

Coordinación durante la transición:

Cómo las ONG navegan y se adaptan más allá del IASC

Lecciones de Irak e Indonesia

Octubre de 2025



A GLOBAL NGO NETWORK
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE
HUMANITARIAN ACTION



Acerca del ICVA

ICVA es una red mundial de más de 170 organizaciones no gubernamentales cuya misión es lograr, mediante el trabajo colectivo e independiente, que la acción humanitaria esté más fundamentada en principios y sea más eficaz para influir en las políticas y las prácticas.

Agradecimientos

Este documento fue escrito por Kate Holland con la ayuda de ICVA, especialmente de Jeremy Wellard, Asma Saleem, Eman Ismail y Keya Saha-Chaudhury. El equipo de investigación desea agradecer a todas las personas que contribuyeron con su tiempo y apoyo, especialmente a quienes representan a las ONG participantes. Este documento fue posible gracias al apoyo del DRC (Consejo Danés para Refugiados) y la USAID.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	7
2. METODOLOGÍA	8
3. EVOLUCIÓN DE LA COORDINACIÓN EN INDONESIA	10
4. EVOLUCIÓN DE LA COORDINACIÓN EN IRAK	18
5. LAS ONG Y LA SOCIEDAD CIVIL	26
6. RECOMENDACIONES	32
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	35
REFERENCIAS	37

Resumen ejecutivo

En 2025, numerosas estructuras de coordinación humanitaria a nivel de país del Comité Permanente entre Organismos (IASC) planean realizar una transición total o parcial a partir del liderazgo internacional. Investigaciones previas muestran que las transiciones apresuradas pueden dificultar la planificación inclusiva y la creación de estructuras de coordinación sostenibles.

Esta investigación se propuso aprender de los procesos pasados de transición de la coordinación humanitaria dirigida a nivel internacional. Mediante el análisis de dos contextos contrastantes, Irak e Indonesia, se identificaron las lecciones aprendidas y recomendaciones relevantes para las ONG que navegan la planificación de la transición actual y futura. Este informe presenta cuatro estudios de caso.

Comparación de dos procesos de transición: Indonesia e Irak

Indonesia experimenta desastres a gran escala periódicamente, además de múltiples desastres a pequeña escala cada año.¹ La responsabilidad de la respuesta ante desastres ha transitado hacia un liderazgo nacional fuerte, tanto por parte del gobierno como de las ONG locales y nacionales (ONGL/N) de Indonesia. Tras la activación de los clústeres del IASC en 2006, el Gobierno de Indonesia estableció su propia estructura de clústeres nacional. Más recientemente, el Equipo Humanitario en el País (EHP) ha evolucionado hacia una nueva plataforma copresidida por la sociedad civil nacional.

La solidez del liderazgo gubernamental junto con la disminución del financiamiento internacional obligó a los actores internacionales a alejarse de la implementación directa. En cambio, tanto los organismos de la ONU como las ONGI han desempeñado una función eficaz de facilitación y apoyo al gobierno y a las ONGL/N, que se ha mantenido durante años. Al mismo tiempo, muchas ONG nacionales han desarrollado altas capacidades técnicas y experiencia en materia de respuesta, fortalecidas por un financiamiento nacional sólido.

En Irak, los clústeres del IASC se activaron en 2014 para responder al conflicto y se desactivaron en 2022, con la intención de pasar de la respuesta humanitaria a la recuperación y el desarrollo. La planificación de la transición se realizó a nivel de cada clúster, sin que hubiera una estrategia general del EHP para la coordinación o la transición de la respuesta. El financiamiento disminuyó tras la finalización del Plan de Respuesta Humanitaria (PRH) y, aunque algunos donantes siguieron apoyando las necesidades humanitarias restantes, la programación de las ONG se redujo sustancialmente: algunas ONGI se retiraron, mientras que las ONGL/N redujeron su alcance.

Para quienes aún brindan respuesta dos años y medio tras la desactivación, la coordinación se ha fragmentado. Si bien varios grupos sectoriales continúan (aunque en forma adaptada), no están vinculados entre sí ni, en su mayoría, a la estructura de coordinación de soluciones duraderas, cuyo alcance se ha reducido. El foro de las ONG se disolvió en 2023.

Si bien los contextos de respuesta de Indonesia e Irak son muy diferentes, las experiencias contrastantes demuestran el enorme valor que aporta la coordinación estructurada entre las ONG.

Indonesia cuenta con una sociedad civil notablemente sólida y con redes consolidadas. Muchas ONG nacionales tienen sólidas capacidades técnicas y operativas y ahora están asumiendo un papel de liderazgo en la respuesta humanitaria y la coordinación.² La localización *dentro de* Indonesia es un tema importante: quienes responden en la primera fase suelen ser ONG y OSC locales. Las personas entrevistadas analizaron los esfuerzos para vincularlas con ONG nacionales consolidadas y con redes de ONG. Varias redes formales de ONG desempeñan funciones de coordinación, apoyo a la recaudación de fondos, promoción y apoyo técnico para sus miembros. La transición del EHP a fines

¹ Centre for Excellence in Disaster Management, junio de 2025; IFRC, *Jakarta IFRC Cluster Plan*, 2022.

² Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025, pág. 19.

de 2025 a la nueva Plataforma de Coordinación Humanitaria de Indonesia, copresidida por la sociedad civil nacional, fue un paso significativo en la toma de liderazgo por parte de las ONGL/N.

Por el contrario, el cierre en 2023 del foro de ONG en Irak, el Comité de Coordinación de las ONG en Irak (NCCI), fue descrito por las personas entrevistadas como la creación de una “gran brecha” en la coordinación. Si bien las redes de ONGL/N más pequeñas trabajan en temas o sectores específicos, su cierre representó una pérdida para la representación, la coordinación y la promoción colectiva de las ONG.

Perspectivas transversales

- En Indonesia y el Irak se destacaron los **beneficios del apoyo de la sociedad civil internacional** a las ONGL/N y a las redes nacionales de ONG. Entre ellos se incluyeron: las funciones de las ONGI están cambiando para aportar valor añadido en la prestación de apoyo técnico y transferencia de capacidades y, en Irak, poder participar en temas más delicados; las redes de ONG y los grupos de coordinación dirigidos por ellas se benefician de los vínculos con redes internacionales y experiencia técnica.
- **La diversificación del financiamiento** es un tema crítico en ambos contextos, ya que el financiamiento internacional ha disminuido (en Irak, bruscamente después de la desactivación del IASC). En Indonesia, el financiamiento nacional es sustancial, especialmente para las organizaciones religiosas, la mayor parte proviene de donaciones públicas y fondos del *zakat*. En Irak, el financiamiento nacional de las ONG es limitado y las OSC independientes siguen dependiendo en gran medida de los donantes internacionales, lo que crea problemas de sostenibilidad después de la transición. Las personas entrevistadas describieron que las ONG nacionales y las ONGI de mayor tamaño lograron “reorientarse” con mayor facilidad hacia la recuperación y el desarrollo (mientras reducían su alcance y algunas ONGI se retiraban). Muchas ONGL/N más pequeñas han tenido dificultades para adaptarse y acceder a financiamiento a largo plazo, que suele canalizarse en subvenciones mayores para organizaciones más grandes.
- También se señaló que el **punto de partida de la sociedad civil** antes de la respuesta humanitaria a gran escala fue un factor influyente. En Indonesia, el entorno para las organizaciones de la sociedad civil ha sido más propicio que en Irak y cuenta con una diversidad de ONG nacionales de gran tamaño, OSC locales pequeñas y redes de ONG. En Irak, el espacio de la sociedad civil estuvo muy restringido hasta 2003 y, aunque muchas ONG ya están registradas, sigue siendo difícil navegar en ese ámbito. Estos factores influyen en qué tan sólida es la capacidad de las ONGL/N para prestar asistencia humanitaria, reajustarse cuando el financiamiento internacional ha disminuido y sostener una voz colectiva de la sociedad civil a nivel nacional y en la toma de decisiones humanitarias.

Resumen de las recomendaciones

1. Financiamiento humanitario tras la desactivación

Donantes:

- Interactuar con las ONG y los foros de ONG para **comunicar la trayectoria del financiamiento** (p. ej., cualquier posible disminución tras la desactivación del IASC y la finalización del PRH) con el fin de ayudar a planificar una desvinculación responsable.
- Explorar opciones para mantener **el financiamiento de la sociedad civil**, reconociendo su importancia en la recuperación a largo plazo.

ONG / foros de ONG:

- **Ser realista sobre la trayectoria futura del financiamiento.** Prepararse para las reducciones en el financiamiento humanitario. Abogar por el diseño de estructuras que respondan a la necesidad de coordinación *futura*.

- ☐ Apoyar a las ONGL/N para que **desarrollen estrategias internas que les permitan transitar** de la respuesta humanitaria a la recuperación y el desarrollo, y menor dependencia de los donantes internacionales.

2. Planificación de transiciones y visualización de una nueva estructura de coordinación

ONG y foros de ONG:

- ☐ **Intentar liderar el discurso.** Considerar proponer la visión de las ONG sobre las estructuras de coordinación y las prioridades. Evaluar cómo trabajar colectivamente para cerrar las brechas de coordinación para apoyar a las ONG.
- ☐ **“¡No permita que su foro de ONG se derrumbe!”.** Priorizar el mantenimiento de plataformas para la colaboración y representación de las ONG y planificar considerando posibles cambios en ellas.
- ☐ **Considerar la función de la sociedad civil internacional.** Identificar cualquier cambio en el rol que las ONGI desempeñan mejor y las oportunidades para conectarse con redes y conocimientos regionales y mundiales.

