no se limita a la intervención frente a una emergencia inmediata, sino que se conecta con la defensa de derechos, los procesos de recuperación, la construcción de paz y el fomento de un desarrollo local. Hablar de liderazgo local implica entonces ir más allá de la acción humanitaria en sentido estricto y considerar enfoques integrales que articulan dimensiones humanitarias, de desarrollo y de construcción de paz.
- Las organizaciones de base (que suelen ser las que representan a las comunidades afectadas por crisis, pero al mismo tiempo actúan como primeros respondientes), y los actores intermedios/acompañantes (como los que participan en este proceso), desempeñan roles complementarios basados en la corresponsabilidad y no en la competencia. Esta relación puede entenderse como una forma de liderazgo local en cascada, en la que distintos niveles de actores contribuyen de manera articulada a la respuesta en crisis.
- Las organizaciones basadas en la fe y las organizaciones de derechos humanos, como las que han participado en este proceso, no son exclusivamente humanitarias. Esta característica hace que con frecuencia queden al margen de muchos debates sobre localización. Sin embargo, estas organizaciones aportan legitimidad territorial, un enfoque de intervención integral vinculado al Triple Nexo, capilaridad

organizativa, confianza comunitaria y presencia ininterrumpida en los territorios, todo ello en coherencia con los principios humanitarios. Su acción suele articular estos principios con enfoques de derechos humanos, lo que implica que la asistencia humanitaria convive con prácticas de acompañamiento, documentación y denuncia de violaciones o vulneraciones cuando las comunidades lo solicitan o lo requieren para su protección. Este enfoque no rivaliza con los principios humanitarios, sino que los sitúa en diálogo con marcos de protección de derechos, buscando contribuir a una respuesta que no solo atienda las consecuencias de la crisis, sino también fortalezca la protección de las comunidades afectadas desde sus propias capacidades.

Cinco LNA participaron en la investigación, la elaboración de estudios de caso, la consulta y el análisis para elaborar este informe:

3.1 Pastoral Social Diócesis de Quibdó - Comisión de Vida, Justicia y Paz (COVIJUPA)

La Pastoral Social Diócesis de Quibdó y la COVIJUPA son un referente en la respuesta a las crisis en el Chocó. Su contribución combina la legitimidad comunitaria, la presencia constante y una organización que aglutina a parroquias, organizaciones de base y autoridades étnico-territoriales. En contextos de confinamiento, desplazamiento y restricciones de acceso, su trabajo mantiene circuitos de información fiables, activa el apoyo de primera línea y coordina con los espacios formales (Equipo Local de Coordinación, mesas redondas con instituciones y organismos públicos) para que la ayuda llegue con relevancia cultural y salvaguardas claras. Sus raíces territoriales han permitido habilitar el acceso humanitario en zonas de alto riesgo, participar en caravanas humanitarias y sostener medidas de protección con enfoque étnico.

El caso sistematizado de la COVIJUPA muestra una respuesta ante una crisis prolongada desde la década de 2000, resultado del conflicto armado que desplaza a comunidades indígenas cuando grupos armados se instalan en el perímetro urbano de Quibdó. Hasta mediados de 2025, esta organización ha atendido a cerca de 2.050 personas de los pueblos Emberá distribuidas en tres asentamientos. La Asociación de Víctimas de los Pueblos Indígenas del Chocó (ASOVPOCH) reúne a 12 comunidades emberá con 1.200 personas. La Asociación de Víctimas Wounaan de Quibdó (AVWOUNQ) representa a 3 comunidades con 250 personas. La Asociación Tradicional Indígena del Chocó (ATICH) agrupa 9 comunidades emberá con 128 familias, cerca de 600 personas, las cuales han solicitado ser reubicadas en una zona urbana, en ejercicio de su autonomía.

La acción de la organización va más allá de la respuesta humanitaria e incluye procesos de desarrollo, de consolidación de la paz, de defensa de los derechos humanos y de promoción sociojurídica. El resultado fue una respuesta más segura y coherente con la vida cotidiana

de las comunidades étnicas, y un puente eficaz entre la comprensión local de las comunidades y las decisiones operativas de los actores externos.

«Cuando el desplazamiento de las comunidades se prolonga y el retorno ya no es posible, la respuesta a la crisis deja de ser solo humanitaria; en Quibdó, COVIJUPA ha acompañado a las comunidades indígenas a través de esa complejidad».

3.2 Secretariado Nacional de Pastoral Social – Cáritas Colombiana

«El Servicio Nacional de Emergencias, con fondos propios, nos permite llegar a cualquier jurisdicción, de manera oportuna y con flexibilidad para responder a cada contexto específico, incluso en situaciones que no son visibles en el país».

El Secretariado Nacional de Pastoral Social – Cáritas Colombiana (SNPS-CC) es un actor eclesiástico de alcance nacional que coordina los ministerios sociales diocesanos y las organizaciones sociales de base para responder a las crisis, proteger a las comunidades y acompañar los procesos a corto, mediano y largo plazo.

Su labor de complementariedad no se limita al ámbito eclesiástico: trabaja en colaboración con redes comunitarias, pueblos indígenas y afrodescendientes, organizaciones campesinas y plataformas cívicas, conectando esta capilaridad territorial con la gestión de recursos, las salvaguardias y las normas. En la práctica, su modelo de intervención integra sistemáticamente los componentes del triple nexo: combina la asistencia y la protección con la recuperación de los medios de vida, la cohesión social y la consolidación de la paz, así como los procedimientos de retorno, la formación y el apoyo técnico al territorio, que fortalecen el liderazgo local.

«Cuando hay confinamiento, a menudo la gente no puede salir del pueblo, pero se las arregla para enviar un mensaje a la parroquia o para llamar al teléfono móvil del delegado pastoral». Es entonces cuando todo se activa».

El caso sistematizado del **Servicio Nacional de Emergencia (SNE)** muestra cómo se desempeña este papel fundamental. El SNE organiza la respuesta en los tres niveles —comunitario, diocesano y nacional— mediante protocolos comunes para la activación, la evaluación participativa, la verificación comunitaria de las listas, la logística de la ayuda y las rutas de protección. A nivel nacional, se garantizan las directrices, los recursos y la coordinación con los actores externos; las diócesis activan equipos y coordinan en el terreno; y los comités locales definen las prioridades y facilitan el acceso seguro. Este modelo de trabajo permite que la información generada en la comunidad impulse las decisiones operativas, garantiza que la ayuda sea culturalmente relevante y mantiene la continuidad

de las acciones más allá de la fase de emergencia inmediata, alineando la respuesta, la recuperación y la paz en un mismo marco.

A nivel local, por ejemplo, en la diócesis de Istmina-Tadó, la Pastoral Social ha demostrado una capacidad única para movilizar la solidaridad local ante emergencias de desplazamiento masivo. A través del liderazgo del obispo y del equipo diocesano, la Pastoral ha articulado a diversos actores locales, incluidas las autoridades municipales, las empresas locales, los proveedores de transporte fluvial y las comunidades receptoras, creando redes de solidaridad que complementan las respuestas humanitarias internacionales. Los comerciantes locales han donado suministros, las empresas de transporte han proporcionado pasajes gratuitos a las familias desplazadas y los profesionales médicos han ofrecido sus servicios de forma voluntaria. Esta movilización de recursos locales amplía el alcance de la asistencia humanitaria, fortaleciendo la cohesión social territorial y demostrando que la respuesta a las crisis puede basarse en la solidaridad comunitaria, en lugar de depender únicamente de la ayuda externa.

3.3 Centro de Investigación y Educación Popular / Programa de Paz – CINEP/PPP

El CINEP/PPP es un centro de investigación y acción social dirigido por la Compañía de Jesús en Colombia, con una larga trayectoria en estudios sociales, apoyo comunitario, defensa de los derechos humanos y consolidación de la paz. A lo largo de décadas, ha desarrollado metodologías para la investigación aplicada, la formación y la sistematización de experiencias territoriales, vinculando pruebas rigurosas con procesos de incidencia pública.

Entre los casos sistematizados, en la Sierra Nevada de Santa Marta el CINEP/PPP acompañó al pueblo Wiwa en el contexto de la crisis humanitaria iniciada en octubre de 2023, tras enfrentamientos armados entre el denominado Ejército Gaitanista de Colombia (EGC) y las Autodefensas Conquistadoras de la Sierra Nevada (ACSN), que generaron confinamientos prolongados y graves violaciones de derechos humanos. La situación se agravó en febrero de 2024, cuando más de 400 familias se vieron forzadas a desplazarse hacia Riohacha tras caminatas de más de 48 horas en condiciones extremas. Al menos 14 comunidades permanecieron bajo confinamiento continuo. En este contexto, el CINEP/PPP apoyó a las autoridades indígenas y organizaciones locales en la documentación participativa de los hechos, la comunicación comunitaria y la activación de alertas de protección, conectando el territorio con redes nacionales e internacionales.

«Con el CINEP, no sentimos que alguien hubiera venido de fuera simplemente para observarnos; fue un acompañamiento que caminó a nuestro lado, nos ayudó a dar sentido a lo que estaba sucediendo y apoyó la toma de decisiones colectivas en momentos en los que hacerlo por nuestra cuenta era casi imposible».

De manera complementaria, la Base de Datos de Violencia Política y de Derechos Humanos del CINEP/PPP convierte el registro y la verificación de los acontecimientos en aportaciones para el análisis y la elaboración de informes, y se apoya en asociaciones con actores locales, como COVIJUPA, para mantener información fiable que oriente las decisiones sobre protección y respuesta a las crisis.

3.4 Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM)

El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM) es una iniciativa regional con tres décadas de trabajo continuo que reúne a comunidades, organizaciones sociales, la iglesia, autoridades locales y agencias de cooperación para proteger la vida, promover los derechos y tejer alternativas para el desarrollo y la paz en un territorio históricamente afectado por el conflicto. Su sello distintivo ha sido convertir las quejas en propuestas: formación en liderazgo, fortalecimiento organizativo, gestión del conocimiento a través de la Red de Pobladores y diálogo constante con las instituciones y organismos para que las decisiones se anclen en la realidad del territorio.

El caso sistematizado de La Ye de San Luquitas durante la crisis de noviembre de 2023 muestra la contribución del PDPMM en respuesta a la emergencia humanitaria. Entre el 20 y el 21 de noviembre de 2023, el EGC realizó una violenta incursión en la zona cercana a La Ye, que incluyó tortura de pobladores y combates contra el Ejército de Liberación Nacional (ELN) mediante artefactos explosivos no convencionales. Esta confrontación generó el desplazamiento forzado de 1.400 personas, equivalentes a 556 familias, provenientes de los municipios de Santa Rosa del Sur, Arenal, Morales y Montecristo, quienes se dirigieron a La Ye de San Luquitas en busca de refugio. La comunidad receptora se vio obligada a habilitar la Institución Educativa San Luquitas como albergue temporal, lo que afectó el derecho a la educación de todos los estudiantes de la zona y generó una crisis humanitaria que demandó una respuesta inmediata de múltiples entidades.

Ante esta crisis, el PDPMM desplegó una respuesta coordinada que se caracterizó por su carácter local permanente y su capacidad de articulación interinstitucional. Apoyó la activación del Comité Comunitario de Emergencia y su enlace con el Comité Municipal de Justicia Transicional de Santa Rosa del Sur, estandarizó los registros de daños y necesidades junto con la Defensoría del Pueblo, OCHA y el Ministerio del Interior, acompañó la evaluación participativa y la logística de la ayuda, y ayudó a definir portavoces para el diálogo con las autoridades. Esta intervención facilitó el acceso humanitario inmediato en un contexto de fuertes restricciones a la movilidad y sentó las bases para transferir capacidades a la comunidad, permitiendo que la propia Junta de Acción Comunal liderara posteriormente la asamblea por el derecho a una vida digna del 12 de marzo de 2024, que convocó a cerca de mil personas de múltiples poblados mineros.

«El PDPMM no respondió desde fuera, ya formaba parte del territorio. Su acompañamiento permitió a la comunidad mantener abierta la escuela durante la crisis, proteger a sus hijos y fortalecer las redes locales. Su presencia continua hizo posible construir una respuesta significativa, arraigada en la humanidad y en la comunidad».

Esta experiencia permitió demostrar ante organizaciones internacionales como OCHA, que el PDPMM tenía capacidad para desarrollar acciones de respuesta humanitaria integradas en los componentes del Triple Nexo y con la articulación e incidencia en espacios de coordinación y toma de decisiones como los Comités de Justicia Transicional a la respuesta humanitaria. Este enfoque trasciende el asistencialismo al articular la emergencia con la gobernanza local y los procesos territoriales de paz, optimizando así el impacto de la ayuda.

3.5. Corporación para el Apoyo a las Comunidades Populares - CODACOP

CODACOP es una organización que apoya a comunidades y organizaciones de pueblos indígenas, comunidades rurales y urbano populares en los procesos de protección, organización y defensa de su territorio. Su trabajo se ha centrado en el fortalecimiento del liderazgo, con especial énfasis en las mujeres y los jóvenes, promoviendo evaluaciones participativas y combinando los conocimientos indígenas con herramientas técnicas para documentar los impactos, gestionar información fiable y entablar un diálogo con las instituciones. Aunque no es un actor «humanitario» en sentido estricto, ha asumido un papel clave en la respuesta a la crisis: activa los sistemas de alerta comunitaria, apoya la mediación con las autoridades, contribuye a la verificación de las necesidades y facilita la llegada de apoyo externo culturalmente relevante.

En los últimos años, CODACOP ha desarrollado acciones que combinan la protección inmediata con enfoques basados en los derechos, la prevención y la recuperación temprana; un ejemplo es el acompañamiento a las mujeres de la Vereda La Esmeralda en Acacías, departamento del Meta, quienes, junto con sus familias, enfrentan una grave crisis por la falta de agua que les garantice el mínimo vital para la sobrevivencia. Ha acompañado a autoridades indígenas y organizaciones de mujeres en la implementación de mecanismos de cuidado y autoprotección, ha proporcionado formación básica en gestión de riesgos y en rutas de derivación seguras, y ha articulado la información territorial con redes y agencias de derechos humanos para orientar las decisiones. Esta forma de trabajar confirma su papel como actor intermedio que contribuye al empoderamiento de los «más locales»: no sustituye a los primeros intervinientes, sino que los apoya con herramientas, visibilidad y canales de promoción para que la respuesta sea más oportuna, segura y coherente con la dinámica del territorio.

4. Buenas prácticas identificadas

CINEP: Sierra Nevada de Santa Marta y base de datos de derechos humanos

- Acceso humanitario garantizado por el liderazgo local legítimo: las autoridades tradicionales (mamos y cabildos) facilitaron la entrada de ayuda a las comunidades confinadas, protegiendo tanto a las comunidades afectadas como a los actores humanitarios gracias a su legitimidad territorial.
- Compromiso estratégico con las redes de derechos humanos: el CINEP fortaleció el vínculo entre las comunidades afectadas y las plataformas nacionales e internacionales de derechos humanos, facilitando los procesos de denuncia, protección y visibilidad pública.
- Gestión del conocimiento para la acción y la incidencia: a través de la Base de Datos de Derechos Humanos y Violencia Política y los procesos de sistematización territorial, el CINEP ha generado información estratégica para activar alertas tempranas, apoyar intervenciones humanitarias y fortalecer la incidencia pública basada en evidencia.
- Integración de la protección, la justicia y la sostenibilidad comunitaria: más allá de la respuesta inmediata, el CINEP apoya procesos organizativos que defienden el territorio, fortalecen las estructuras de gobernanza comunitarias y conectan las agendas locales con la justicia restaurativa, el desarrollo rural y la construcción de la paz.

PDPMM. La Ye de San Luquitas

- Acceso humanitario garantizado por el liderazgo local: la autoridad comunitaria logró establecer condiciones seguras para la llegada de las organizaciones, incluso en contextos de alto riesgo, lo que demuestra el nivel de confianza social depositada en los actores locales.
- Coordinación territorial de múltiples actores con un enfoque basado en los derechos: el PDPMM promovió acuerdos entre las comunidades, los gobiernos locales y las organizaciones para abordar la crisis, vinculando la respuesta humanitaria con los procesos de desarrollo local, la protección social y la convivencia pacífica.
- Fortalecimiento de la capacidad de protección comunitaria: se implementaron procesos de capacitación y acompañamiento dirigidos a líderes comunitarios, docentes y jóvenes, con el objetivo de fortalecer la resiliencia organizativa y social como parte de una estrategia de protección a largo plazo.
- Coordinación territorial entre múltiples actores con un enfoque de derechos y el triple nexo: el PDPMM promovió respuestas a la crisis que integraban la asistencia humanitaria, los acuerdos de convivencia y las estrategias de desarrollo rural, basadas

en una perspectiva de derechos que reconoce la centralidad de las víctimas y la participación de los líderes sociales.

Pastoral Social de la Diócesis de Quibdó – COVIJUPA.

- Acompañamiento integrado con un enfoque del triple nexo: combinó la acción humanitaria con el apoyo psicosocial, la defensa de los derechos humanos, el fortalecimiento de la comunidad y la construcción de la memoria, consolidando una presencia sostenida y transformadora en contextos de crisis prolongada.
- Puente entre las comunidades y la cooperación internacional: su legitimidad ética y eclesial permitió conectar territorios excluidos con agencias internacionales y redes humanitarias, facilitando el acceso a recursos y protección.
- Liderazgo ético-espiritual como base para la cohesión social: la acción de los líderes pastorales fortaleció la confianza de la comunidad, la defensa de la vida y la resistencia no violenta, basada en una ética del cuidado profundamente arraigada.

SNPS-CC (Secretariado Nacional de Pastoral Social – Cáritas Colombiana)

- Rápida activación de las redes eclesiales locales en situaciones de emergencia: la estructura territorial de la SNPS-CC permitió la rápida movilización de las diócesis en respuesta a las crisis, incluso en zonas sin presencia del sistema humanitario internacional.
- Uso de fondos propios y crowdfunding para la respuesta inmediata: a través de campañas nacionales y fondos de emergencia, la SNPS-CC ha podido responder antes de que llegara la ayuda internacional, reforzando la autonomía y la sostenibilidad de los mecanismos de respuesta locales.
- Conexión con el Estado y coordinación humanitaria desde una posición de legitimidad: participa activamente en los espacios nacionales de coordinación humanitaria, aportando una perspectiva territorial y credibilidad como actor ético.
- Respuestas humanitarias ancladas en procesos de desarrollo humano integral: la acción humanitaria de SNPS-CC está vinculada a procesos a largo plazo, como la educación cívica, respeto y defensa de los DDHH y la participación de los jóvenes, el apoyo psicosocial y el fortalecimiento organizativo, lo que contribuye a la consolidación de la paz en el ámbito local.

5. Hacia el liderazgo local en la respuesta a las crisis: fortalezas sobre las que construir y retos que abordar

Las LNA que participaron en esta investigación, con el apoyo de los consultores de investigación, generaron cinco estudios de caso. Los resultados de estos estudios de caso se compartieron y presentaron entre todos los socios involucrados. A través de un proceso de talleres presenciales y en línea, así como de comentarios sobre el borrador del análisis preparado por los consultores de investigación, los socios involucrados identificaron las siguientes cuatro fortalezas prioritarias en el liderazgo local de la respuesta a las crisis en Colombia y cinco retos prioritarios que deben abordarse para facilitar un enfoque liderado a nivel local.

5.1. Cuatro FORTALEZAS sobre las que construir

5.1.1. Basar la respuesta a la crisis en el conocimiento de la comunidad y en la organización comunitaria de base

Una de las lecciones centrales de estas experiencias es la capacidad de influir que los actores locales han logrado desarrollar respecto de las instituciones estatales, las organizaciones internacionales y las redes de la sociedad civil. En contextos de crisis recurrentes, esta capacidad se teje a partir de trayectorias históricas, de la legitimidad social acumulada y de la posibilidad de hablar en nombre de las comunidades o incluso de generar el espacio para que sean ellas quienes puedan hablar por sí mismas, haciendo frente a los efectos de la violencia, la desigualdad o el abandono estatal.

En el caso de **Pastoral Social – Cáritas Colombia (SNPS-CC)**, su papel como articulador entre diócesis, organizaciones comunitarias y agencias internacionales ha sido decisivo para posicionar las voces locales en los espacios nacionales de coordinación humanitaria y construcción de paz. La legitimidad de la Iglesia, junto con su presencia territorial, ha permitido que las comunidades sean escuchadas en entornos donde, de otro modo, sus voces habrían quedado relegadas. Esta capacidad de influencia se refleja no solo en la formulación de proyectos, sino también en la posibilidad de abrir canales de diálogo con el Estado, con diversos actores armados e influir en las políticas públicas orientadas a la reconciliación y el cuidado de las poblaciones vulnerables. Del mismo modo, la SNPS-CC ha desarrollado una estrategia de incidencia internacional con su red de socios de Cáritas Internationalis, denominada Grupo de Trabajo para Colombia (GTC), mediante la que ha elaborado agendas de incidencia internacional para posicionar los intereses clave de sus socios principales y de las comunidades a las que acompañan.

El **Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM)** es otro ejemplo de cómo las organizaciones locales logran influir en los actores clave. Su enfoque territorial y a largo plazo le ha permitido convertirse en un referente para las organizaciones internacionales y el propio Estado colombiano en materia de desarrollo alternativo, prevención de la violencia y consolidación de la paz. El PDPMM ha demostrado que cuando las comunidades organizadas presentan propuestas concretas y sostenidas a lo largo del tiempo, pueden convertirse en interlocutores estratégicos que influyen en las agendas de cooperación y la asignación de recursos, al tiempo que refuerzan la credibilidad de un liderazgo local. Del mismo modo, su coordinación con la Red de Programas de Desarrollo y Paz (Redprodepaz) le ha proporcionado una estructura de incidencia para posicionar iniciativas clave con otros socios en otras regiones del país.

Por su parte, el **CINEP** ha contribuido en el ámbito de la investigación social participativa y la documentación rigurosa de las violaciones de los derechos humanos, los conflictos sociales y las experiencias de resistencia. Gracias a este trabajo, ha podido influir en los debates nacionales e internacionales sobre derechos humanos y paz, influyendo en las propias organizaciones multilaterales y donantes. Su capacidad para producir conocimientos validados con legitimidad social ha convertido al CINEP en un puente entre las comunidades y los foros de toma de decisiones, reforzando la idea de que las pruebas generadas a nivel local son una poderosa herramienta de incidencia.

En territorios como el Chocó, la **Diócesis de Quibdó** y la Comisión de Vida, Justicia y Paz (COVIJUPA) han demostrado que la influencia sobre los actores clave se construye a través de la denuncia, el acompañamiento a las víctimas y la sensibilización sobre realidades que a menudo quedan marginadas en la agenda nacional. Su capacidad para sostener la voz de las comunidades en contextos de violencia estructural les ha permitido posicionarse frente a las instituciones estatales, los organismos de las Naciones Unidas y las plataformas internacionales de derechos humanos.

Del mismo modo, la **Corporación de Apoyo a las Comunidades Populares (CODACOP)** ha logrado abrir espacios de diálogo con entidades estatales y de cooperación, gracias a su capacidad para acompañar los procesos de defensa de derechos y apoyar la gestión de organizaciones de base, especialmente de organizaciones y movimientos indígenas, sin sustituirlos en sus propios procesos de incidencia o de representación autónoma.

En un contexto en el que la cooperación internacional tiende a favorecer a los intermediarios a gran escala, los casos analizados muestran que los actores locales pueden convertirse en referencias estratégicas para influir en las políticas y decisiones de alto nivel, siempre que cuenten con el reconocimiento social y la coordinación suficientes para amplificar su voz.

Una lección clave de las experiencias revisadas es que la participación efectiva en la toma de decisiones no puede limitarse a la presencia de organizaciones locales en los espacios de coordinación, sino que debe garantizar que las comunidades directamente afectadas por las crisis tengan un papel real en la definición de las prioridades, las líneas de acción y los

mecanismos de seguimiento. En contextos de emergencia, las decisiones se toman a menudo de forma centralizada y con brevedad, lo que genera tensión entre la necesidad de actuar con rapidez y el derecho de las comunidades a influir en las cuestiones que afectan directamente a sus vidas.

La participación efectiva en la respuesta a las crisis es posible cuando se rompe la lógica vertical de la cooperación y se adoptan mecanismos de toma de decisiones compartidos, en los que las comunidades afectadas no sólo son escuchadas, sino que también tienen un poder real para influir en el curso de las intervenciones.

En la práctica, organizaciones como SNPS-CC han logrado abrir espacios de consulta y diálogo comunitario incluso en situaciones de emergencia. Su apoyo psicosocial y sus metodologías de planificación participativa permiten a las comunidades expresar sus percepciones sobre los riesgos, las necesidades y las oportunidades, que luego se transfieren a los entornos humanitarios formales. Este ejercicio no solo legitima las intervenciones, sino que también refuerza la confianza de la comunidad en el sistema de respuesta. Del mismo modo, las acciones que contribuyen a la recuperación temprana tras la crisis también se deciden conjuntamente con las comunidades destinatarias.

Del mismo modo, el PDPMM ha demostrado que la participación efectiva se consolida cuando las comunidades no son vistas como destinatarias de ayuda, sino como coprotagonistas en la construcción de soluciones. En sus procesos, los grupos de trabajo con líderes sociales, organizaciones campesinas y colectivos juveniles son mecanismos de vinculación que orientan las decisiones sobre el tipo de proyectos, la asignación de recursos y las prioridades de intervención. Esto se traduce en una mayor apropiación de los resultados por parte de la comunidad y en intervenciones más sostenibles.

El CINEP, en su función de investigación-acción, ha promovido la participación mediante metodologías de sistematización y análisis colectivo de las crisis, en las que las comunidades no solo aportan información, sino que también interpretan conjuntamente los resultados y generan propuestas de acción. Este tipo de proceso rompe con la lógica extractiva de la información y garantiza que el conocimiento producido también sea una herramienta de empoderamiento y de toma de decisiones para las comunidades. El CINEP también incluye a las comunidades en el diálogo con los responsables de la toma de decisiones.

En los casos de la Diócesis de Quibdó y COVIJUPA, así como en el CINEP en la comunidad SNSM, la participación ha sido fundamental en las decisiones de respuesta, no solo porque se consulta a las víctimas sobre sus necesidades inmediatas, sino también porque ellas mismas proponen formas de hacer valer sus derechos y ayudan a definir estrategias de incidencia. En este caso, la toma de decisiones es un ejercicio colectivo en el que la comunidad no es un actor externo al proyecto, sino la voz central que guía los pasos a seguir.

Por último, la experiencia de CODACOP reafirma que garantizar la participación implica crear espacios seguros, culturalmente relevantes y sostenibles a lo largo del tiempo. En territorios donde convergen comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas, la organización ha animado a cada grupo a definir sus prioridades y propuestas, y a garantizar que estas se reconozcan en los planes de respuesta. De esta manera, la participación no se limita a «consultar» a las comunidades, sino a reconocerlas como sujetos políticos capaces de decidir sobre las medidas que afectan a sus territorios y a su futuro.

En un país hispanohablante como Colombia, el idioma en sí puede convertirse en una barrera, especialmente en lo que se refiere a la traducción de documentos clave y a la participación significativa en los espacios internacionales. Esto supone un reto concreto para los trabajadores humanitarios de las organizaciones nacionales y locales colombianas, que a menudo tienen dificultades para comunicar con claridad al extranjero las realidades del terreno y los enfoques que emplean en sus respuestas.

Este reto se ve agravado por el uso extensivo de jerga técnica y acrónimos, así como por una arquitectura humanitaria ya de por sí compleja. En Colombia, esta arquitectura se estructura en dos sistemas de coordinación paralelos: el Equipo Humanitario en el País (dirigido por la OCHA) y el GIFMM (Grupo Interinstitucional sobre Flujos Migratorios Mixtos, dirigido por el ACNUR y la OIM, respectivamente).

Aprendizajes a partir de la gestión del conocimiento arraigada en la comunidad

La gestión del conocimiento ha sido una característica transversal de los procesos liderados por organizaciones locales e intermedias, aunque cada una la ha desarrollado a su manera. Lejos de ser un ejercicio técnico ajeno a la vida comunitaria, en estos contextos la producción de conocimiento está vinculada a la necesidad de proteger, denunciar y sostener procesos en medio de la crisis. Documentar las violaciones de derechos, sistematizar el aprendizaje y compartir información estratégica se han convertido en una forma de resistencia y un recurso político que da voz a quienes a menudo permanecen invisibles.

El Banco de Datos del CINEP lleva décadas documentando las violaciones de los derechos humanos y la violencia sociopolítica, combinando el rigor metodológico con las redes de información locales. Convierte los registros en aportaciones para las denuncias y en herramientas de protección comunitaria, coordinando con organizaciones de base como COVIJUPA en Chocó, que aporta información sobre los confinamientos y los impactos en las comunidades afrodescendientes e indígenas.

La Red de Pobladores del PDPMM transforma la experiencia cotidiana en propuestas colectivas mediante la formación, las reuniones periódicas y la sistematización participativa con el CINEP y la Universidad Javeriana. Al convertir la sistematización en una práctica habitual, en lugar de vincularla a proyectos concretos, el PDPMM ha acumulado

conocimientos que influyen en los programas de desarrollo regional y en los actores estatales.

La SNPS-CC estructura la gestión del conocimiento a través del Servicio Nacional de Emergencias, mediante la información que fluye desde las comunidades a las diócesis y al nivel nacional para compartirla con agencias y donantes. La experiencia de Istmina-Tadó demostró que la verificación comunitaria de las listas y evaluaciones de desastres/de afectaciones garantiza la pertinencia y la legitimidad de la ayuda entre las poblaciones que desconfían de las instituciones externas.

CODACOP integra las perspectivas de género, diferenciales e indígenas mediante la formación de mujeres líderes, desarrollando evaluaciones participativas sobre los impactos del conflicto y del clima en el Cauca que sirven tanto de orientación para los proyectos como de herramientas de promoción, vinculando directamente la gestión del conocimiento con el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes.

En conjunto, estos casos muestran que la gestión del conocimiento en términos de localización no es meramente una cuestión técnica, sino más bien un proceso político y comunitario. Al documentar los acontecimientos, sistematizar el aprendizaje y elaborar diagnósticos desde los territorios, las organizaciones locales se convierten en fuentes de información fiables y legítimas. La articulación entre experiencias, como el vínculo entre el Banco de Datos del CINEP y las redes COVIJUPA, o la circulación de información entre las diócesis de la SNPS-CC, refuerza la idea de que el conocimiento no se concentra en un solo nivel, sino que circula en redes que van desde la comunidad hasta los niveles nacional e internacional. El reto que queda por delante es garantizar que este conocimiento sea sistemáticamente tenido en cuenta por el sistema humanitario y las instituciones estatales, y no quede relegado a informes ocasionales.

5.1.2. Actores intermedios/acompañantes y fortalecimiento de capacidades para el liderazgo local

Un elemento común en las experiencias analizadas es que las organizaciones se sitúan en un nivel intermedio del ecosistema humanitario y social. Ninguna de ellas actúa como agencia internacional, son un eslabón local que responde, reacciona o articula con quienes son primeros respondientes ante las crisis. Su función se sitúa en un término medio: apoyar, acompañar y fortalecer a los socios más locales, directamente responsables de la protección, de la respuesta inicial y de la defensa del territorio. En este sentido, su papel es subsidiario, complementario y son corresponsables, y, cuando hablan de localización, o de liderazgo local como se ha propuesto en este informe, a menudo lo hacen no solo en su propio nombre, sino también en nombre de las comunidades y organizaciones de base a las que acompañan.

El SNPS-CC cuenta con una estructura de trabajo en red con sus socios locales (Pastorales sociales diocesanas, organizaciones de base) y con comunidades meta. A través del Servicio

Nacional de Emergencias, ha diseñado un sistema en el que el nivel nacional apoya y fortalece a las diócesis, que, a su vez, acompañan a las comunidades locales. El fortalecimiento no se limita a la transferencia de recursos financieros o materiales, sino que incluye también formación en gestión de emergencias, protocolos de protección y seguridad, metodologías de diagnóstico y valoración del riesgo y canales de comunicación con organismos internacionales y motivación para participación de los ELC. El SNPS-CC no sustituye a las diócesis en su función territorial, sino que les proporciona herramientas para actuar con mayor autonomía, rigurosidad técnica y legitimidad. A su vez, desarrolla proyectos dirigidos a la promoción del desarrollo y la construcción de paz en zonas altamente afectadas por crisis. Así mismo, a través de otros proyectos sobre liderazgo local, como EMPOWER o ToGETHER, que inicialmente estaban dirigidos a la propia organización destinataria, ha desarrollado acciones que conducen al fortalecimiento y la transferencia de capacidades de sus socios.

En Chocó, la experiencia de la Pastoral Social Diócesis de Quibdó y COVIJUPA muestra un fortalecimiento intrainstitucional que se proyecta en el territorio. COVIJUPA opera dentro de la Pastoral Social, lleva a cabo acciones de monitoreo permanente con organizaciones de base para registrar eventos, priorizar respuestas y escalar esfuerzos a las autoridades competentes, y coordina equipos locales que conocen las rutas fluviales y los portavoces adecuados para moverse sin poner en riesgo a las comunidades. La Pastoral Social de la diócesis aporta respaldo institucional y vínculos con agencias y financiadores, mientras que COVIJUPA asegura la pertinencia cultural, la verificación comunitaria y el contacto cotidiano con las comunidades afrodescendientes e indígenas. Ambas expresiones forman parte de una misma presencia eclesial en el territorio y actúan de manera articulada. El resultado es un proceso de fortalecimiento compartido orientado a acompañar a las organizaciones y comunidades locales en el desarrollo de sus propias capacidades de protección, organización y respuesta frente a la crisis.

El PDPMM ha llevado a cabo su labor principalmente a través de la Red de Pobladores, donde el fortalecimiento se orienta a la formación de líderes, la promoción de proyectos generadores de ingresos con sentido de protección y la creación de espacios de diálogo con las instituciones. En particular, en La Ye de San Luquitas, este apoyo se tradujo en la organización y el fortalecimiento de los actores locales para la respuesta inmediata, como los maestros y los jóvenes, las Juntas de Acción Comunal (JAC) y las organizaciones de productores: apoyo para la activación de un comité comunitario de emergencia y su enlace con el Comité Municipal de Justicia Transicional, estandarización de los registros de daños y necesidades, capacitación básica para la evaluación participativa y la logística de la ayuda, y definición de portavoces para el diálogo con las autoridades y los organismos. Más recientemente, OCHA permitió incluir una línea de fortalecimiento de los Comités de Justicia Transicional, vinculando la emergencia con la gobernanza local y los procesos de paz.