Organismos de la ONU:

- ☐ **Planificar para que la coordinación posterior a la transición** sea sostenible, simple y vinculada entre sí.
- ☐ Establecer **plazos adecuados** para planificar e implementar la transición.
- ☐ Como miembros del EHP, desarrollar **planes de transición generales**, para operaciones y la coordinación.

3. Funciones de coordinación después de la transición

ONG y organismos de la ONU:

- ☐ **Al asumir el liderazgo o el apoyo en la coordinación, comprométase plenamente.** Asegurarse de contar con la aceptación de la organización, contar con los perfiles de personal adecuados y facilitar la asignación de recursos a pequeña escala.

Donantes:

- ☐ **Mantener el financiamiento para la coordinación de las ONG** (redes y foros, y funciones de coordinación).

1. Introducción

Antecedentes

En 2025, varias estructuras de coordinación del Comité Permanente entre Organismos (IASC) a nivel de país están realizando esfuerzos para una transición total o parcial de los sistemas de coordinación y desactivar todos o algunos aspectos del liderazgo de la coordinación humanitaria internacional. La falta de financiamiento ha sido el principal catalizador de ello. En algunos países, la transición está ocurriendo a un ritmo acelerado, a pesar de que investigaciones anteriores muestran que las transiciones apresuradas pueden crear desafíos importantes para la planificación inclusiva y la creación de estructuras de coordinación sostenibles. Las transiciones apresuradas del pasado han afectado particularmente a los actores de las ONG, especialmente las ONG locales y nacionales (ONGL/N), que han tenido dificultades para elevar su voz en los procesos de toma de decisiones, a pesar de seguir trabajando con comunidades cuyas necesidades no han disminuido.

Objetivos

Este documento se propuso aprender de lo que ha pasado después de la transición de las estructuras formales de coordinación humanitaria lideradas a nivel internacional. Al analizar dos contextos contrastantes, Irak e Indonesia, el objetivo es identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas o desafíos y recomendaciones que podrían ser relevantes para las ONG que navegan procesos actuales y futuros de la planificación de la transición.

Contenido

La investigación se llevó a cabo mediante entrevistas a informantes clave con participantes de ONGL/N, ONG internacionales (ONGI) y organismos de la ONU en Irak e Indonesia, y una revisión documental de la documentación pertinente disponible.

Este informe analiza:

- **La evolución de las estructuras de coordinación en los dos países**, que abarca:
 - Cómo han cambiado las estructuras y quién estuvo involucrado en la toma de decisiones.
 - Cómo funcionan actualmente (o no) las estructuras de coordinación, quién las dirige, influye y participa en ellas, y el grado de participación significativa, en particular de las ONGL/N.
- **El papel de las ONG y la sociedad civil** y cómo ha cambiado la dinámica desde la transición:
 - La importancia de las redes de ONG.
 - La función del apoyo de la sociedad civil internacional.
 - La importancia de la diversificación del financiamiento.
 - El punto de partida de la sociedad civil antes de participar en la respuesta humanitaria.
- **Impacto en la respuesta humanitaria y de protección**, y las implicaciones de la transición en:
 - La evolución de cómo se entienden (o no) las necesidades humanitarias.
 - Disminución del financiamiento tras las desactivaciones del IASC.
 - Los desafíos al mantener el enfoque en cuestiones de protección específicas.
- **Las recomendaciones** se extraen tanto de los hallazgos de la investigación como de los participantes directamente.

Aclaraciones sobre la terminología: El término “ONG nacional” (ONGN) se utiliza aquí para describir organizaciones más grandes con presencia en múltiples ubicaciones en un país, generalmente con oficinas en la capital. El término “ONG local” (ONGL) se utiliza para organizaciones más pequeñas, que a menudo solo operan en un área. Cuando se hace referencia a ambas, se utiliza “ONGL/N”. El término “organización de la sociedad civil” se utiliza para incluir grupos que no son ONG registradas, como los que operan a nivel muy local.

2. Metodología

Esta investigación se realizó utilizando métodos cualitativos: una revisión de la literatura y entrevistas a informantes clave.

Entrevistas a informantes clave

En julio y agosto de 2024 se realizaron entrevistas a informantes clave con participantes en Irak e Indonesia, así como con algunos colaboradores regionales. Los informantes clave se identificaron mediante un muestreo en cadena, seleccionados en función de su experiencia y conocimientos pertinentes, ya sea el personal directivo o miembros del personal directamente involucrados en la coordinación. Las entrevistas fueron semiestructuradas y se diseñaron como conversaciones. En su mayoría, se realizaron de forma individual y algunas con dos participantes. Todas las entrevistas se realizaron de forma remota y en inglés; en una de ellas se utilizó el servicio de traducción, que fue amablemente proporcionada por la organización del entrevistado.

Se entrevistó a un total de 34 participantes, la mitad fueron mujeres. Se trató de 11 representantes de ONGL/N, 8 de redes de ONG, 5 de ONGI, 8 de organismos de la ONU y 1 de un organismo regional.