Más que un programa de formación formal, el PDPMM ha promovido procesos de aprendizaje colectivo, en los que los residentes no solo reciben formación, sino que también la replican entre sus pares, creando un efecto multiplicador. Esta transferencia de habilidades ha permitido a la Red mantener su acción a lo largo del tiempo y convertirse en un interlocutor legítimo en los escenarios regional y nacional.

Por su parte, el CINEP ha combinado su tradición de investigación con un fuerte componente de apoyo a las comunidades locales. En la Sierra Nevada de Santa Marta, ha trabajado para formar comunicadores comunitarios, implementar metodologías de diagnóstico participativo y crear espacios de diálogo con las autoridades indígenas.

Además, a través de la Red de Bancos de Datos, el CINEP ha promovido la transferencia de capacidades en materia de documentación y verificación de actos de violencia a las organizaciones locales que participan en la Red, entre ellas COVIJUPA. De esta manera, se construye una red de confianza y cooperación en la que el conocimiento se comparte y circula entre los distintos niveles, en lugar de concentrarse en una sola institución.

Estas experiencias muestran que el desarrollo y la transferencia de capacidades no son procesos unidireccionales. No se trata solo de que los actores intermedios/acompañantes enseñen o proporcionen recursos a los actores locales, sino de relaciones recíprocas en las que el aprendizaje también se produce de abajo hacia arriba. En este sentido, la localización no se limita a la transferencia de funciones, sino que se centra en la creación de condiciones para que las comunidades ejerzan su liderazgo de manera más eficaz, combinando sus conocimientos con herramientas técnicas y canales de promoción que amplifican su voz en contextos más amplios.

5.1.3. Fortaleza de los actores locales en términos de enfoques holísticos del «nexo» entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz

Un reto clave de la localización radica en cómo se entiende la respuesta humanitaria. La categoría «humanitaria» se ha utilizado de forma restrictiva. No solamente se entiende como la respuesta directa para salvar vidas en contextos de emergencias naturales o antrópicas, sino también de la exigencia de una interpretación estricta de los principios de independencia, neutralidad e imparcialidad excluye a los actores locales que, aunque no se definan a sí mismos como estrictamente humanitarios, activan las primeras respuestas, gestionan la protección y sostienen los procesos territoriales.

Este filtro restrictivo puede marginar a las organizaciones comunitarias, de derechos humanos, étnico-territoriales, de base y religiosas, a pesar de que comprenden el contexto, garantizan el acceso territorial, protegen a la población civil y activan las medidas iniciales de crisis, suelen ser vistas como «no-neutrales» o «no-imparciales» por su labor activa de defensa de derechos humanos. En los espacios de coordinación, a menudo se recurre a estas organizaciones de manera instrumental para obtener información o acceso territorial, pero

no se las reconoce como iguales porque no «encajan» en los moldes humanitarios, y a menudo son excluidas de espacios de coordinación y decisiones dentro del mundo humanitario.

Una solución útil consiste en cambiar el enfoque de la «localización de la ayuda humanitaria» al «liderazgo local de la respuesta a las crisis», entendido como un continuo que articula la protección, la acción humanitaria, los derechos humanos, la recuperación temprana, la prevención, la acción anticipatoria y las conexiones con la paz y el desarrollo. La «respuesta a las crisis», a diferencia de la respuesta puramente humanitaria, entiende la continuidad real de los acontecimientos y sus efectos: combina la asistencia y la protección con vías de derechos humanos, la recuperación temprana, la prevención y la acción anticipatoria, al tiempo que asume que muchas crisis son prolongadas, se superponen o son estructurales.

Este enfoque no diluye los principios humanitarios, sino que los reubica como normas que abarcan agendas y plazos más amplios, en consonancia con lo que hemos documentado: «la crisis va más allá de la respuesta inmediata» y requiere innovación para vincularse con el nexo desde la práctica, no como un complemento.

En Colombia, los actores que facilitan el acceso y protegen vidas también documentan las violaciones de derechos, median en los conflictos y apoyan la cohesión social. Los actores locales demuestran que la respuesta localizada articula la ayuda de emergencia con la verificación comunitaria, la promoción y la continuidad institucional, vinculando el humanitarismo con las agendas de paz y desarrollo. Se trata, en la práctica, de un «triple nexo» que opera de abajo hacia arriba, con capacidades que se desplazan entre el humanitarismo, la paz, el desarrollo y los derechos humanos, sin las rígidas barreras de los donantes.

El enfoque del triple nexo, que busca una articulación y coordinación coherente entre las dimensiones humanitarias y su arquitectura, de desarrollo y de consolidación de la paz, ha cobrado relevancia en los debates internacionales sobre las respuestas a las crisis prolongadas. En Colombia, esto tiene un gran eco debido al conflicto armado persistente, la alta exposición a los desastres y el hecho de que los actores locales hayan trabajado históricamente de forma simultánea en estas tres dimensiones antes de que se adoptara institucionalmente el «triple nexo».

A pesar de ello, no existe una implementación formal y coordinada del triple nexo en el sistema humanitario de cooperación de Colombia. Las agencias de la ONU, los donantes y las ONG internacionales reconocen la necesidad de superar la fragmentación sectorial, pero siguen operando bajo esquemas paralelos con marcos de planificación, presupuestos y lenguajes separados para las cuestiones humanitarias, de desarrollo y de paz. Esta disociación responde a la lógica institucional del sistema de cooperación global, no a las necesidades territoriales.

Por el contrario, muchas organizaciones locales colombianas aplican el triple nexo de facto, no tanto como estrategia técnica, más como una necesidad operativa, ética y de respuesta integral para la protección y permanencia de las comunidades en sus territorios. En los lugares donde persiste la violencia, el Estado tiene una presencia limitada y los medios de vida se han debilitado las organizaciones locales no pueden segmentar artificialmente su trabajo. Las intervenciones humanitarias que proporcionan ayuda alimentaria refuerzan al mismo tiempo las redes comunitarias, educan a los jóvenes sobre sus derechos, previenen el reclutamiento armado y activan la defensa institucional. En este caso, el triple nexo no es una moda programática, sino la única forma coherente de responder a crisis complejas con soluciones sostenibles,

Organizaciones como PDPM, SNPS-Cáritas Colombiana y COVIJUPA desarrollan proyectos que integran la asistencia humanitaria inmediata, la recuperación de los medios de vida y el apoyo psicosocial y comunitario, incluyendo el fortalecimiento del tejido social, el diálogo con las autoridades y el liderazgo comunitario para la paz. Sin embargo, estos enfoques integrales no están plenamente reconocidos en los marcos de financiación y evaluación de los donantes, que exigen resultados por sector, línea o fase.

El principal obstáculo para la implementación efectiva del triple nexo en Colombia es la rigidez de los mecanismos de financiación internacionales, que mantienen líneas separadas para las actividades humanitarias, de desarrollo y de consolidación de la paz, con requisitos, formatos y plazos distintos. Esto obliga a las organizaciones locales a fragmentar artificialmente la planificación, a presentar múltiples propuestas y a traducir las intervenciones integrales en lógicas externas que no reflejan el trabajo real, lo que conduce a la duplicación, al agotamiento institucional y al acceso limitado a la financiación de procesos transformadores sostenidos.

Además, la dimensión de la «paz» sigue siendo la menos comprendida y apoyada. Muchas organizaciones locales trabajan en la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, el fortalecimiento del liderazgo comunitario, el fortalecimiento de una cultura de paz y la protección de los defensores de los derechos humanos, pero estas acciones no siempre se reconocen ni financian como «consolidación de la paz». Algunas se enfrentan a la estigmatización cuando actores armados o élites locales consideran estos procesos una amenaza.

Para que el triple nexo sea viable en Colombia, debe partir de los territorios y las prácticas de las organizaciones locales, en lugar de imponerse normativa y procedimentalmente desde fuera. Esto requiere reconocer los conocimientos acumulados de los actores locales, su capacidad para integrar múltiples dimensiones en contextos complejos y su legitimidad como actores de la paz y el desarrollo, y no solo como ejecutores de la ayuda humanitaria.

El triple nexo puede ser sostenible con una financiación flexible y a largo plazo adaptada a procesos integrales, lo que requiere que los donantes revisen los planes, incorporen mecanismos mixtos y permitan que los proyectos de financiación se muevan entre las

dimensiones humanitaria y transformadora sin forzar separaciones artificiales. Los criterios de evaluación y rendición de cuentas deben reconocer los procesos sociales y comunitarios como resultados valiosos, aunque no sean fácilmente cuantificables.

Por último, el triple nexo en Colombia debe incluir dimensiones claras de justicia territorial y reconstrucción del tejido social: invertir en las capacidades locales, proteger el liderazgo comunitario y articular procesos que fortalezcan la dignidad, la autonomía y la paz desde abajo. El Triple Nexo no es solo una herramienta técnica, sino también un compromiso político para reconstruir el país desde los territorios.

Componente	Acciones clave	Articulación con otros componentes:	Ejemplo en Colombia
Humanitaria	Asistencia alimentaria y no alimentaria. - Refugio temporal y kits de higiene. - Atención psicosocial inmediata. - Protección comunitaria y rutas de evacuación. - Seguimiento de las violaciones de los derechos humanos. - Mecanismos de prevención y cuidado frente a abusos y violencias sexuales en contextos de desplazamiento y refugio.	Desarrollo - Vinculación con proyectos productivos de recuperación temprana (por ejemplo, huertos comunitarios). - Infraestructuras básicas resilientes (agua, saneamiento). - Integración de enfoques de reducción de riesgos en proyectos de infraestructura. Consolidación de la paz - Diálogos comunitarios para un acceso humanitario seguro. - Espacios para la reconciliación tras la crisis. - Registro de daños para la justicia transicional. - Proyectos productivos con excombatientes y comunidades.	Pastoral Social de Quibdó/COVIJUPA: Asistencia a personas desplazadas + apoyo legal + mesas de diálogo con autoridades étnicas.
Desarrollo	- Fortalecimiento de medios de vida sostenibles. - Gobernanza local y planes de desarrollo. - Formación técnica y empleabilidad. - Acceso a servicios básicos (salud, educación). - Infraestructuras comunitarias resilientes.	Humanitario: - Sistemas de alerta temprana vinculados a los medios de subsistencia. - Mecanismos de Respuesta Rápida en Emergencia Consolidación de la paz: - Planes de desarrollo con un enfoque territorial y de	PDPMM: Proyectos productivos + fortalecimiento de las juntas de acción comunitaria + apoyo a los acuerdos humanitarios.

		paz. - Participación de las víctimas en las decisiones sobre desarrollo. - Fortalecimiento de Comités de Justicia Transicional	
Consolidación de la paz	- Diálogos comunitarios y resolución de conflictos. - Apoyo psicosocial para la reconciliación. - Memoria histórica y verdad. - Fortalecimiento del liderazgo social y de los defensores. - Promoción de políticas de paz y derechos humanos.	Humanitario: - Protección y defensa de los derechos humanos. - Protección de líderes y defensores en contextos de riesgo. - Creación de espacios de diálogo entre los actores armados, el Estado y las comunidades. - Verificación comunitaria de los acuerdos. Desarrollo: - Proyectos de desarrollo centrados en la paz territorial (por ejemplo, PDET). - Educación para la paz y la convivencia.	CINEP/PPP: Investigación-acción sobre conflictos territoriales + formación en liderazgo + promoción de políticas de paz.

La implementación efectiva del enfoque del triple nexo (humanitario-desarrollo-paz) en Colombia no será viable sin una profunda transformación de los mecanismos de financiación internacional. En la práctica, los instrumentos actuales siguen diseñados para funcionar bajo lógicas sectoriales, ciclos anuales y criterios administrativos que impiden una respuesta integral a crisis prolongadas y complejas. Esta fragmentación limita no sólo la eficacia de las intervenciones, sino también la posibilidad de que las organizaciones locales desarrollen estrategias sostenidas con un enfoque territorial.

Lecciones aprendidas de los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) de Colombia

En Colombia, la trayectoria de los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) es una fuente inestimable de aprendizaje sobre cómo articular los tres componentes del nexo a nivel local. Los PDP fueron promovidos a mediados de la década de 1990 por redes de la sociedad civil, con el apoyo de agencias de cooperación europeas (principalmente de la Unión Europea, Alemania, los Países Bajos y, en menor medida, España). Estos programas se desplegaron en zonas de alto conflicto, de ausencia del Estado y de vulnerabilidad social, y lograron combinar la asistencia, el desarrollo y la consolidación de la paz desde una perspectiva territorial, acumulativa y transformadora. La siguiente tabla muestra las principales características, importes y resultados de cinco de los PDP más representativos:

Nombre del PDP	Periodo	Inversión (millones USD)	Depart.	Impactos clave	Evidencia de reducción de la violencia
Magdalena Medio	1995-2015	45	Santander, Bolívar, Antioquia	Reducción del desplazamiento forzado, mejora de la gobernanza local, acceso a la salud y la educación.	Áreas centrales con menores índices de desplazamiento forzado entre 2010 y 2020; presencia estable de organizaciones sociales.
Montes de María	1997-2012	30	Sucre, Bolívar	Retorno voluntario de más de 3500 familias, reconstrucción del tejido social, apoyo a los gobiernos locales.	Reducción sostenida de masacres y homicidios; comunidades liderando procesos de retorno con apoyo institucional.
Urabá	2000-2018	25	Antioquia, Córdoba	Procesos de reconciliación comunitaria, mejora de los medios de vida rurales, creación de mesas de paz.	Disminución de los enfrentamientos armados; fortalecimiento de las redes juveniles y el liderazgo para la paz.
Catatumbo	2003-2014	18	Norte de Santander	Rutas de protección comunitaria, proyectos agroecológicos, educación rural.	Reducción de la presencia de actores armados en las zonas de intervención; consolidación de los procesos de organización campesina.
Cauca y Valle	2004-2020	22	Cauca, Valle del Cauca	Redes de mujeres rurales, prevención del reclutamiento forzoso, alianzas productivas.	Reducción del reclutamiento forzoso; coordinación con las autoridades locales en planes de desarrollo centrados en las etnias.

Estos programas no solo mantuvieron respuestas integrales, sino que también generaron impactos positivos verificables en la seguridad territorial y en la reducción de la violencia. Aunque ninguna región logró la erradicación total de las dinámicas armadas, se observaron mejoras sostenidas en los indicadores de desplazamiento, masacres, presencia de grupos armados y reclutamiento forzoso, especialmente en las áreas centrales de intervención. Asimismo, se consolidaron las redes comunitarias, el liderazgo social y las plataformas de diálogo con las autoridades locales y nacionales, muchas de las cuales siguen siendo hoy en día referentes en sus respectivas regiones.

Estos resultados contrastan con los efectos más limitados de muchos programas humanitarios o de desarrollo ejecutados con enfoques verticales y fragmentados. En lugar de promover enfoques territoriales con capacidad de transformación, la mayoría de los instrumentos actuales siguen operando con criterios de corto plazo, sin continuidad ni coordinación entre sectores y con poca flexibilidad para adaptarse a la realidad institucional y política del país.

Una experiencia complementaria que cabe destacar es la línea «Uprooted» de la Unión Europea, vigente hasta mediados de la década de 2010. Esta línea permitió combinar la asistencia humanitaria, la protección, la recuperación temprana y el fortalecimiento de las comunidades de las poblaciones desplazadas, bajo un enfoque de derechos. Muchas

organizaciones locales tuvieron acceso directo a estos fondos, lo que facilitó intervenciones contextualizadas y sostenidas con impacto social y político.

En este contexto, la actual ausencia de mecanismos financieros diseñados para apoyar los procesos del triple nexo constituye una laguna crítica. Ni los fondos humanitarios multilaterales (como los gestionados por la OCHA), ni los fondos de desarrollo (como los de la UE o los bancos multilaterales), ni los instrumentos de paz (como los vinculados al Acuerdo de La Habana) están diseñados para funcionar conjuntamente, ni permiten a las organizaciones locales operar con un enfoque integrado.

Esta fragmentación también se refleja en la falta de coordinación programática y de visión compartida entre los organismos de las Naciones Unidas, los donantes bilaterales y las ONG internacionales, lo que da lugar a proyectos que se solapan, ventanas cerradas entre fases y la imposibilidad de planificar más allá de 12 meses. Además, las organizaciones locales rara vez se incluyen en la definición estratégica de las prioridades de financiación, lo que refuerza las relaciones verticales y excluye visiones territoriales más amplias.

Las pruebas recopiladas en Colombia demuestran que es posible crear instrumentos que faciliten el triple nexo desde una lógica de alianzas, sostenibilidad y justicia territorial. Sin embargo, esto requiere un cambio profundo en la arquitectura financiera del sistema humanitario y de cooperación internacional.

Los elementos esenciales de esta transformación serían:

- 1) Diseñar instrumentos financieros plurianuales e integrados que permitan la financiación simultánea de acciones humanitarias, de desarrollo y de paz;
- 2) Garantizar el acceso directo o preferencial de las organizaciones locales, con marcos de rendición de cuentas proporcionales.
- 3) Establecer mecanismos de coordinación entre organismos, sectores y niveles de gobierno que permitan una visión estratégica compartida.
- 4) Recuperar y adaptar las lecciones de los PDP y la línea Uprooted como referencias para nuevas ventanas de financiación territorial.

Sin estos instrumentos, el triple nexo seguirá siendo una narrativa sin fuerza operativa. Con ellos, sin embargo, se abre la posibilidad de elaborar respuestas transformadoras, lideradas desde el territorio y con un potencial real para promover la paz con justicia y dignidad.

El Fondo Fiduciario de la Unión Europea para la Colombia posconflicto (EUTF Colombia): un valioso instrumento multilateral, pero desconectado del enfoque humanitario

El Fondo Fiduciario de la Unión Europea para la Paz en Colombia (EUTF Colombia) se creó en 2016 como respuesta directa de la Unión Europea al Acuerdo Final de Paz firmado entre el Gobierno colombiano y las FARC-EP. Su principal objetivo era apoyar la pronta implementación del Acuerdo, especialmente en los territorios más afectados por el conflicto armado, mediante una estrategia centrada en el desarrollo rural integral, la reintegración, la gobernanza local y la reconciliación. Desde su creación, el fondo ha

movilizado cerca de 148 millones de euros, convirtiéndose en uno de los instrumentos financieros más importantes y estructurados para la cooperación en Colombia de la posguerra. Esta financiación procedía del presupuesto general de la UE, pero también de contribuciones voluntarias de 21 Estados miembros, entre ellos Alemania, España, Francia, Irlanda, Suecia y los Países Bajos, así como Chile y el Reino Unido, este último con una contribución estimada entre 3 y 5 millones de euros, lo que le dio voz en el comité estratégico del fondo.

Durante el período 2017-2024, el EUTF apoyó 34 programas en más de 500 municipios de 21 departamentos, priorizando los 170 municipios del PDET. Estos programas fueron ejecutados por una combinación de organismos de las Naciones Unidas, ONG internacionales, operadores nacionales y, en menor medida, organizaciones comunitarias, bajo una lógica de consorcios interinstitucionales que promovían la participación de los actores locales. Las áreas de intervención del fondo se centraron en la reintegración económica y social de los excombatientes, el fortalecimiento de la gobernanza local, el desarrollo rural, la promoción de la justicia transicional y la reconciliación, así como en el trabajo con los jóvenes, las mujeres, los grupos étnicos y los procesos culturales orientados a la paz.

Los resultados obtenidos son significativos. Más de 170 000 personas, muchas de ellas en situación de extrema vulnerabilidad, se beneficiaron directamente. Se financiaron proyectos productivos colectivos e individuales, lo que permitió la sostenibilidad de al menos 10 500 excombatientes, y se brindó apoyo a la creación de cooperativas rurales, a procesos de reintegración con un enfoque diferencial y a experiencias de innovación institucional en los gobiernos locales. Además, se brindó apoyo a las comunidades indígenas y afrodescendientes para la formulación de planes de vida y acciones de fortalecimiento territorial, lo que confirma la capacidad del fondo para operar con un enfoque territorial e inclusivo, adaptándose a la diversidad del país.

Sin embargo, a pesar de este despliegue técnico y territorial, la evaluación participativa del EUTF Colombia identifica una desconexión estructural con el mundo humanitario, tanto en el diseño como en la implementación del fondo. A pesar de haber trabajado en territorios con una alta concentración de crisis humanitarias activas (desplazamientos masivos, confinamiento, violencia sexual, reclutamiento forzoso, inseguridad alimentaria y ausencia del Estado), el fondo no incorporó mecanismos de coordinación con la respuesta humanitaria existente, ni estableció relaciones operativas con el Equipo Humanitario en el País (EHP), los clústeres sectoriales o la OCHA. En muchas zonas, los proyectos financiados por el fondo coexistían con respuestas humanitarias urgentes, pero sin coordinación ni complementariedad, y en algunos casos incluso compitiendo por los mismos recursos comunitarios o institucionales.

Esta desconexión puede explicarse, en parte, por el diseño institucional del fondo. El EUTF fue concebido y gestionado por la Dirección General de Asociaciones Internacionales (INTPA) de la Comisión Europea, es decir, el brazo de desarrollo de la UE, en lugar de por ECHO, su brazo de ayuda humanitaria. Esta separación institucional marcó una división conceptual y operativa desde el principio. No se establecieron canales estructurados de diálogo con la arquitectura humanitaria nacional, lo que dificultó el reconocimiento mutuo de las prioridades, los plazos y las metodologías. Además, las ONG humanitarias locales

(muchas de ellas con amplia experiencia en las áreas prioritarias) no se incluyeron sistemáticamente como socios ejecutores y, en muy pocos casos, participaron en el diseño o el seguimiento de los programas financiados. En la práctica, el fondo funcionó como un instrumento de desarrollo posconflicto, sin mecanismos de respuesta inmediata, de protección ni de prevención de riesgos, lo que contrasta con los principios del enfoque del triple vínculo.

Paradójicamente, mientras el EUTF desplegaba acciones de desarrollo y paz, persistían crisis humanitarias sin resolver en los mismos municipios, como las relacionadas con el control de nuevos actores armados, los desplazamientos intraurbanos, el cierre de escuelas rurales y el confinamiento de comunidades afrodescendientes e indígenas. Sin embargo, estos contextos no se abordaron desde un enfoque integral que articulase la asistencia, la protección, la recuperación y la transformación social. Así, aunque tuvo éxito en términos de ejecución, el fondo no logró tender un puente eficaz entre la paz territorial y la respuesta humanitaria. En este sentido, representa una oportunidad perdida para avanzar hacia una estrategia de cooperación verdaderamente coordinada, capaz de operar bajo un enfoque de triple nexo.

No obstante, el EUTF dejó valiosas lecciones. Logró movilizar recursos rápidamente en zonas rurales con una presencia estatal limitada. Estableció consorcios innovadores que promovieron el diálogo entre actores nacionales e internacionales. Introdujo enfoques diferenciales de género, de juventud y de etnicidad en sus líneas de intervención. Y reforzó las capacidades locales de gestión pública en varios municipios del PDET. Estos elementos podrían recuperarse si el fondo se reactivara o se transformara en un nuevo instrumento dentro de la arquitectura del NDICI-Global Europe o en sinergia con mecanismos como Team Europe.

Pero para que esto suceda, es esencial que cualquier nuevo instrumento incorpore mecanismos explícitos de coordinación con el sistema humanitario, tanto a nivel estratégico como operativo. Esto implica incluir componentes para el cuidado y la protección de las poblaciones en situaciones de emergencia, abrir espacios para el diálogo intersectorial entre los actores humanitarios y de desarrollo y, sobre todo, habilitar ventanas de financiación para las ONG locales que trabajan en contextos de emergencia prolongada. Solo así será posible superar la actual segmentación del sistema de cooperación internacional y construir una respuesta coherente a las múltiples crisis a las que se enfrenta Colombia.

El EUTF demostró que la financiación multilateral puede ser territorial, participativa y transformadora. Pero también demostró que, sin un compromiso explícito con la integración, incluso los mejores instrumentos corren el riesgo de perder relevancia ante la realidad del terreno. La paz no se puede construir sin prestar atención a la emergencia y el desarrollo no es sostenible si excluye la protección de los más afectados. Esa es la lección principal que el EUTF deja para el futuro del triple nexo en Colombia.

Los vínculos entre los esfuerzos humanitarios y de derechos humanos para aliviar los efectos del conflicto en la población civil

Una lección transversal de las experiencias analizadas es que la acción humanitaria no puede separarse de la defensa de los derechos humanos. En contextos como el de Colombia, donde las crisis humanitarias se derivan en gran medida de la violencia armada, la exclusión estructural y el despojo territorial, las respuestas más eficaces han sido aquellas que combinan la asistencia inmediata con la aplicación de los derechos, el apoyo sociojurídico y la visibilidad política de las violaciones que afectan a la población civil.

La COVIJUPA de la Diócesis de Quibdó ha ejemplificado este vínculo acompañando a las comunidades indígenas sometidas a confinamiento, amenazas y despojo. Su trabajo no se limita a la entrega de ayuda, sino que también incluye la defensa sociojurídica: representación ante los tribunales, denuncias públicas y exigencias de garantías al Estado. De esta manera, el componente humanitario se integra con la defensa de los derechos, lo que reduce el riesgo de impunidad y fortalece la protección colectiva.

En el caso del PDPMM, la promoción del Acuerdo Humanitario Magdalena Medio refleja otra forma de integrar la acción humanitaria con los derechos humanos. A través de este proceso, las comunidades y organizaciones locales llegaron a un consenso sobre los principios mínimos de respeto a la población civil, exigiendo que tanto los actores armados como el Estado cumplan sus obligaciones. Este esfuerzo no solo permitió coordinar las respuestas de emergencia, sino también establecer un marco de derechos como referencia obligatoria para la acción humanitaria, lo que fortalece la legitimidad de las comunidades en la negociación de su protección.

Por su parte, el CINEP ha demostrado este vínculo en dos frentes. En la Sierra Nevada de Santa Marta, su apoyo a las organizaciones indígenas ha permitido que las alertas comunitarias y las estrategias de protección sean llevadas a la atención de los organismos estatales y multilaterales, vinculando la respuesta humanitaria con la reivindicación de los derechos colectivos sobre el territorio. Al mismo tiempo, su trabajo con la Red Banco de Datos ha documentado rigurosamente las violaciones de derechos humanos, información que no solo sustenta los procesos judiciales y de memoria, sino que también orienta la priorización de las respuestas humanitarias.

Estas experiencias demuestran que, en situaciones de conflicto y crisis prolongadas, la integración entre los esfuerzos humanitarios y jurídico-políticos es esencial para mitigar el impacto sobre la población civil. No se trata solo de prestar asistencia, sino también de defender la vida y los derechos de las comunidades como condición para garantizar una protección real y sostenible.

5.1.4. Liderazgo local en la negociación del acceso humanitario

El acceso humanitario en Colombia, incluido el de las agencias de la ONU y las ONG internacionales, ha dependido en gran medida de la legitimidad de los actores locales, especialmente de los religiosos, que suelen desempeñar el papel principal en la negociación del acceso con los actores armados y los líderes de las comunidades locales. En los territorios donde la presencia del Estado es limitada y las agencias internacionales se enfrentan a restricciones, son las organizaciones comunitarias las que abren las puertas a la llegada segura de la ayuda y el apoyo. Con todo, el acceso humanitario no es incondicional y permanente.

El PDPMM, junto con su Red de Pobladores, por ejemplo, ha permitido que el Estado y la cooperación internacional lleguen a las comunidades de Magdalena Medio en momentos críticos de violencia, gracias a la confianza generada por su presencia en los territorios. Del mismo modo, en la Sierra Nevada de Santa Marta, las autoridades indígenas, acompañadas por el CINEP, han garantizado que cualquier intervención externa cumpla con sus propios protocolos culturales y de protección, condición esencial para que la asistencia sea aceptada y no genere más riesgos.

A esta legitimidad se suma la capacidad de mantener la acción en contextos muy adversos. La experiencia de la Diócesis de Quibdó y la COVIJUPA en el Chocó reflejan el rol clave de las organizaciones basadas en la fe. Sus representantes han seguido acompañando a las comunidades afrodescendientes e indígenas en medio de amenazas, estigmatización y la presencia de actores armados. Esta persistencia no es una respuesta a manuales de seguridad, sino a un compromiso ético y comunitario basado en las opciones pastorales que orientan su labor, que les da la fuerza para permanecer cuando otros se ven obligados a retirarse. El valor añadido de COVIJUPA ha sido demostrar que, incluso en escenarios de alto riesgo, es posible mantener la acción colectiva, siempre que esté arraigada en la legitimidad local y acompañada de redes de protección más amplias.

El SNPS-CC, junto con su Servicio Nacional de Emergencias, ha institucionalizado este aprendizaje. En el caso la coordinación SNPS.-CC con Istmina-Tadó, la Pastoral Social facilitó la entrada de la ayuda en coordinación con organizaciones de base como ACADESAN, que fueron con quien se dialogó para garantizar el acceso a las comunidades confinadas. La articulación entre la legitimidad comunitaria y la capacidad institucional permitió mantener la ayuda en un entorno marcado por las restricciones a la movilidad y el riesgo de enfrentamientos armados.

De manera complementaria, CODACOP ha demostrado cómo las estructuras de organizaciones indígenas y el liderazgo de las mujeres indígenas funcionan como un **«escudo comunitario»** que permite actuar en condiciones de riesgo sin perder la coherencia cultural ni la legitimidad social.

En conjunto, estos casos ponen de relieve que la localización no es solo una cuestión de transferencia de recursos, sino también un compromiso con el reconocimiento de que el acceso humanitario y la continuidad de la acción en contextos de riesgo dependen, sobre todo, de los actores locales. Su valor añadido radica en su legitimidad para entrar y permanecer, en su capacidad para mantener la acción cuando las condiciones son adversas

y en la solidez de sus marcos éticos y culturales. Al coordinarse con estos líderes, los actores intermedios/acompañantes no solo garantizan que la ayuda llegue, sino que también lo hacen de forma segura, respetuosa y sostenible.

5.2. Cuatro RETOS que abordar

5.2.1. Acceso a la financiación

El acceso a la financiación es uno de los retos más críticos para las organizaciones locales, en un contexto en el que los fondos internacionales son cada vez más limitados y, al mismo tiempo, están sujetos a requisitos y marcos de información que favorecen a los actores internacionales con mayor infraestructura administrativa. Ante esta realidad, la experiencia demuestra que los actores locales no se han quedado pasivos, sino que han desplegado diversas estrategias para garantizar su sostenibilidad financiera, diversificar sus fuentes de financiación y ganar legitimidad ante los donantes.

La lección aprendida es que, sin un acceso directo, flexible y sostenible a la financiación, el liderazgo local siempre se ve limitado y corre el riesgo de ser explotado. Los casos analizados muestran que las organizaciones tienen la capacidad y la legitimidad para gestionar los recursos de manera eficiente y transparente y han sido capaces de abrir nuevos caminos en contextos adversos. El reto, entonces, no es demostrar sus capacidades, sino que el sistema de cooperación internacional las reconozca y ajuste sus reglas para que los recursos lleguen efectivamente a quienes están en primera línea de la respuesta.

El SNPS-CC y el PDPMM son ejemplos de cómo organizaciones consolidadas han logrado acceder a recursos del Fondo Humanitario para Colombia (FHC), reforzando su posición como socios fiables en el sistema humanitario. En ambos casos, esta capacidad no se explica únicamente por el cumplimiento de los requisitos técnicos, sino también por la legitimidad territorial que les confieren sus vínculos directos con las comunidades y su historial de resultados.

El PDPMM también ha complementado este enfoque mediante alianzas con empresas privadas regionales que, aunque no siempre representan grandes cantidades, ofrecen recursos flexibles y generan vínculos de corresponsabilidad con los actores económicos locales.

La Diócesis de Quibdó, históricamente apoyada por redes eclesásticas y donantes tradicionales, demostró su capacidad para innovar en mecanismos de financiación y para acceder al Fondo Start a través de CAFOD, lo que le permitió diversificar sus fuentes y responder más rápidamente a las emergencias. Del mismo modo, la Diócesis de Istmina-Tadó ha promovido alianzas con el sector privado local, demostrando que, incluso en contextos de escasa cooperación internacional, es posible movilizar recursos locales y fomentar un sentido de responsabilidad compartida en el territorio.

Un aspecto relevante es que tanto la SNPS-CC como la Diócesis de Quibdó cuentan con sus propios mecanismos de recaudación de fondos que les permiten sostener algunas de sus

acciones incluso en períodos de menor financiación internacional. El SNPS-CC lidera la Campaña Cristiana de Comunicación de Bienes, una iniciativa de financiación colectiva alineada con el tiempo litúrgico de la Iglesia que moviliza recursos solidarios entre las comunidades católicas. Esta campaña tiene como objetivo principal fortalecer la respuesta de emergencia del SNE, pero también contribuye a la gestión de espacios de coordinación entre las diócesis como socios locales.

Por su parte, la Diócesis de Quibdó recibe apoyo de personas que gestionan donaciones privadas internacionales que, aunque limitadas, constituyen una fuente vital de financiación para las acciones de protección dirigidas a personas en situación de riesgo extremo. Estos mecanismos refuerzan su autonomía y credibilidad y demuestran que la sostenibilidad también puede basarse en la movilización de recursos propios y en la confianza de las redes de solidaridad.

Estas experiencias confirman que las organizaciones locales han buscado nuevas formas de financiación que van más allá de los canales tradicionales. Sin embargo, también ponen de relieve las limitaciones estructurales: los mecanismos internacionales siguen siendo rígidos, fragmentados y poco adecuados a la lógica integral de las intervenciones locales. Aunque se ha intentado abogar por una mayor flexibilidad en el uso de los fondos, los avances han sido lentos y la presión por demostrar resultados inmediatos sigue reduciendo el margen para la innovación. Esto refleja que el objetivo del compromiso de localización, alcanzar un 25 % de financiación directa para las organizaciones locales, aún está lejos de la meta prevista.