Revisión de la literatura

Se realizó una revisión de la literatura relevante disponible. Esto incluyó documentos publicados accesibles en línea y documentos compartidos por los entrevistados y otros contactos locales, regionales y globales que no fueron entrevistados.

Los documentos revisados incluyeron, de manera no exhaustiva: informes de investigación y evaluaciones publicadas e internas de ONG, organismos de la ONU e institutos de investigación; mandatos, manifiestos y listas de miembros del grupo de coordinación; planes de respuesta humanitaria y organizativos; y actas de reuniones.

Limitaciones

Estas son las limitaciones de los hallazgos de la investigación:

- **Voces limitadas:** Este trabajo fue realizado en inglés por un consultor del Norte Global. Si bien se hicieron esfuerzos para seleccionar cuidadosamente informantes clave para maximizar diferentes perspectivas, esto probablemente influirá en las conclusiones alcanzadas y puede limitar las voces que se reflejan en la investigación. Todos los entrevistados de ONGL/N trabajan con grandes organizaciones que operan a nivel nacional. Debido a limitaciones de tiempo y de idioma, no se realizaron entrevistas con OSC locales. Esto podría significar que no se escucharon e incluyeron todos los puntos de vista. Las medidas de mitigación para este problema incluyeron comenzar con las recomendaciones de la red de ONG en cada país para identificar y priorizar a los informantes clave.
- **Generalización de los hallazgos:** Se seleccionaron dos países como el enfoque principal, con un número limitado de participantes por país. Se intentó identificar qué factores eran exclusivos de un contexto específico y cuáles podían generalizarse como relevantes para otros entornos.

- **Sesgo de la respuesta:** Es probable que haya habido algún sesgo en la respuesta que pueda afectar la información recopilada. Para ayudar a mitigar esto, las entrevistas a informantes clave se realizaron de forma conversacional e informal para fomentar que compartieran sus experiencias abiertamente.
- **Disponibilidad de los informantes clave:** Si bien la fase de entrevistas se extendió a lo largo de varias semanas, algunos informantes clave recomendados no tuvieron la disponibilidad para participar.

3. Evolución de la coordinación en Indonesia

Contexto

Desastres

Indonesia tiene más de 17 000 islas, de las que cerca de 7000 están habitadas³ por una población de 284 millones de personas.⁴ Enfrenta algunos de los riesgos de desastre más altos del mundo, con peligros naturales que incluyen volcanes, terremotos y tsunamis. La frecuencia e intensidad de otros peligros, como inundaciones, sequías, deslizamientos de tierra e incendios forestales, se ven exacerbadas por la crisis climática y los fenómenos de La Niña y El Niño. Indonesia ha experimentado desastres de gran escala de forma periódica y cada año ocurren múltiples desastres de menor escala.⁵ La respuesta —por parte de las autoridades estatales, la sociedad civil indonesia y, cada vez menos, de actores internacionales— ocurre a nivel local, regional o nacional, dependiendo de la escala del desastre y su impacto en las comunidades.

Albergue de personas refugiadas y “conflicto social”

Si bien la respuesta de Indonesia a los desastres naturales es el tema central de este documento, el país tiene otras dos respuestas humanitarias de menor escala en curso, coordinadas por separado: Indonesia alberga a miles de personas refugiadas. De las más de 12 000 personas refugiadas registradas ante el ACNUR, casi la mitad son de Afganistán y una cuarta parte son rohinyás originarias de Myanmar.⁶ El ACNUR, la OIM y las ONGL/N brindan la respuesta. Además, el conflicto armado entre grupos armados separatistas papúes y fuerzas de seguridad indonesias ha persistido durante años en Papúa Occidental. La violencia se intensificó en 2018 y se estimó que hacia mediados de 2025 había poco menos de 100 000 personas desplazadas.⁷ En ese contexto delicado, las redes de iglesias son los principales actores de respuesta, y algunas ONGL/N también brindan apoyo.

La evolución de los clústeres del IASC al liderazgo nacional

Activación inicial del clúster del IASC y las políticas gubernamentales

La respuesta de 2004 al tsunami del Océano Índico —que azotó Aceh, en Indonesia— fue un catalizador para que el gobierno y la sociedad civil de Indonesia fortalecieran la gestión de desastres.⁸ A nivel mundial, la insuficiencia de la respuesta humanitaria internacional fue una razón clave para la creación del sistema de clústeres del IASC.⁹

En los años inmediatamente posteriores al tsunami, diversos actores humanitarios internacionales asumieron un papel fundamental en el liderazgo de la coordinación y la respuesta. En 2006, los clústeres del IASC se activaron en Indonesia —por segunda vez a nivel mundial— para apoyar la respuesta al terremoto de Yogyakarta. Al mismo tiempo, se creó un equipo humanitario en el país que durará hasta 2025. Los clústeres del IASC se utilizaron en al menos dos respuestas posteriores en 2009.¹⁰

Sin embargo, la trayectoria general se ha enfocado en un fuerte liderazgo nacional en materia de preparación, respuesta y recuperación ante desastres. El papel de las organizaciones de la sociedad

³ Centre for Excellence in Disaster Management, *Indonesia Disaster Management Reference Handbook*, junio de 2025.