El aprendizaje de los organismos de las Naciones Unidas

Uno de los elementos más llamativos en el contexto colombiano es la diversidad de enfoques, procedimientos y criterios que mantienen los organismos de las Naciones Unidas respecto de sus socios locales, lo que genera una carga administrativa desproporcionada para las organizaciones nacionales y comunitarias. Aunque el sistema cuenta con una plataforma conjunta «Una ONU», que se supone que integra todos los proyectos y socios del sistema, en la práctica cada organismo mantiene su propio conjunto de normas, formatos y criterios de evaluación, que rara vez están armonizados entre sí.

*En primer lugar, **cada organismo tiene sus propios criterios** para seleccionar y evaluar a los socios. Es habitual que una misma organización local sea considerada elegible por un organismo (por ejemplo, la OIM o la FAO), pero no por otro (por ejemplo, el UNICEF o el ACNUR), sin que existan mecanismos transparentes para comprender estas diferencias o recurrir de estas decisiones. Esta falta de criterios comunes crea una percepción de arbitrariedad y opacidad y limita las posibilidades de ampliación de muchas organizaciones que han demostrado su capacidad, pero no cumplen los requisitos específicos de algunos organismos.*

*En segundo lugar, los **procedimientos para presentar propuestas varían** significativamente entre los organismos. Los formatos de los proyectos, los presupuestos, los enfoques basados en resultados y los requisitos técnicos varían, incluso para intervenciones similares en los mismos territorios. Esto significa que una organización local que desee trabajar con más de un organismo de las Naciones Unidas debe adaptarse a un*

entorno altamente técnico y fragmentado, sin un apoyo institucional claro y con el riesgo constante de ser descalificada por no cumplir con un criterio formal.

En tercer lugar, los **informes técnicos y financieros deben presentarse en formatos distintos** para cada organismo, lo que conlleva duplicación de esfuerzos, costes ocultos y fatiga institucional para las organizaciones que ya operan con recursos humanos y financieros limitados. Además, la falta de interoperabilidad entre las plataformas digitales y la ausencia de un repositorio único de información institucional para las organizaciones locales significan que los procesos de revisión, registro y validación deben repetirse en cada nueva colaboración, sin un sistema de reconocimiento mutuo entre organismos.

En cuarto lugar, las **normas administrativas y los sistemas de control financiero también varían**, lo que obliga a las organizaciones locales a llevar a cabo procesos de debida diligencia diferenciados, abrir cuentas, aplicar sistemas contables específicos y rendir cuentas ad hoc. Esto no solo supone un alto coste en términos de tiempo y personal técnico, sino que también crea una barrera de entrada para las organizaciones comunitarias o medianas que podrían desarrollar sus capacidades si existieran criterios unificados y proporcionales.

En conjunto, esta fragmentación interna del sistema de las Naciones Unidas socava sus propias intenciones de apoyar la localización. Aunque recientemente se han realizado esfuerzos para avanzar hacia la coherencia, como el intercambio de algunas herramientas (por ejemplo, las HPC o las plantillas de riesgo compartido), la realidad sigue siendo que cada organismo funciona como una institución autónoma, con procesos institucionales que responden a su propio mandato, a su lógica de gestión y a su cultura organizativa.

Además, esta falta de coherencia operativa contrasta con el discurso de unidad y colaboración promovido por el sistema. La plataforma One UN existe, pero no ha logrado integrarse como una herramienta práctica que simplifique los procesos, estandarice los requisitos o facilite la colaboración entre los organismos y los socios locales. Para las organizaciones colombianas, esta situación crea una carga institucional insostenible, que a menudo las obliga a optar por mantener relaciones con un solo organismo, renunciando a oportunidades porque no tienen la capacidad de cumplir con múltiples programas simultáneos.

La consecuencia de esta fragmentación es clara: la localización se vuelve más difícil, no por falta de capacidad local, sino por la falta de coherencia y flexibilidad del sistema internacional. En lugar de facilitar el acceso a los fondos y las responsabilidades, el sistema multiplica las barreras técnicas, exige procesos redundantes y envía mensajes contradictorios sobre lo que se espera de un «socio local fiable».

A esto se suma que, en algunos casos, las relaciones con las organizaciones locales siguen reproduciendo la lógica de la subcontratación, sin una transferencia real de poder ni de corresponsabilidad en la toma de decisiones. Aunque algunos organismos han desarrollado políticas para fortalecer las instituciones y promover la participación local, estas no siempre se traducen en prácticas operativas concretas. En Colombia, sigue siendo excepcional que una agencia de las Naciones Unidas, o la ONU, delegue la gestión de todo

un componente de un proyecto en una organización local, con autonomía en sus decisiones y estrategias.

En última instancia, si el sistema de las Naciones Unidas desea desempeñar un papel coherente con los principios de localización que promueve a nivel mundial, será necesario avanzar hacia una verdadera armonización de los procesos, criterios y plataformas que permita a las organizaciones locales operar en igualdad de condiciones y sin cargas administrativas desproporcionadas. Esto implica no solo cambios técnicos, sino también un cambio cultural en los organismos, reconociendo que la localización no es una estrategia opcional, sino una necesidad estructural para garantizar la legitimidad, la pertinencia y la sostenibilidad de la acción humanitaria.

5.2.2. Lagunas y retos derivados de la política y la práctica del Gobierno colombiano

Colombia es considerada por organizaciones multilaterales como la OCDE y el Banco Mundial como un país de ingresos medios-altos, con un producto interior bruto per cápita superior a 6.000 dólares e instituciones consolidadas en varios sectores. Sin embargo, esta categorización contrasta con las profundas desigualdades territoriales, los conflictos armados internos persistentes y las crisis humanitarias recurrentes que afectan a millones de personas. En este contexto, las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las humanitarias, deberían ocupar una posición estratégica como primeras en responder, coordinadoras de la comunidad y operadoras de confianza en los territorios. Sin embargo, en la práctica, la relación entre el Estado colombiano y las organizaciones humanitarias locales está mediada por una estructura jurídica y administrativa que limita gravemente la posibilidad de acceder a fondos públicos en contextos de emergencia.

Una de las principales barreras es de naturaleza contractual. En Colombia, la relación entre el Estado y las organizaciones sociales suele regirse por sistemas de contratación empresarial, mediante herramientas como el SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública). Este sistema obliga a las organizaciones sin ánimo de lucro a competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas, sometiénolas a requisitos técnicos, financieros y legales que a menudo resultan inaccesibles para los actores comunitarios. Además, en modalidades como los contratos de cooperación o de asociación, el Estado impone requisitos de cofinanciación que deben igualar el 30 % del valor total, lo que excluye a la mayoría de las organizaciones que no cuentan con capital de respaldo ni acceso a otros donantes. Esta situación crea un doble vacío: por un lado, el Estado no canaliza su respuesta humanitaria a través de quienes tienen presencia real en los territorios; por otro, las organizaciones locales pierden oportunidades para fortalecerse, profesionalizarse y mantener su acción en el tiempo.

A esta estructura excluyente se suma un problema estructural de confianza: la elevada percepción de corrupción en el uso de los fondos públicos, que ha generado desconfianza entre los actores humanitarios, los donantes internacionales y la propia ciudadanía. En muchos casos, las organizaciones sin ánimo de lucro que contratan con el Estado no

responden a una lógica comunitaria o basada en los derechos, sino que están vinculadas a redes políticas que las convierten en operadores clientelistas. Esto degrada el significado ético y técnico de la acción humanitaria y pone en peligro la legitimidad del ecosistema de respuesta ante emergencias.

Ante esta situación, una alternativa viable y transformadora sería que el Estado colombiano destinara recursos propios a mecanismos de financiación humanitaria autónomos, como el Fondo Humanitario de Colombia. Un fondo de este tipo, con una gobernanza compartida entre las Naciones Unidas, las ONG nacionales e internacionales y los observadores estatales, podría garantizar la transparencia, la eficiencia y la pertinencia territorial, evitando los riesgos de politización y segmentación. Una asignación inicial de entre 10 y 20 millones de dólares por parte del Gobierno colombiano representaría un pequeño porcentaje del gasto social nacional, pero tendría un profundo impacto estructural en la capacidad de respuesta de los actores locales. Esta iniciativa también permitiría al Estado cumplir con su obligación de proteger a su población en crisis sin sustituir su papel por el de las agencias internacionales y fortalecería los vínculos entre las instituciones y las redes sociales de confianza.

Para avanzar hacia este escenario, será necesario modificar tanto el marco normativo como los esquemas de contratación, estableciendo un régimen especial para la acción humanitaria y la colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro. También será esencial que los organismos de control y la sociedad civil organizada promuevan mecanismos de supervisión y rendición de cuentas que fortalezcan la confianza institucional y garanticen el uso adecuado de los recursos. En este sentido, la autonomía, la transparencia y el reconocimiento del conocimiento local deben ser los pilares de una nueva relación entre el Estado colombiano y sus organizaciones humanitarias.

5.2.3. Falta de reconocimiento de los actores intermedios/acompañantes

Una lección clave que se desprende de las experiencias documentadas en relación con el liderazgo local es que los actores de la sociedad civil ya no pueden ser considerados únicamente como receptores de ayuda, sino también como agentes activos de la respuesta humanitaria y de la consolidación de la paz. El papel de *las organizaciones intermedias/acompañantes*, que actúan como puente entre la cooperación internacional y los actores más locales de la comunidad, es especialmente relevante en este sentido. Gracias a su capacidad técnica, legitimidad social y presencia territorial, estas organizaciones no solo ejecutan proyectos, sino que también fortalecen a otros actores para que puedan liderar los procesos de respuesta y protección.

La SNPS-CC es un excelente ejemplo de esta función, con la red de Pastorales Sociales diocesanas y Bancos de alimentos recibe apoyo en gestión, planificación y coordinación para mantener respuestas ágiles y culturalmente relevantes. Además, la SNPS-CC ha canalizado recursos a organizaciones sociales en diferentes territorios con fondos relacionados con la respuesta humanitaria localizada: en La Mojana, a través del proyecto *ToGETHER*; en Providencia, con EMPOWER de Catholic Relief Services; en Guaviare, a través del Fondo Humanitario para Colombia (FHC); y en Nevado del Ruiz, con fondos de CAFOD. Estos casos reflejan cómo la SNPS-CC actúa como un intermedio que no concentra el poder, sino que fortalece capacidades y entrega recursos a sus socios más locales.

Por su parte, el PDPMM ha fortalecido su Red de Pobladores en el Magdalena Medio a lo largo de muchos años. Más que ser un ejecutor directo, su valor radica en empoderar a las comunidades rurales, urbanas y afrodescendientes para que lideren los procesos de desarrollo y respuesta humanitaria. En contextos donde el acceso institucional es débil, esta red se convierte en la verdadera columna vertebral de la acción territorial, reforzando el papel del PDPMM como organización puente que acompaña, articula y empodera a los actores locales.

El CINEP combina su capacidad de investigación con un fuerte compromiso de apoyo a las organizaciones sociales. En la Sierra Nevada de Santa Marta, ha acompañado procesos comunitarios que buscan articular la respuesta humanitaria con la defensa del territorio desde la perspectiva de las comunidades locales. Su trabajo con comités de mujeres, jóvenes y derechos humanos refleja cómo se está fortaleciendo la estructura de las comunidades para una mejor respuesta. Del mismo modo, ha fortalecido la Red de Bancos de Datos, integrada por organizaciones de derechos humanos con una sólida base social, que documentan las violaciones y alimentan los mecanismos de protección nacionales e internacionales. Así, el CINEP no solo produce conocimiento, sino que también proporciona a las organizaciones herramientas y legitimidad para influir en las decisiones sobre derechos y protección.

COVIJUPA, de la Pastoral Social Diócesis de Quibdó, ha desarrollado un trabajo sostenido con las comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas del Pacífico, articulando una red de actores sociales con un enfoque étnico-territorial para la defensa de los asentamientos y de los derechos colectivos. Su acción fortalece el liderazgo comunitario que, de otro modo, tendría menos acceso a los espacios de toma de decisiones o a los mecanismos de protección.

Por último, CODACOP ha desempeñado un papel clave en el acompañamiento a las organizaciones étnicas, apoyando los procesos de formación, sistematización y representación en escenarios de incidencia política. Al hacerlo, no sustituye el liderazgo de estas comunidades, sino que contribuye a fortalecerlo, garantizando que sus demandas y propuestas sean escuchadas a nivel regional y nacional.

Estas experiencias demuestran que el empoderamiento de la sociedad civil se logra cuando *las organizaciones intermedias/acompañantes* no se limitan a ejecutar proyectos según los requisitos de los donantes, sino que fortalecen capacidades y redistribuyen recursos a quienes están más cerca de las comunidades. Este enfoque no solo amplía el alcance de la respuesta, sino que también fortalece el liderazgo local como principio de sostenibilidad y legitimidad.

En varios de los casos documentados, se observa que la relación entre *las entidades intermedias* y *los primeros intervinientes* comunitarios constituye un valor añadido para la respuesta a la crisis. Las organizaciones comunitarias no se identifican como «actores humanitarios», pero, en la práctica, desempeñan un papel decisivo en las primeras etapas de una crisis. Son ellas las que identifican las necesidades, activan los mecanismos de protección, abren y protegen el acceso seguro a los territorios y orientan la llegada de la ayuda externa de acuerdo con sus conocimientos, prioridades y capacidades locales.

Cuando este trabajo se coordina con organizaciones con mayor experiencia institucional, se logra una combinación que saca lo mejor de cada nivel: la legitimidad y el conocimiento local de los primeros intervinientes, junto con la capacidad de gestión y coordinación de las entidades intermedias/acompañantes.

La Red de Pobladores del PDPMM muestra cómo una plataforma comunitaria puede convertirse en un socio estratégico para las entidades intermedias/acompañantes. Sus miembros, en medio del conflicto armado, lograron organizarse para responder colectivamente al desplazamiento y la agresión, al tiempo que desarrollaban propuestas de desarrollo y paz. Aunque el PDPMM funcionaba como enlace con los organismos internacionales y estatales, fue la Red de Pobladores la que otorgó legitimidad y sostenibilidad a los procesos. El equilibrio entre los niveles intermedio y comunitario garantizó que la ayuda no se redujera a proyectos aislados, sino que se insertara en procesos sociales a más largo plazo.

Un ejemplo similar se encuentra en la Sierra Nevada de Santa Marta, donde el apoyo del CINEP contribuyó a dar mayor visibilidad al trabajo de las autoridades indígenas, las primeras en responder a situaciones de confinamiento, violencia y despojo. Aunque estas autoridades comunitarias no se definen como humanitarias, su papel ha sido decisivo en el diseño de alertas comunitarias, la organización de redes de protección interétnicas y la mediación con actores armados y estatales. En este caso, la relación con una entidad intermedia/acompañante no significó subordinación, sino más bien un esfuerzo por reconocer y validar las propias capacidades de los pueblos indígenas. Esta experiencia demuestra que una localización eficaz requiere reconocer a los primeros intervinientes como actores políticos y sociales con conocimientos legítimos, y no solo como ejecutores de acciones diseñadas desde fuera.

Los actores intermedios/acompañantes y la coordinación subnacional

Los «organismos intermedios/acompañantes» nacionales y locales también desempeñan un papel fundamental en la coordinación de las respuestas humanitarias a nivel subnacional y nacional. Aunque existen mecanismos formales como el Equipo Humanitario del País (EHP), los Equipos de Coordinación Local (ELC) u organismos estatales como los Comités Territoriales de Gestión de Riesgos, Consejos Territoriales de Paz o los Comités de Justicia Transicional, la práctica demuestra que muchos actores locales quedan excluidos de estos espacios por no ser puramente humanitarios y, por lo tanto, no se considera su capacidad de respuesta coordinada. Por el contrario, estos actores también promueven sus propias estructuras de coordinación territorial que responden a la dinámica y las urgencias de cada territorio.

La coordinación territorial de las acciones humanitarias no se limita a los espacios formales de coordinación, donde a veces se les niega el acceso pleno y permanente. Estas organizaciones suelen ser las que abren el acceso a la ayuda humanitaria, producen la información que guía las decisiones y mantienen la legitimidad ante las comunidades. Su capacidad para coordinarse con los organismos formales (EHP, ELC, grupos temáticos, comités de gestión de riesgos, Consejos Territoriales de Paz, comités de justicia transicional

y de transición) y para crear sus propios espacios, como caravanas humanitarias o acuerdos locales, demuestra que, sin estos actores, el sistema simplemente no funciona.

La SNPS-CC, por ejemplo, ha logrado salvar la brecha entre las diócesis locales y los mecanismos humanitarios formales, llevando las voces y las preocupaciones de las comunidades a los espacios de toma de decisiones del sistema internacional y también proporcionando a las comunidades información y herramientas para que puedan influir en estos escenarios. Su participación en algunos clústeres humanitarios o ELC y en la coordinación temática del EHP ha permitido vincular las cuestiones humanitarias con las agendas de desarrollo y paz.

En el caso del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), la experiencia revela tanto el potencial como las tensiones de la coordinación territorial. Aunque históricamente no ha sido reconocida como miembro de pleno derecho del Equipo de Coordinación Local del Magdalena Medio, su presencia en el territorio y su capacidad para coordinar las redes comunitarias la han convertido en un punto de referencia indispensable para múltiples actores de la cooperación y agencias humanitarias. Esta exclusión formal contrasta con el hecho de que, en la práctica, se le solicita constantemente para tareas críticas como la gestión de la información, la caracterización de las situaciones humanitarias y la apertura de un acceso seguro a las comunidades afectadas.

Al mismo tiempo, el liderazgo del PDPMM en la promoción del Acuerdo Humanitario de Magdalena Medio sirvió como mecanismo de coordinación entre diversos actores: comunidades, organizaciones sociales, la Iglesia, agencias internacionales y el propio Estado. A través de este proceso, el PDPMM no solo sensibilizó sobre la crisis humanitaria y exigió garantías, sino que también logró articular agendas comunes que sirvieron para proteger a la población y abrir canales de diálogo. Este tipo de liderazgo demuestra que la coordinación territorial trasciende las mesas técnicas y también puede expresarse en plataformas políticas y sociales que fortalecen la respuesta humanitaria a nivel local.

En el caso del CINEP, su papel ha sido clave en la coordinación de acciones entre los diferentes niveles de respuesta, combinando la producción de información rigurosa con la incidencia en los escenarios de toma de decisiones. Sus investigaciones y alertas tempranas han servido de base para que entidades estatales, agencias de cooperación e incluso embajadas reorienten su acción humanitaria en territorios críticos. Al mismo tiempo, esta capacidad de documentar y dar visibilidad a las crisis ha fortalecido la legitimidad del CINEP como interlocutor, permitiéndole abrir puertas y tender puentes entre comunidades y actores institucionales que, de otro modo, probablemente no se habrían reunido en espacios comunes.

Este papel también se ha manifestado en la forma en que el CINEP ha acompañado a las comunidades en su participación en organismos como las Comisiones de Justicia Transicional, garantizando que sus voces no solo sean escuchadas, sino que también se traduzcan en decisiones sobre planes de contingencia, medidas de protección y vías de atención. También se ha reflejado en su capacidad para coordinar acciones con otros actores en la respuesta humanitaria, la protección y la defensa de los derechos humanos.

En la región del Pacífico, la Diócesis de Quibdó y su Comisión de Vida, Justicia y Paz han desempeñado un papel decisivo en la coordinación territorial de la respuesta humanitaria. Ante la débil presencia del Estado y la persistencia de las dinámicas del conflicto armado, esta comisión convoca y coordina a diferentes actores, desde las comunidades hasta las agencias internacionales, para organizar convoyes humanitarios, diseñar rutas de protección y dar visibilidad a las crisis que enfrentan las poblaciones afrodescendientes, indígenas y campesinas. Su liderazgo ha garantizado que la acción humanitaria no se limite a respuestas fragmentadas, sino que se traduzca en estrategias de protección colectiva con legitimidad local.

Además, la Comisión coordina con otras diócesis del territorio, como Istmina-Tadó y Apartadó, para participar en el Equipo de Coordinación Local (ELC) y en otros espacios formales de coordinación humanitaria. Esta capacidad de trabajo conjunto también se expresa en la organización de misiones humanitarias en las que diversos actores (ONG internacionales, organismos de las Naciones Unidas y entidades estatales) confían en el liderazgo de la Iglesia para garantizar el acceso humanitario y la seguridad en el territorio. De esta manera, se fortalece la coordinación territorial tanto en los espacios formales como en las acciones prácticas para garantizar una protección efectiva de las comunidades.

En conclusión, la coordinación territorial no debe entenderse únicamente como la participación de los actores locales en los mecanismos establecidos por el sistema humanitario o el Estado, sino también como la capacidad de generar nuevas plataformas de coordinación lideradas desde el territorio. Estas prácticas demuestran que la coordinación más eficaz se produce cuando los actores locales no solo se integran en las estructuras existentes, sino que también cuentan con la legitimidad y la iniciativa para convocar, proponer y liderar respuestas conjuntas.

El papel de las agencias nacionales «intermedias» en colaboración con la sociedad civil local y las redes comunitarias también es vital para construir una relación sólida, proactiva y estratégica con la sociedad civil colombiana en su conjunto. Esta dimensión de legitimidad social es clave no solo para fortalecer su base de apoyo interna, sino también para construir una narrativa compartida sobre la crisis humanitaria en el país y movilizar la solidaridad, la comprensión y el apoyo a nivel nacional. Actualmente, muchas de estas organizaciones operan con legitimidad territorial, pero con poca visibilidad fuera de sus contextos de acción, lo que limita su capacidad de incidencia y sostenibilidad.

Establecer una relación estrecha con la sociedad requiere una estrategia de comunicación pública proactiva que se mantenga a lo largo del tiempo y no se limite a momentos de emergencia o movilización específica. Esta estrategia debería permitir informar al público sobre las causas estructurales y las consecuencias humanitarias del conflicto armado, del desplazamiento, de la violencia generalizada y de otras formas de exclusión que se viven en muchas regiones del país. Al poner de relieve estas realidades desde una perspectiva humanitaria y con respeto por los derechos, las organizaciones podrán generar una mayor

empatía social y reducir la distancia que a menudo existe entre el centro político y administrativo y los territorios afectados.

En el futuro, una relación más estrecha entre las organizaciones humanitarias y la sociedad podría convertirse en un canal de solidaridad interna, en el que las personas, las comunidades, las empresas y los actores privados puedan contribuir voluntariamente a las respuestas, generando nuevas formas de financiación y de apoyo sostenible. Del mismo modo, este apoyo ciudadano podría fortalecer la posición de las organizaciones frente al Estado y los donantes internacionales, otorgándoles una mayor legitimidad en los espacios de negociación y planificación.

En este sentido, las organizaciones religiosas tienen un valor diferencial que debe aprovecharse: su capacidad para movilizar valores universales como la compasión, la dignidad humana, la justicia y la solidaridad, que trascienden las afiliaciones ideológicas o partidistas. Esta postura ética puede ser clave para evitar percepciones de explotación política y tender puentes entre los distintos sectores de la sociedad colombiana. Para ello, es esencial que todas las organizaciones locales que trabajan en el ámbito humanitario se adhieran de forma clara y coherente a los principios humanitarios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia.

Sin embargo, esto también implica un ejercicio de autocontención estratégica. En la medida en que las organizaciones locales introducen en su trabajo agendas que no son estrictamente humanitarias (por ejemplo, reivindicaciones políticas, étnico-territoriales, de derechos específicos o de defensa estructural), corren el riesgo de ser percibidas como actores ideológicos o partidistas, lo que podría limitar su aceptabilidad ante amplios sectores de la sociedad. Por lo tanto, reforzar su identidad humanitaria, comunicar desde principios universales y consolidar un discurso inclusivo serán esenciales para ampliar su base social, reforzar su autonomía y mantener su impacto a lo largo del tiempo.

5.2.4. Falta de rendición de cuentas de los intermediarios internacionales en términos de asociación equitativa y agobio burocrático

Entre las agencias internacionales, muchas iniciativas de localización operan en paralelo, con poca coordinación efectiva entre sí. Además, la participación de las organizaciones comunitarias, especialmente las de las zonas rurales, indígenas o afrodescendientes, sigue siendo marginal en los espacios de toma de decisiones nacionales. A esto se suma la falta de un marco de medición común que permita un seguimiento riguroso del progreso de la localización en Colombia y destaque prácticas concretas de corresponsabilidad, de transferencia de poder o de financiación directa.

Los esfuerzos de localización en Colombia se caracterizan por una diversidad de iniciativas, redes y prácticas en marcha, lo que refleja el creciente interés de los actores locales por avanzar hacia un modelo de acción humanitaria más justo y sostenible. Sin embargo, esta dinámica sigue condicionada por marcos de cooperación internacional que no siempre están alineados con las prioridades de las organizaciones locales.

En este momento, no existe un sistema de información ni estándares de reporte consolidado que permita un mapeo exhaustivo de los tipos de alianzas entre las ONG internacionales y las locales. Sin embargo, las experiencias recopiladas por diversas organizaciones locales nos permiten identificar patrones recurrentes en la estructura de esta relación.

En un extremo del espectro se encuentran los modelos de asociación en los que la organización internacional asume un papel secundario, al servicio de una estrategia liderada por sus socios locales. En estos casos, la organización internacional no actúa como principal ejecutor u organismo supervisor, sino más bien como proveedor de servicios técnicos bajo demanda, en función de las necesidades identificadas por sus socios. Este tipo de relación rompe con el paradigma del «desarrollo de capacidades», entendido como un flujo unidireccional, y se basa más bien en el reconocimiento de las capacidades existentes. Un ejemplo notable de este enfoque es el de Diakonie Katastrophenhilfe, cuya relación con sus cinco organizaciones asociadas en Colombia está orientada a la autonomía, la transferencia de fondos flexibles y la disponibilidad de apoyo técnico según los términos definidos por las organizaciones locales.

Un modelo más tradicional es el de los «socios ejecutores», en el que la organización internacional gestiona los fondos de los donantes y subcontrata a organizaciones locales para llevar a cabo actividades específicas. Estas relaciones, aunque a menudo se enmarcan en términos de asociación, reproducen, en muchos casos, dinámicas jerárquicas. Sin embargo, existen matices en este modelo. Algunas ONG internacionales han realizado esfuerzos explícitos para construir relaciones más equitativas, seleccionando socios con quienes desarrollar procesos sostenidos de fortalecimiento institucional, de presencia territorial y de construcción conjunta de estrategias.

En otros casos, el establecimiento de relaciones con los actores locales responde más a los requisitos impuestos por los donantes, que exigen una cuota mínima de localización en la ejecución de los fondos. Por ejemplo, el Plan de Ejecución Humanitaria (HIP) 2025 de ECHO establece que entre el 20 % y el 25 % de las operaciones deben ejecutarse por organizaciones locales. Esto ha obligado a muchas ONG internacionales que reciben fondos de ECHO a establecer asociaciones con los LNA, no necesariamente por convicción estratégica, sino más bien para cumplir con la normativa. Aunque este tipo de relación genera oportunidades, no siempre se traduce en asociaciones equitativas ni en una transferencia real de poder o visibilidad.

Uno de los ámbitos en los que esta desigualdad es más evidente es en la distribución de los gastos de apoyo administrativo e institucional. Mientras que algunas ONG internacionales y

agencias de las Naciones Unidas transfieren un porcentaje proporcional de los gastos indirectos (gastos generales) a sus socios locales, reconociendo que estos también necesitan cubrir las estructuras administrativas, contables y de seguimiento, otras no incluyen los gastos administrativos en los contratos o limitan el uso de los fondos a gastos estrictamente operativos. Esta práctica reproduce una lógica de subcontratación desigual, en la que se compromete la sostenibilidad de los actores locales y no se cumple la subsidiariedad ni la corresponsabilidad institucional.

La ausencia de normas claras y coherentes sobre la transferencia de los gastos administrativos genera incertidumbre y tensión en las relaciones. Mientras que algunas organizaciones internacionales negocian estas condiciones caso por caso, otras imponen condiciones unilaterales sin mecanismos de diálogo horizontal. Esta situación pone de manifiesto la urgente necesidad de avanzar hacia normas comunes sobre asociaciones equitativas que no se limiten a principios declarativos, sino que se plasmen en criterios operativos claros sobre financiación, toma de decisiones conjunta, acceso a la información, visibilidad y reconocimiento institucional.

En este escenario, la localización en Colombia no depende únicamente del acceso directo a los fondos, sino también de la calidad y la naturaleza de las relaciones entre los actores locales e internacionales. La experiencia demuestra que no todas las asociaciones son iguales: algunas reproducen estructuras verticales, mientras que otras abren espacios reales de colaboración. Lo que está en juego es la transformación de la relación entre quienes financian, quienes acompañan y quienes ejecutan, con miras a construir un sistema más justo y corresponsable, adaptado a las realidades del territorio.

Para ello, los donantes no deben limitarse a exigir cuotas de localización, sino que también deben establecer directrices mínimas para las alianzas y consorcios, que incluyan la transferencia proporcional de los costos indirectos, la inclusión de socios locales en los procesos de diseño y evaluación, y la promoción de la visibilidad compartida y un modelo de cogobernanza en las implementaciones de los proyectos. Del mismo modo, las ONG internacionales deben asumir un papel más proactivo en la redistribución del poder institucional, reconociendo que el fortalecimiento de las capacidades locales no se logra solo con talleres, sino también mediante transferencias de confianza, voz y recursos.

6. Recomendaciones

Con base en los aprendizajes y hallazgos derivados de este proceso de investigación y diálogo con organizaciones locales, nacionales e internacionales, a continuación se presenta una serie de recomendaciones dirigidas a distintos actores del sistema humanitario y de cooperación en Colombia. Estas recomendaciones buscan contribuir a fortalecer el liderazgo local en la respuesta a crisis con base en los compromisos del Gran Pacto y la Carta para el Cambio, mejorar las condiciones de acceso a la financiación para las organizaciones nacionales y de base, y avanzar hacia modelos de asociación más equitativos que articulen

la acción humanitaria, el desarrollo, la construcción de paz y la defensa de los derechos humanos.

A los donantes

1. Establecer objetivos claros y medibles para avanzar en la localización de la ayuda, con mecanismos de cumplimiento.

- a. Fijar un umbral mínimo del 30 % de la cartera humanitaria de Colombia que se destine directamente a través de los actores locales y nacionales en un plazo de 24 meses, con seguimiento mediante informes semestrales.
- b. Exigir a todas las agencias intermediarias internacionales que reciben fondos que informen públicamente sobre la estructura presupuestal, dentro de esta estructura el porcentaje de gastos generales destinados a los socios locales, la participación de los socios locales en las decisiones de diseño de los programas y los acuerdos de distribución de riesgos.
- c. Establecer un mecanismo de sanciones e incentivos para la localización: reducir la financiación en un 10 % para los intermediarios que no cumplan los puntos de referencia; aumentar las financiaciones a ser asignadas en un 10 % para los que los superen.

2. Crear ventanas de financiación flexibles y específicas para las agencias nacionales.

- a. Establecer un fondo plurianual (de 3 a 5 años) de entre 5 y 10 millones de dólares, destinado específicamente a los *actores intermedios/acompañantes*, que combine los gastos operativos básicos, las subvenciones a socios de base y el desarrollo de la capacidad de recaudación de fondos a nivel nacional.
- b. Incluir financiación para que estas agencias participen en espacios de promoción internacional y diálogos sobre políticas de donantes (viajes, tiempo del personal, traducción).
- c. Permitir que entre el 15 % y el 20 % de las subvenciones destinadas a estos actores intermedios no estén sujetas a restricciones para el fortalecimiento organizativo.
- d. Diseñar mecanismos de financiación flexibles de 3 a 5 años (mínimo 2 millones de dólares por mecanismo) que permitan a los actores locales mover fondos entre las categorías de ayuda humanitaria, desarrollo y paz.
- e. Aceptar la terminología y los marcos propios de las organizaciones locales en las propuestas e informes, en lugar de exigir la jerga humanitaria internacional (por ejemplo, aceptar «acompañamiento territorial» en lugar de exigir «integración de la protección»).
- f. Financiar ejercicios conjuntos de planificación humanitaria, de desarrollo y de paz, dirigidos por actores locales (presupuesto: 200 000-500 000 dólares por región), que produzcan estrategias territoriales integradas plurianuales.

3. Apoyar la reforma de la financiación de emergencia del Gobierno colombiano mediante asistencia técnica y cofinanciación.

- a. Proporcionar apoyo técnico y cofinanciación (fondos de contrapartida) al Gobierno colombiano para reducir el requisito de cofinanciación de las organizaciones sin ánimo de lucro del 25 % al 0-5 % en situaciones de

emergencia y crear procedimientos SECOP (contratación pública) simplificados para emergencias humanitarias con contratos inferiores a 100 000 dólares estadounidenses.

- b. Financiar un estudio y un programa piloto (12-18 meses) para establecer un fondo humanitario común financiado por el Gobierno (inicialmente de 10 a 20 millones de dólares al año), siguiendo el modelo del Fondo Humanitario de OCHA Colombia.

4. Armonizar la debida diligencia y la presentación de informes entre los organismos donantes.

- a. Convocar un Grupo de Trabajo para la Armonización de los Donantes en Colombia (reuniones trimestrales) con el fin de desarrollar un marco común de debida diligencia aceptable para todos los principales donantes, plantillas estandarizadas para las propuestas de subvenciones y la presentación de informes, y herramientas compartidas de evaluación de riesgos.
- b. Poner a prueba acuerdos de reconocimiento mutuo en los que la debida diligencia realizada por un donante sea aceptada por los demás, lo que reduciría la carga administrativa de los socios locales en un 40-60 %.
- c. Establecer requisitos máximos de presentación de informes: no más de 10 páginas para los informes narrativos, informes financieros trimestrales (no mensuales) para subvenciones inferiores a 300 000 dólares.