⁴ BPS-Statistics Indonesia, *Mid-Year Population (Thousand People)*, 2025, 30 de junio 2025.

⁵ Centre for Excellence in Disaster Management, junio de 2025; IFRC, *Jakarta IFRC Cluster Plan*, 2022.

⁶ ACNUR, *Nota informativa sobre Indonesia*, marzo de 2025.

⁷ ACAPS, *Latest updates on country situation*, 3 de julio de 2025.

⁸ Bryant, John y Adeline Kamal, *Owning the response: nationally led disaster governance in Indonesia*, ODI, 2025.

⁹ Egeland, Jan, *Towards a stronger humanitarian response system*, Forced Migration Review, octubre de 2005.

¹⁰ Terremotos de Java Occidental y Sumatra Occidental, 2009. Clúster Global de Refugio, *Indonesia – Overview* [en línea].

civil en la prestación de asistencia y, cada vez más, en el apoyo a la coordinación, es notable: “el enfoque de Indonesia se describe con mayor precisión como ‘dirigido a nivel nacional’ en lugar de ‘dirigido por el Estado’”, a través de un esfuerzo de toda la sociedad.¹¹

El Gobierno de Indonesia ha establecido sólidas estructuras nacionales de gestión de desastres, entre ellas:

- ❑ 2007 — Se promulga la Ley de Gestión de Desastres.
- ❑ 2008 — Se establecen la Agencia Nacional de Gestión de Desastres de Indonesia (BNPB) y las Agencias Locales de Gestión de Desastres (BPBD).
- ❑ 2014 — Se adopta una estructura de clúster nacional para la gestión de desastres.

En 2018, ocurrió un desastre de gran magnitud en Sulawesi Central: un terremoto, un tsunami y fenómenos de [licuefacción](#). El Gobierno de Indonesia activó sus clústeres nacionales por primera vez. También prohibió la acción directa por parte de organizaciones internacionales, exigiéndoles que trabajaran con actores locales y a través de ellos.¹²

Esta afirmación del liderazgo gubernamental en la respuesta ante desastres y la restricción sobre cómo pueden trabajar los actores internacionales en Indonesia ha tenido implicaciones significativas en el papel que han desempeñado los actores internacionales desde entonces. Operativamente, las ONGI y los organismos de la ONU han pasado a desempeñar un papel de apoyo a la implementación por parte de las ONGL/N, en paralelo con la expansión de las capacidades de la sociedad civil indonesia en la respuesta ante desastres —a su vez, respaldada por financiamiento nacional—. Los organismos de la ONU han mantenido el apoyo al liderazgo gubernamental en la coordinación.¹³

Liderazgo y membresía de los clústeres

Los clústeres nacionales de Indonesia son mecanismos permanentes de preparación, respuesta y recuperación —un ámbito de funciones más amplio que el de los clústeres del IASC—. Cada uno tiene un ministerio o institución gubernamental responsable designados y la BNPB es responsable de la coordinación entre clústeres. En 2024, el gobierno revisó la normativa nacional de clústeres, reduciendo el número de clústeres de ocho a seis y actualizando sus tareas. Los clústeres y ministerios responsables son:

- ❑ Búsqueda y rescate: bajo la dirección de la Agencia Nacional de Búsqueda y Rescate.
- ❑ Desplazamiento y protección: Ministerio de Asuntos Sociales. Bajo su mando se encuentran ocho subclústeres y tres grupos de trabajo, incluidos los de refugio, agua, saneamiento e higiene, evacuación, protección de la niñez y violencia de género.
- ❑ Logística: BNPB.
- ❑ Salud – Ministerio de Salud. Está a cargo de cinco subclústeres y tres equipos de apoyo designados.
- ❑ Educación: Ministerio de Educación y Cultura.
- ❑ Recuperación: Ministerio del Interior.¹⁴

Los clústeres cuentan con miembros clave con tareas y funciones específicas, entre los que se incluyen otros ministerios e instituciones gubernamentales. La membresía general está abierta a ONG, redes de ONG, organismos de la ONU y otros actores.

¹¹ Bryant y Kamal, 2025, pág. 9

¹² Robillard et. al., *Perspectives on localization in the response to the 2018 Sulawesi earthquake in Indonesia*, 2020.

¹³ Robillard et. al., 2020

¹⁴ Prawisuda, Erry, BNPB, *Clústeres de Gestión de Desastres: Decreto N.º 308 del Jefe de la BNPB*, 2024.

Las personas entrevistadas describieron el tiempo y el esfuerzo significativos que se han requerido para apoyar el establecimiento de los clústeres. Gran parte de esto proviene de organismos de la ONU. El apoyo para la coordinación es proporcionado por un actor internacional designado: en su mayoría organismos de la ONU, que reflejan el liderazgo del Clúster Global del IASC. Sin embargo, las ONG nacionales están asumiendo cada vez más funciones de apoyo a la coordinación y se integran a “equipos de apoyo”.

Respuesta dirigida a nivel nacional

La respuesta ante un desastre se proporciona a través de una combinación de autoridades gubernamentales y la respuesta militar, complementadas por organizaciones de la sociedad civil que brindan asistencia humanitaria.¹⁵ Para el gobierno, la magnitud del desastre determina quién lidera la respuesta (a nivel nacional, provincial o distrital) y, en consecuencia, de dónde provienen los recursos. Las funciones de la respuesta militar incluyen búsqueda y rescate, limpieza de escombros, provisión de albergues de emergencia, así como transporte y logística.¹⁶ La respuesta de la sociedad civil —y la respuesta de las ONG locales y nacionales— también está determinada en gran medida por la magnitud del desastre.

Muchas ONG nacionales de gran tamaño cuentan con sólidas capacidades y experiencia en asistencia humanitaria. Dependiendo del desastre, estas ONG pueden desplegar equipos nacionales o trabajar mediante oficinas locales o redes de voluntarios. Varias redes de ONG apoyan la respuesta de sus miembros (véase “[Importancia de las redes de ONG](#)”). Una base de financiamiento nacional ha contribuido al crecimiento de las ONG nacionales como actores de respuesta independientes (véase “[Diversificación del financiamiento](#)”).

Sin embargo, los primeros en responder suelen ser organizaciones locales de la sociedad civil. En caso de un desastre de menor magnitud, las ONG nacionales podrían no desplegarse, lo que significa que la contribución de la sociedad civil a la respuesta también es localizada. Es menos probable que estas organizaciones locales tengan experiencia en asistencia humanitaria, y a menudo trabajan en el ámbito del desarrollo.

La localización *en* Indonesia ha sido una característica en los últimos años —incluso durante la respuesta al terremoto de Sulawesi Central en 2018, donde las ONG nacionales formaron asociaciones de implementación con ONG locales con mayor capacidad de acceder a las comunidades afectadas—¹⁷. Algunas ONG nacionales actualmente trabajan en la transferencia de conocimientos y capacidades y en conectar ONG locales con redes a nivel nacional.

Coordinación de la respuesta

Liderazgo nacional y subnacional

La magnitud de un desastre determina qué nivel de gobierno asume el liderazgo de la respuesta, ya sean autoridades nacionales, provinciales o distritales. Si se requiere una respuesta a nivel nacional, los clústeres asumen un papel plenamente activo, el más reciente ocurrió en 2018, en respuesta al terremoto de Sulawesi Central.

Sin embargo, **no existe un sistema estandarizado de coordinación a nivel subnacional** y la estructura de los clústeres no está plenamente integrada en la respuesta dirigida a nivel provincial o distrital.¹⁸ Si bien los clústeres prestan apoyo a la coordinación sectorial subnacional, esto no siempre es consistente y, en el caso de desastres de menor escala, generalmente no se emplea la coordinación sectorial.¹⁹

¹⁵ Informantes clave: Bryant y Kamal, 2025; Indonesia Innovation Lab y AIDH/AP-KI, 2025.

¹⁶ Informante clave

¹⁷ Robillard et. al., 2020

¹⁸ Humanitarian Advisory Group y Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform*, 2021.

¹⁹ Informantes clave

La **calidad de la coordinación** varía, especialmente a nivel subnacional.²⁰ Las personas entrevistadas describen que esto depende de las capacidades locales y la experiencia en gestión de desastres. La eficacia de los clústeres también varía. Las personas entrevistadas atribuyeron esto a la actividad del ministerio principal, a su entusiasmo por liderar la coordinación ante desastres y a que su cartera ministerial y los recursos disponibles les brindan espacio para la coordinación.²¹

*“El fortalecimiento de las capacidades institucionales a nivel local... [es] un desafío persistente y un punto clave de tensión dentro de la comunidad nacional de respuesta”.*²²

Una **creciente diversidad de actores de respuesta**, el sector privado y militar, así como la sociedad civil, complica aún más la coordinación.²³ En Indonesia, la respuesta ante desastres está siendo dirigida cada vez más por las fuerzas armadas. La gestión de la coordinación cívico-militar en la respuesta a un desastre se describe como un desafío para que las ONG mantengan su presencia en el espacio humanitario.²⁴ Sin embargo, varias personas entrevistadas señalaron que uno de los principales desafíos es el desconocimiento y la falta de experiencia de los comandantes militares respecto a lo que implica la respuesta a un desastre, qué estructuras de coordinación existen a nivel nacional y cómo llevar a cabo la coordinación e invitar a la participación.