A las agencias de la ONU

1. Aprovechar el Fondo Humanitario de OCHA Colombia mediante mejoras operativas específicas.

- a. Ampliar los criterios de elegibilidad de los actores locales para incluir a organizaciones sin mandatos humanitarios formales, pero con capacidad demostrada de respuesta ante crisis (organizaciones de desarrollo y paz).
- b. Reducir el importe mínimo de las subvenciones de los niveles actuales a entre 50.000 y 100.000 dólares para que las organizaciones de base más pequeñas puedan acceder a la financiación.
- c. Establecer un proceso de aprobación acelerado (máximo 15 días laborables) para las asignaciones de emergencia inferiores a 200.000 dólares.
- d. Crear un fondo de desarrollo de capacidades (10% del presupuesto total del CHF) destinado específicamente a apoyar a las organizaciones locales en el proceso de solicitud, la gestión financiera y el cumplimiento de requisitos.

2. Armonizar los requisitos de asociación y los procesos de adquisición de las agencias de la ONU.

- a. Convocar reuniones interinstitucionales trimestrales con ACNUR, OIM, FAO, UNICEF, PMA y OCHA para desarrollar criterios de asociación unificados, eliminando la situación actual en la que una misma organización local es considerada elegible por una agencia pero no por otra.
- b. Crear una base de datos compartida de socios de la ONU que reconozca la debida diligencia, las evaluaciones organizativas y las evaluaciones de capacidad en todas las agencias, y elimine los procesos duplicados.

- c. Estandarizar los formatos presupuestarios, las plantillas de informes narrativos y los calendarios de presentación de informes financieros en todos los organismos de las Naciones Unidas que operan en Colombia.
- d. Poner a prueba un «Acuerdo de Asociación Único de las Naciones Unidas» en dos o tres departamentos, en el que un único contrato con una organización local cubra las actividades financiadas por varios organismos de las Naciones Unidas.

3. Establecer mecanismos formales de coordinación entre el sistema liderado por las Naciones Unidas y las plataformas lideradas por actores locales.

- a. Designar puestos de enlace dentro de la OCHA Colombia específicamente para la coordinación con el Grupo Nacional de Referencia (GNR) del Gran Pacto de Colombia, la red PAHNAL y el Foro de ONG Humanitarias, con reuniones trimestrales de planificación conjunta.
- b. Crear un proceso de consulta semestral en el que las redes de actores locales revisen formalmente y aporten sus opiniones sobre las prioridades del Plan de Respuesta Humanitaria, las estrategias de los clústeres y las decisiones de asignación de fondos antes de su finalización.

A las ONG internacionales

1. Transición de la implementación al acompañamiento y a las asociaciones basadas en la solidaridad.

- a. Para las ONG internacionales que operan en Colombia desde hace más de 10 años, desarrollar planes de transición explícitos de 3 a 5 años que pasen de la implementación directa al apoyo a los socios locales a través de: financiación básica sin restricciones (mínimo 30 % de las subvenciones a los socios), recaudación conjunta de fondos en la que los socios locales sean cosolicitantes con poder de veto sobre las propuestas, y presupuestos específicos de apoyo a la incidencia (10-15 % del valor de la asociación) para que los socios locales participen en los espacios políticos nacionales e internacionales.
- b. Establecer estructuras de toma de decisiones compartidas en las que los socios locales tengan la misma voz en el desarrollo de la estrategia del país, y no solo en la implementación de proyectos.

2. Apoyar a las agencias intermedias/acompañantes nacionales.

- a. Establecimiento de acuerdos de colaboración con organizaciones nacionales que ya cuentan con alcance nacional y legitimidad local.
- b. Proporcionar subvenciones plurianuales para el fortalecimiento institucional (entre 500.000 y 2 millones de dólares durante un periodo de 3 a 5 años) que incluyan: desarrollo organizativo, sistemas de gestión financiera, capacidad de recaudación de fondos y habilidades de promoción.
- c. Crear conjuntamente planes de desarrollo de capacidades con estos intermedios nacionales, en lugar de imponer marcos externos para evaluar capacidades.

3. Promover las reformas del Gobierno colombiano mediante una incidencia coordinada.

- a. Establecer un grupo de trabajo de incidencia de las ONG internacionales (en el marco del Foro de ONG Humanitarias) centrado específicamente en involucrar al Gobierno colombiano en: (a) la eliminación del requisito de cofinanciación del 25 % para las organizaciones sin ánimo de lucro en situaciones de emergencia, (b) la creación de procedimientos de contratación simplificados en el marco de la SECOP para los contratos humanitarios de menos de 100 000 dólares, y (c) el fortalecimiento de los mecanismos de protección de los defensores de los derechos humanos.
- b. Comprometer recursos (tiempo dedicado por el personal de promoción, conocimientos jurídicos y presupuesto para la recopilación de pruebas) para apoyar a los socios locales en la documentación de casos y en la presentación de pruebas ante las entidades gubernamentales.
- c. Aprovechar el acceso de las ONG internacionales a los mecanismos internacionales (relatores especiales de las Naciones Unidas, instituciones de la UE) para dar visibilidad a los problemas derivados de los ataques contra los líderes comunitarios.

4. Implementar y documentar prácticas de asociación equitativas para el aprendizaje en todo el sector.

- a. A través del grupo de trabajo sobre localización del Foro de ONG Humanitarias, comprometerse a informar de forma transparente y anual sobre: el porcentaje de gastos generales proporcionados a los socios locales (objetivo: mínimo 7-10 %), los mecanismos de distribución de riesgos implementados, la participación de los socios locales en los órganos de gobernanza/toma de decisiones y el tiempo medio desde la solicitud del socio hasta el desembolso de los fondos (objetivo: máximo 30 días).
- b. Desarrollar y poner a prueba herramientas armonizadas de debida diligencia que puedan compartirse entre las ONG internacionales, reduciendo la carga que soportan las organizaciones locales que colaboran con múltiples organismos.
- c. Crear una tarjeta de puntuación de equidad en las asociaciones, con indicadores desarrollados conjuntamente con PAHNAL y GNR Colombia, y una evaluación externa cada dos años.

A los actores de la sociedad civil nacional/local

1. Desarrollar y articular un marco de localización colombiano compartido basado en la complementariedad, la solidaridad y el liderazgo local.

- a. Convocar una serie de 3-4 talleres a lo largo de 6 meses que reúnan a los actores locales miembros de red PAHNAL, Red NEAR, GNR Colombia, Foro Humanitario Colombia y a los principales actores locales para crear conjuntamente un documento marco que defina qué significa la localización en el contexto colombiano, distinguiéndola de las interpretaciones internacionales.

- b. Este marco debe articular explícitamente los principios de complementariedad entre los actores locales, nacionales e internacionales; las expectativas de asociación basadas en la solidaridad (no transaccionales); y los elementos no negociables del liderazgo local.
- c. Publicar este marco en español e inglés y utilizarlo como base para la colaboración con donantes, agencias de la ONU y ONG internacionales.

2. Establecer mecanismos de coordinación para una incidencia alineada y respetuosa con la diversidad.

- a. Crear un espacio de coordinación trimestral entre el GNR Colombia, la red PAHNAL y los consorcios/plataformas clave (TOGETHER, START Network Colombia y los miembros regionales de NEAR), específicamente para alinear la incidencia, sin requerir fusiones organizativas ni pérdida de autonomía.
- b. Desarrollar anualmente 2-3 prioridades de incidencia compartidas (por ejemplo, reforma de la financiación de emergencia del gobierno, debida diligencia armonizada, provisión de gastos generales), permitiendo al mismo tiempo que las organizaciones mantengan sus posiciones distintivas sobre otras cuestiones.
- c. Establecer una base de datos y un sistema de documentación compartidos de los ejercicios de localización, en los que los miembros aporten casos, datos y análisis para fortalecer la incidencia colectiva, y coordinarlos a través de una secretaría rotativa.

3. Visibilizar la situación humanitaria en Colombia y mantener la financiación ante los recortes globales.

- a. Ante los dramáticos recortes en la ayuda mundial, redoblar esfuerzos para comunicar activamente a donantes y al público internacional la gravedad de la situación humanitaria en Colombia, destacando que la reducción de la asistencia agrava el sufrimiento de poblaciones vulnerables y genera efectos contraproducentes, como el aumento de desplazamientos forzados.
- b. Utilizar las plataformas de incidencia para defender la necesidad de mantener, e incluso aumentar, la financiación hacia el país, destacando el papel estratégico de Colombia en la región y el riesgo de que los recortes debiliten los avances en la construcción de paz.

4. Documentar y sistematizar los modelos de colaboración entre organizaciones de base y organizaciones de ámbito nacional.

- a. Invertir en la sistematización de casos exitosos de colaboración entre organizaciones comunitarias y actores intermedios/acompañantes (similar a los estudios de caso de este informe).
- b. Crear intercambios de aprendizaje (2-3 al año) en los que organizaciones de base de diferentes regiones compartan experiencias sobre: el acceso a la financiación a través de actores intermedios/acompañantes, el mantenimiento de la autonomía mientras se recibe apoyo técnico y las estrategias conjuntas de promoción.
- c. Elaborar documentos de orientación práctica sobre los principios de asociación equitativa desde la perspectiva de los actores locales, que incluyan modelos de

contratos, métodos de cálculo de gastos generales y estructuras de toma de decisiones.

5. Recopilar pruebas y posicionamiento estratégico para las recomendaciones de políticas gubernamentales.

- a. Encargar un estudio detallado (6-9 meses, presupuesto de 80 000-150 000 dólares) que documente: las barreras específicas en los procesos de la SECOP que impiden a las organizaciones de base acceder a la financiación de emergencia del gobierno, el análisis del impacto del requisito de cofinanciación del 25 % en la capacidad de respuesta de las organizaciones sin ánimo de lucro y ejemplos de casos de respuestas de organizaciones locales que los sistemas gubernamentales no han apoyado.
- b. Utilizar estas pruebas para elaborar propuestas legislativas específicas con apoyo técnico-jurídico, presentarlas ante la Comisión de Derechos Humanos del Congreso y crear una coalición de ONG nacionales e internacionales para su defensa.
- c. Involucrar a funcionarios gubernamentales simpatizantes en una etapa temprana del proceso para crear defensores internos.

Al Estado colombiano

1. Crear un régimen especial de contratación para las organizaciones sin ánimo de lucro en situaciones de emergencia humanitaria que elimine las barreras actuales.

- a. Redactar y presentar al Congreso (en un plazo de 12 meses) una propuesta legislativa que aborde los principales obstáculos:
 - i. eliminar el requisito de cofinanciación del 30 % que impide a las organizaciones de base sin patrimonio suficiente acceder a la financiación de emergencia,
 - ii. eximir de los requisitos de seguro y fianza que pueden costar entre el 3 % y el 8 % del valor del contrato y que exigen relaciones bancarias comerciales a las que no pueden acceder las organizaciones comunitarias,
 - iii. ampliar los plazos de ejecución más allá de la limitación actual del año natural, conviniendo a vigencias futuras para permitir plazos de implementación de 18 a 24 meses alineados con los ciclos de recuperación de crisis,
 - iv. crear procedimientos de adquisición simplificados de la SECOP para contratos humanitarios de menos de 100 000 dólares estadounidenses, reduciendo los requisitos de documentación en un 60 % y el tiempo de aprobación de 45 a 10 días, y
 - v. establecer exenciones de los procesos de licitación estándar para las organizaciones humanitarias cualificadas durante los primeros 90 días de una declaración de emergencia.
- b. Proporcionar apoyo técnico a través de la UNGRD y la UARIV para garantizar que la propuesta aborde las cuestiones jurídicas y maximice la accesibilidad.

2. Establecer de manera permanente un Fondo de Respuesta Humanitaria de Colombia financiado por el gobierno con principios de gobernanza transparente y flexibilidad.

- a. Crear una partida presupuestaria específica dentro del Departamento Nacional de Planeación de entre 10 y 20 millones de dólares anuales para la respuesta humanitaria, gestionada a través de una estructura de fondos similar al Fondo Humanitario de OCHA Colombia.
- b. La estructura de gobernanza debe incluir representantes de la UNGRD y la UARIV, entre tres y cuatro organizaciones nacionales de la sociedad civil (que rotarán cada dos años), entre uno y dos observadores de organismos internacionales y una supervisión financiera independiente.
- c. Establecer criterios de asignación transparentes que den prioridad a:
la respuesta rápida (en un plazo de 7 días desde la declaración de emergencia),
la financiación de organizaciones locales (mínimo el 70 % de las asignaciones),
el apoyo multisectorial flexible que permita la reasignación presupuestaria entre categorías con un proceso documentado de notificación (sin necesidad de aprobación) y períodos de ejecución de 12 a 24 meses (sin limitarse al año natural).
- d. Incluir salvaguardias explícitas que garanticen el respeto de los principios humanitarios de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia, con mecanismos para evitar la instrumentalización política de la prestación de ayuda. Realizar una prueba piloto en 3-4 departamentos con recurrencia de crisis humanitarias (por variabilidad climática y/o afectaciones por conflicto armado) y con grandes necesidades durante 18 meses antes de la implantación a nivel nacional.

3. Fortalecer los comités interinstitucionales existentes de gestión de riesgo y justicia transicional con mecanismos de rendición de cuentas a los ciudadanos y participación de actores locales.

- a. Garantizar mediante decreto presidencial la participación efectiva de organizaciones de la sociedad civil nacionales y locales, así como de organizaciones de base, en los comités de gestión del riesgo y los comités de justicia transicional ya establecidos, conformados por UNGRD, UARIV, Defensoría del Pueblo, cuatro o cinco representantes de organizaciones de la sociedad civil nacionales y locales, dos representantes de la cooperación internacional y observadores independientes.
- b. El mandato ampliado de estos comités incluye revisión trimestral del gasto público humanitario, supervisión del cumplimiento de los principios humanitarios y prevención de la instrumentalización política de la ayuda humanitaria, procesos de auditoría social en los que las comunidades afectadas evalúan la calidad de la respuesta, seguimiento de las denuncias de corrupción relacionadas con la asistencia humanitaria e informes públicos anuales.
- c. Crear mecanismos de retroalimentación ciudadana (línea directa, plataforma en línea) en los que las comunidades puedan informar de sus preocupaciones sobre la prestación de ayuda, incluidas las violaciones de la neutralidad o el condicionamiento político, con garantía de seguimiento en un plazo de 15 días.

4. Fortalecer los mecanismos de protección y la rendición de cuentas por los ataques contra los defensores de los derechos humanos.

- a. Aumentar el presupuesto de la Unidad Nacional de Protección (UNP) en un 30 % para los contextos humanitarios con evaluaciones aceleradas (máximo 30 días), eliminando la documentación excesiva que retrasa la protección de los líderes comunitarios en riesgo.
- b. Establecer informes trimestrales al Congreso sobre los ataques, las tasas de enjuiciamiento y la aplicación de medidas de protección.
- c. Crear un protocolo específico dentro de la Fiscalía General para la investigación prioritaria de los casos que involucran a trabajadores humanitarios, con el objetivo de que el 60 % de los casos lleguen a la audiencia preliminar en un plazo de 12 meses.
- d. Financiar mecanismos de protección colectiva liderados por plataformas y redes de defensores de los derechos humanos (plataformas DHRD), proporcionando financiación plurianual (entre 500 000 y 1 millón de dólares anuales por plataforma) para sistemas comunitarios de alerta temprana, redes de comunicación seguras y estructuras de apoyo entre pares que complementen las medidas de protección individuales de la UNP.

7. Glosario:

ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados): Agencia de la ONU encargada de la protección de refugiados, solicitantes de asilo y personas desplazadas internamente. En Colombia, codirige junto con la OIM el GIFMM (Grupo Interinstitucional sobre Flujos Migratorios Mixtos), paralelo al sistema de coordinación humanitaria liderado por OCHA.

Actor comunitario de base / Primer respondiente: Organización o grupo que, sin identificarse necesariamente como "humanitario", activa las primeras respuestas ante una crisis. Son los que identifican necesidades, gestionan protección, abren acceso seguro a territorios y orientan la llegada de ayuda externa según sus conocimientos y prioridades locales. Ejemplos: juntas de acción comunitaria, autoridades indígenas, comités de mujeres, autoridades tradicionales.

Actor intermedio/acompañante: Organización de la sociedad civil que opera a escala nacional manteniendo vínculos profundos con diversas comunidades y regiones. No representa una única comunidad, sino que actúa como puente entre la cooperación internacional y los actores más locales. Combina capacidad de implementación directa con fortalecimiento de aliados locales, producción de conocimiento contextualizado e incidencia política. Tiene un rol tanto de implementación de proyectos, así como de acompañamiento a las comunidades. Ejemplos en Colombia: SNPS-Cáritas Colombiana, PDPMM, CINEP/PPP, COVIJUPA, CODACOP. A diferencia de los intermediarios internacionales, poseen arraigo, permanencia y agencia propia.

Actor intermediario (*Intermediary actor*): Organización internacional (ONG o agencia de la ONU) que canaliza fondos de cooperación hacia actores locales, pero que frecuentemente retiene una porción significativa de los recursos en costos administrativos y operativos. Opera como filtro y distribuidor de recursos externos, con agenda determinada desde fuera del contexto local. Puede reproducir dinámicas jerárquicas de subcontratación sin transferencia real de poder o visibilidad a los socios locales.

Actor local (definición IASC/*Grand Bargain*): Según el Marco de Referencia del Inter-Agency Standing Committee (IASC) sobre localización, se refiere a organizaciones no gubernamentales, entidades de la sociedad civil, redes comunitarias, movimientos sociales y autoridades tradicionales que operan en el contexto donde se produce la crisis, ya sea en su propio país (actores nacionales) o en comunidades específicas (actores comunitarios). El Gran Pacto distingue entre: (a) actores de primeros auxilios (*first responders*), (b) organizaciones nacionales con alcance subnacional o nacional, y (c) organizaciones comunitarias de base. El documento enfatiza que estas categorías deben entenderse como un continuum donde los actores se apoyan mutuamente, más que como niveles jerárquicos.