Desafíos

Los desafíos de coordinación incluyen:

- Coordinación centrada en el intercambio de información, en lugar de la estrategia y la planificación conjunta.
- Clústeres que actúan en paralelo, en lugar de integrarse, con otros sistemas gubernamentales. Desconexión entre las estructuras nacionales (de clústeres) y cómo se implementa la coordinación a nivel local, especialmente para desastres de menor escala.
- Conocimientos y experiencia inconsistentes en materia de coordinación, tanto de las autoridades civiles gubernamentales de los centros locales de gestión de desastres como de los comandantes militares designados.²⁵

Varios participantes describieron la necesidad de transmitir los conocimientos sobre la respuesta ante desastres, el papel de los actores humanitarios, la obtención de recursos, las estructuras de coordinación y las habilidades de coordinación a los centros locales de gestión de desastres y a los comandantes militares.

“No es fácil [dirigir] si nunca has participado en una respuesta humanitaria. ¿Cómo entiendes las prioridades?”.

**Participante de una ONG nacional,
Indonesia**

Funciones de coordinación de las ONG nacionales y de los actores internacionales

El papel de las ONG nacionales en la facilitación de la coordinación

Las ONG desempeñan un papel importante al facilitar la coordinación entre ONG y apoyar las estructuras dirigidas por el gobierno.

²⁰ Bryant y Kamal, 2025, pág. 20; Hodgkin, Dave, *Shelter Sub-Cluster Coordination Pidie Jaya Earthquake*, 2017.

²¹ Informante clave

²² Bryant y Kamal, 2025, pág. 20.

²³ Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, *Humanitarian Coordination: A civil society-proposed co-leadership coordination models for a post-Humanitarian Country Team*, abril de 2025.

²⁴ Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025.

²⁵ Robillard et. al., 2020; Humanitarian Advisory Group y Pujiono Centre, 2021; Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025.

Algunas de las ONG nacionales más grandes, con altas capacidades técnicas y experiencia en respuesta, han asumido o apoyado en la coordinación sectorial a nivel local. Una persona entrevistada de una ONG nacional, que trabaja para una ONG nacional consolidada con alta capacidad y alcance en el sector salud, describió cómo su organización a menudo es consultada por las autoridades locales tanto para ejercer liderazgo operativo como para apoyar la coordinación de la respuesta en materia de salud.

Las personas entrevistadas de ONG nacionales también describieron la provisión de un vínculo y la promoción entre la coordinación subnacional y los clústeres. Por ejemplo, si la coordinación sectorial subnacional no funciona bien, o cuando no se comparte la información y los resultados de las evaluaciones de necesidades con los responsables de la coordinación, se debe asignar el seguimiento a los ministerios participantes.²⁶

Una característica más inusual del panorama de coordinación de desastres en Indonesia es el papel que desempeñan algunas redes de ONG en la coordinación activa de la respuesta de sus miembros. Esto incluye realizar evaluaciones conjuntas de necesidades, compartir y abogar por los resultados ante las autoridades y coordinarse con las autoridades locales en representación de los miembros. [Véase el estudio de caso adjunto “Coordinación de la respuesta por parte de una red de ONG” para obtener más detalles.](#)

Actores internacionales como facilitadores de la coordinación dirigida por el gobierno

Si bien el Gobierno de Indonesia ha adquirido cada vez más experiencia en el liderazgo en la gestión de desastres, también se ha beneficiado de una *“colaboración internacional eficaz y responsable”*. A nivel regional, esta iniciativa proviene de la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN) y su organismo de coordinación para la asistencia humanitaria (Centro AHA). A nivel internacional, proviene de los organismos de la ONU.²⁷ El Centro AHA ha desempeñado un papel en la coordinación de respuestas (incluido el terremoto de Sulawesi Central en 2018, donde el Centro AHA y OCHA colaboraron) y en el apoyo a la mejora de la preparación nacional ante desastres.

OCHA ha desempeñado un papel importante en el establecimiento, apoyo y reciente revisión de la estructura del clúster. También ha brindado “asesoría discreta” y hecho recomendaciones al gobierno de manera continua para mejorar la coordinación ante desastres de menor escala.²⁸

OCHA en Indonesia tiene una perspectiva inclusiva del “liderazgo nacional”: trabaja para fortalecer y promover la prominencia de las ONG en la coordinación y la toma de decisiones, además de apoyar al gobierno. Los participantes de la investigación destacaron su papel como *“facilitadores con baja visibilidad y amortiguador ocasional entre actores nacionales e internacionales”*.²⁹

“Las ONG intentan promover y fomentar el pensamiento a nivel nacional, pero no les es fácil. Algunas trabajan directamente con los ministerios, pero el peso de la ONU todavía agrega valor a las discusiones con el gobierno”.

Participante de la ONU, Indonesia

Algunas personas entrevistadas citaron como ejemplo las recientes revisiones de las normativas para los clústeres nacionales, cuando OCHA alentó a las autoridades para tener en cuenta las aportaciones de las ONG. Una persona entrevistada de una ONG describió el proceso resultante como *“bastante participativo”* y contó que el gobierno organizó varias reuniones para ofrecer retroalimentación sobre los cambios.