APC (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional): Entidad gubernamental colombiana que coordina toda la ayuda internacional que ingresa al país y alinea los fondos con las prioridades públicas nacionales. En su Informe de Gestión 2021 identificó la falta de gestión del conocimiento y la falta de coordinación entre organizaciones como los dos desafíos principales del sistema de cooperación en Colombia.

Asociación equitativa: Relación entre organizaciones internacionales y locales basada en principios de corresponsabilidad, transferencia de poder, toma de decisiones compartida, distribución proporcional de gastos generales y riesgos, y visibilidad mutua. Implica romper con la lógica de subcontratación vertical para avanzar hacia modelos de colaboración horizontal donde los socios locales participan en el diseño, no solo en la ejecución.

Cadenas de solidaridad: Redes de apoyo mutuo que se activan en contextos de crisis, articulando a diversos actores locales (comerciantes, empresas de transporte, profesionales, comunidades receptoras) para movilizar recursos sin depender exclusivamente de la ayuda externa. Ejemplo: la movilización de recursos locales en Istmina-Tadó durante emergencias de desplazamiento masivo.

CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development): Organización no gubernamental internacional con sede en el Reino Unido, basada en principios de solidaridad y liderazgo de socios locales. En Colombia, trabaja mediante asociaciones a largo plazo con organizaciones eclesiásticas y de la sociedad civil, proporcionando apoyo técnico, fortalecimiento institucional y acceso a financiación.

CINEP/PPP (Centro de Investigación y Educación Popular / Programa por la Paz): Centro de investigación y acción social dirigido por la Compañía de Jesús en Colombia, con trayectoria en estudios sociales, apoyo comunitario, defensa de derechos humanos y consolidación de la paz. Gestiona la Base de Datos de Violencia Política y Derechos Humanos y promueve investigación-acción con comunidades indígenas y organizaciones de base.

CHS (Core Humanitarian Standard / Normas Humanitaria Esencial): Estándar internacional que establece compromisos de calidad y rendición de cuentas para organizaciones humanitarias. En junio de 2025, por primera vez en América Latina, organizaciones humanitarias colombianas obtuvieron esta certificación, representando reconocimiento de capacidades técnicas y paso estratégico hacia el acceso directo a financiación internacional.

CODACOP (Corporación de Apoyo a las Comunidades Populares): Organización que apoya comunidades y organizaciones de pueblos indígenas, comunidades rurales y urbano-populares en procesos de protección, organización y defensa territorial. Enfocada en fortalecimiento del liderazgo de mujeres y jóvenes, evaluaciones participativas y articulación de conocimientos indígenas con herramientas técnicas.

COVIJUPA (Comisión de Vida, Justicia y Paz): Comisión de la Diócesis de Quibdó que trabaja en el Chocó, articulando respuesta humanitaria con defensa de derechos humanos, acompañamiento psicosocial y construcción de paz. Actúa como puente entre comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas del Pacífico y los actores externos, garantizando acceso humanitario en zonas de alto riesgo.

Crisis: Situación que trasciende la emergencia inmediata para comprender dinámicas prolongadas y estructurales de violencia, desigualdad, exclusión y vulnerabilidad. A diferencia del concepto técnico de "emergencia humanitaria", la noción de crisis permite articular la asistencia y protección con vías de derechos humanos, recuperación temprana, prevención, acción anticipatoria y conexiones con la paz y el desarrollo. En Colombia,

muchas crisis son prolongadas (desplazamiento forzado, confinamiento, despojo territorial), lo que requiere respuestas sostenidas más allá de los ciclos de financiación humanitaria convencionales.

Debida diligencia: Proceso de evaluación y verificación que realizan los donantes y agencias internacionales sobre sus socios locales para garantizar cumplimiento de estándares financieros, legales y operativos. En Colombia, la falta de armonización entre organismos genera duplicación de esfuerzos, costos ocultos y fatiga institucional para las organizaciones locales.

ECHO (Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea): Principal donante humanitario de la Unión Europea. Su Plan de Ejecución Humanitaria (HIP) 2025 estipula que entre el 20% y 25% de las operaciones deben ejecutarse por organizaciones locales, lo que ha impulsado a muchas ONG internacionales a establecer asociaciones con actores nacionales, no siempre por convicción estratégica sino para cumplir normativa.

ECO Model (Ecosystem Model): Modelo desarrollado por Humanity United y Fundación Ideas para la Paz en Colombia, basado en cuatro principios: Capacity-building (fortalecimiento de capacidades), reCognition (reconocimiento de intereses y fortalezas), Connection (vinculación activa entre organizaciones) y Collaboration (colaboración para momentos críticos). Busca superar la competencia entre organizaciones nacionales mediante financiación flexible y espacios de aprendizaje entre pares.

EHP (Equipo Humanitario en el País): Mecanismo de coordinación humanitaria liderado por OCHA que reúne a agencias de la ONU, ONG internacionales y, teóricamente, organizaciones nacionales para la planificación y respuesta a crisis. En Colombia, opera paralelamente al GIFMM.

ELC (Equipos de Coordinación Local): Estructuras subnacionales de coordinación humanitaria que operan en departamentos o regiones específicas de Colombia. Aunque existen formalmente, muchos actores locales quedan excluidos por no ser "puramente humanitarios", limitando el reconocimiento de su capacidad de respuesta coordinada.

EMPOWER: Proyecto de Catholic Relief Services (CRS) que invierte en capacidades operativas y organizativas de socios locales, así como en agenda de incidencia política para que actores clave puedan posicionar sus intereses ante entidades gubernamentales de Estados Unidos.

EUTF Colombia (Fondo Fiduciario de la Unión Europea para la Paz en Colombia): Instrumento financiero creado en 2016 para apoyar la implementación del Acuerdo Final de Paz, gestionado por INTPA (brazo de desarrollo de la UE). Movilizó cerca de 148 millones de euros en 34 programas, pero mantuvo desconexión estructural con el sistema humanitario, funcionando como instrumento de desarrollo posconflicto sin mecanismos de respuesta inmediata o protección.

Fondo de Respuesta Humanitaria de Colombia (propuesto): Mecanismo de financiación estatal propuesto en el documento, gestionado con principios de gobernanza transparente

y flexibilidad. Incluiría representación de la sociedad civil, asignación prioritaria a organizaciones locales (mínimo 70%), respuesta rápida (7 días), períodos de ejecución de 12-24 meses y salvaguardas para respetar principios humanitarios.

Fondo Humanitario de Colombia (FHC) / Fondo Humanitario Mancomunado de OCHA: Mecanismo de financiación de la OCHA que en Colombia opera bajo el principio de "solo actores locales", lo que permite que organizaciones nacionales y comunitarias accedan directamente a recursos sin intermediarios internacionales. Reconocido como una innovación positiva, aunque con desafíos en los criterios de elegibilidad que excluyen a organizaciones sin un mandato humanitario formal.

Fondo Start / Colombia Start Ready: Iniciativa de la Red Start que proporciona financiación rápida para respuestas de emergencia, permitiendo a organizaciones locales, como la Diócesis de Quibdó, diversificar sus fuentes de financiación y responder ágilmente a crisis.

Gastos generales / Overhead costs: Costos indirectos de funcionamiento institucional (administrativos, contables, de seguimiento) que las organizaciones requieren para operar. Una práctica de asociación equitativa implica transferir proporcionalmente estos gastos a los socios locales, reconociendo que también necesitan estructuras sostenibles, no solo fondos para actividades operativas.

GIFMM (Grupo Interinstitucional sobre Flujos Migratorios Mixtos): Mecanismo de coordinación paralelo al EHP, codirigido por ACNUR y OIM, enfocado en la respuesta a la situación de personas refugiadas y migrantes venezolanas en Colombia. Genera duplicación de estructuras y complejidad en la arquitectura humanitaria del país.

Gran Pacto (Grand Bargain): Acuerdo global de reforma del sistema humanitario firmado en 2016, que incluye el compromiso de destinar el 25% de la financiación humanitaria directamente a actores locales para 2025. En Colombia, como en otros contextos, este objetivo está lejos de cumplirse.

IASC (Inter-Agency Standing Committee): Comité interinstitucional de las Naciones Unidas responsable de la coordinación humanitaria global. Emitió el Marco de Referencia sobre Localización que define a los actores locales y establece compromisos para el sistema humanitario internacional.

INTPA (Dirección General de Asociaciones Internacionales): brazo de desarrollo de la Comisión Europea que gestionó el EUTF Colombia, en contraposición a ECHO (brazo humanitario). Esta separación institucional generó una desconexión entre la respuesta de desarrollo y paz y la respuesta humanitaria.

Liderazgo local: enfoque alternativo a la localización que sitúa a los actores locales y nacionales como protagonistas de la respuesta a crisis, reconociendo su conocimiento del contexto, legitimidad comunitaria, capacidad de acceso y permanencia territorial. A diferencia de la localización, que puede limitarse a transferir funciones de ejecución, el liderazgo local implica la transferencia real de poder de decisión, la autonomía estratégica y la promoción de la colaboración entre niveles (local, nacional, internacional) en lugar de la

competencia. El documento propone este enfoque como el marco más transformador para la reforma del sistema humanitario en Colombia.

LNA (*Local and National Actors* / *Actores Locales y Nacionales*): Sigla utilizada en el documento para referirse conjuntamente a organizaciones comunitarias de base, actores intermedios/acompañantes y redes de la sociedad civil colombiana con presencia y mandato en el territorio. Incluye tanto a organizaciones con estructura formal como a movimientos sociales, autoridades étnico-territoriales y plataformas cívicas que responden a crisis desde sus propias lógicas y conocimientos.

Localización de la ayuda humanitaria: Proceso de reforma del sistema humanitario internacional que surge de la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 (Estambul) y el Gran Pacto (Grand Bargain), orientado a fortalecer el papel de los actores locales en la respuesta a crisis. Busca transferir recursos, capacidades y poder de decisión desde las agencias internacionales hacia organizaciones nacionales y comunitarias, respondiendo a las críticas sobre la ineficiencia, los costos elevados y la desconexión territorial del sistema humanitario tradicional. En Colombia, enfrenta el riesgo de convertirse en discurso técnico sin transformación real, cuando las agencias internacionales buscan posicionarse en la localización para mantener fuentes de financiación sin reconfigurarse para reforzar lo existente a nivel nacional.

NEAR (*Network for Empowered Aid Response*): Red global de organizaciones nacionales y locales que promueve la reforma del sistema humanitario desde el liderazgo del Sur. En América Latina y el Caribe, ha establecido un "laboratorio de localización" regional con doce organizaciones nacionales y apoyado la creación del grupo de referencia nacional del Gran Pacto en Colombia.

NEAR LAC (*Fondo Regional NEAR para América Latina y el Caribe*): Mecanismo de financiación de la red NEAR que canaliza recursos directamente a organizaciones nacionales y locales de la región, sin intermediarios internacionales.

OCHA (*Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas*): Entidad de la ONU responsable de coordinar la respuesta humanitaria de emergencia. En Colombia, lidera el EHP, gestiona el Fondo Humanitario Mancomunado "solo para actores locales" y ha impulsado iniciativas de coordinación centrada en las personas.

OIM (*Organización Internacional para las Migraciones*): Agencia de la ONU encargada de la gestión migratoria. En Colombia, codirige junto con ACNUR el GIFMM.

PAHNAL (*Plataforma Nacional de Acción Humanitaria*): Red humanitaria emergente de ONG nacionales en Colombia, inspirada en el modelo venezolano, con apoyo de la OCHA. Busca identificar, certificar y fortalecer a las organizaciones locales como actores humanitarios de primera respuesta.

PDPMM (*Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio*): Iniciativa regional con tres décadas de trabajo continuo que reúne a comunidades, organizaciones sociales, la iglesia y autoridades locales para proteger la vida, promover derechos y tejer alternativas de

desarrollo y paz. Destaca por su Red de Pobladores y su enfoque de convertir quejas en propuestas. Miembro fundador de RedProdepaz.

Principios humanitarios: conjunto de normas que guían la acción humanitaria: humanidad (aliviar el sufrimiento), imparcialidad (sin discriminación por origen, raza, género, etc.), neutralidad (no tomar partido en conflictos) e independencia (de intereses políticos, económicos o militares). Las organizaciones locales en Colombia a menudo combinan estos principios con agendas de derechos humanos, desarrollo y paz, lo que puede generar tensiones de percepción respecto de su neutralidad.

Red de Pobladores del Magdalena Medio: Plataforma comunitaria del PDPMM que articula a residentes rurales, urbanos y afrodescendientes para liderar procesos de desarrollo y respuesta humanitaria. Funciona como columna vertebral de la acción territorial, generando legitimidad y sostenibilidad a los procesos.

Régimen especial de contratación (propuesto): Marco normativo propuesto para eliminar barreras que impiden a organizaciones sin ánimo de lucro acceder a financiación estatal de emergencia en Colombia. Incluiría eliminación del requisito de cofinanciación del 25%, exención de seguros y fianzas, plazos de ejecución extendidos (18-24 meses), procedimientos simplificados para contratos menores a \$100,000 USD, y exenciones de licitación durante los primeros 90 días de emergencia.

Red Start / Start Network: Red global de organizaciones humanitarias nacionales e internacionales que proporciona financiación rápida para respuestas de emergencia. Su proyecto Colombia Start Ready permite a organizaciones locales acceder a fondos ágiles.

SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública): Plataforma estatal colombiana de contratación pública que, aplicada a la acción humanitaria, impone requisitos empresariales inadecuados para organizaciones comunitarias: cofinanciación del 25 al 50%, seguros, fianzas y procesos burocráticos que excluyen a los actores más locales.

SNE (Servicio Nacional de Emergencias): Sistema de la SNPS-Cáritas Colombiana que organiza la respuesta en tres niveles (comunitario, diocesano, nacional) con protocolos comunes de activación, evaluación participativa, verificación comunitaria de listas, logística de ayuda y rutas de protección.

SNPS-CC (Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana): Actor eclesialístico de alcance nacional que coordina los ministerios sociales diocesanos y las organizaciones de base. Opera el Servicio Nacional de Emergencias (SNE) con protocolos de activación en tres niveles (comunitario, diocesano y nacional), combinando asistencia, protección, recuperación de medios de vida y consolidación de la paz.

Solidaridad (en contraposición a la competencia): Principio que orienta las relaciones entre actores humanitarios, reconociendo que cada uno (local, nacional, internacional) necesita de los demás para movilizar apoyo efectivo. Implica trabajar de manera complementaria, evitando que la preservación institucional o la competencia por fondos obstaculice el cambio transformador.

Subcontratación: modelo tradicional de relación entre ONG internacionales y locales, en el que la organización internacional gestiona fondos y contrata a la local para ejecutar actividades específicas, con frecuencia reproduciendo dinámicas jerárquicas sin transferencia real de poder ni visibilidad.

Sistematización: proceso de documentación y análisis de experiencias territoriales que convierte el aprendizaje práctico en conocimiento útil para la acción y la incidencia. En el documento, se distingue como práctica habitual del PDPMM (Red de Pobladores) y el CINEP, vinculada a proyectos concretos o como práctica institucional permanente.

ToGETHER: Consorcio financiado por Alemania en el que participa Cáritas Alemania, que reúne a cinco organizaciones locales e incluye un fondo autónomo para pequeñas respuestas humanitarias. Promueve el aprendizaje conjunto, la coordinación territorial y el desarrollo de capacidades.

Triple Nexo: Enfoque que busca articular coherentemente las dimensiones humanitarias, de desarrollo y de consolidación de la paz en contextos de crisis prolongada. En Colombia, las organizaciones locales aplican este enfoque de facto como necesidad operativa y ética, combinando asistencia inmediata con la recuperación de medios de vida, la protección de derechos, la prevención de la violencia y el fortalecimiento del tejido social, a pesar de que los mecanismos de financiación internacional mantienen estas áreas en silos separados.

UARIV (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas): Entidad estatal colombiana encargada de la atención a víctimas del conflicto armado. Participaría en la gobernanza del Fondo de Respuesta Humanitaria de Colombia propuesto.

UNGRD (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres): Entidad estatal colombiana encargada de la gestión del riesgo y respuesta a desastres. Participaría en la gobernanza del Fondo de Respuesta Humanitaria de Colombia propuesto.

UNP (Unidad Nacional de Protección): Entidad estatal colombiana encargada de la protección a defensores de derechos humanos, líderes sociales y periodistas. El documento recomienda aumentar su presupuesto en un 30 % para contextos humanitarios y eliminar la documentación excesiva que retrasa la protección.

Uprooted Populations Mechanism (línea de la Unión Europea): Instrumento de financiación europeo vigente hasta mediados de la década de 2010 que permitía combinar asistencia humanitaria, protección, recuperación temprana y fortalecimiento comunitario para poblaciones desplazadas, bajo un enfoque de derechos. Muchas organizaciones locales colombianas tuvieron acceso directo a estos fondos, lo que facilitó intervenciones contextualizadas y sostenidas.