²⁶ Informante clave

²⁷ Bryant y Kamal, 2025, págs. 6 y 16

²⁸ Informante clave

²⁹ Bryant y Kamal, 2025, pág. 6

Los participantes atribuyeron el éxito de esta función de facilitación en parte a una mentalidad institucional y en parte a la presencia de personal clave de la OCHA (en particular personal indonesio) con años de experiencia, así como la confianza asociada y fuertes relaciones con sus homólogos gubernamentales.

También se destacó el papel de los organismos de la ONU y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC) al trabajar con sus homólogos de los principales ministerios para apoyar y fortalecer la coordinación de los clústeres durante los últimos 10 años. Los esfuerzos incluyen proporcionar personal asignado para apoyar la secretaría de los clústeres clave, brindar capacitación a coordinadores gubernamentales y facilitar reuniones.

Más recientemente, las ONG nacionales han comenzado a asumir más funciones de apoyo a la coordinación. El Subclúster de Refugio ahora cuenta con tres grandes ONG nacionales en su “Equipo de Apoyo” para la coordinación. La agencia de apoyo designada, la IFRC, ha estado trabajando con los representantes de las ONG nacionales para promover que asuman más funciones. Una persona entrevistada expresó su esperanza en que la recién creada Plataforma de Coordinación Humanitaria de Indonesia (IHCP) ayude a que esto avance más.

Del liderazgo del EHP al liderazgo de las ONGL/N

Durante la elaboración de este informe, se estaba produciendo un cambio significativo hacia el liderazgo nacional entre los actores humanitarios. El EHP, que estuvo presente en Indonesia desde la activación de los clústeres del IASC en 2006, se disolvió en 2025 y se puso en marcha la nueva IHCP.

Esta nueva plataforma fue diseñada en una serie de discusiones participativas, facilitadas por OCHA. Su liderazgo y membresía se reequilibran hacia actores indonesios, tanto nacionales como locales.

A diferencia de un EHP, la IHCP tendrá una membresía abierta de actores no gubernamentales: ONG nacionales, ONG locales, redes de ONG, ONGI, organismos de la ONU, el sector privado y otros. La plataforma estará copresidida por un organismo nacional de la sociedad civil e inicialmente por OCHA, con el objetivo de transferir el liderazgo hacia los actores nacionales y promover una mayor localización. Se espera que los actores internacionales, incluidos los organismos de la ONU, mantengan un papel de apoyo, incluso en términos de promoción y compromiso con el gobierno nacional.

La plataforma también tiene un mandato ampliado en comparación con un EHP, con la intención de desempeñar un papel de coordinación activa, en apoyo a los sistemas gubernamentales, además de proporcionar dirección estratégica y participar en la promoción. [Se pueden encontrar más detalles en el estudio de caso adjunto “Transición del liderazgo del EHP hacia las ONGL/N”.](#)

Figura 1: Indonesia: Cronología de la coordinación de la gestión de desastres



Evolución de la coordinación para la respuesta a personas refugiadas y conflictos

Si bien la respuesta humanitaria a nivel nacional en Indonesia –y de este documento– se centra en la gestión de desastres naturales, otras dos situaciones humanitarias, la respuesta a las personas refugiadas y a los conflictos, se coordinan por separado. Las personas entrevistadas analizaron el papel de las ONG nacionales en la coordinación futura.

Respuesta a las personas refugiadas

Indonesia recibe a miles de personas refugiadas, con más de 12 000 registradas ante el ACNUR. Casi la mitad son de Afganistán y una cuarta parte son rohinyás de Myanmar. La mayoría vive en zonas urbanas, incluida Yakarta, mientras que los refugiados rohinyás siguen llegando en barco a Aceh y al norte de Sumatra.³⁰ Tanto ACNUR como OIM brindan apoyo a las personas refugiadas, junto con algunas ONGL/N que trabajan en la protección y la prestación de asistencia. A principios de 2024, el gobierno prohibió a las ONGI trabajar con personas refugiadas. Las personas entrevistadas describen un número cada vez mayor de organizaciones de personas refugiadas e iniciativas lideradas por personas refugiadas que se están creando, particularmente en áreas urbanas. En Aceh, las personas entrevistadas señalaron que las necesidades humanitarias son altas entre los recién llegados, quienes a menudo viven en condiciones de hacinamiento en asentamientos tipo “semicampamento”. Si bien ACNUR coordina con sus socios implementadores, la coordinación más amplia entre actores no está formalizada (aún).

En 2025, dos ONG nacionales convocaron un taller de un pequeño grupo de ONG a fin de analizar opciones para fortalecer la coordinación de las ONG materia de personas refugiadas. Las ONG interesadas estaban trabajando en temas diversos —desde el monitoreo en las redes sociales de las narrativas de odio contra las personas refugiadas hasta la promoción de modificaciones de políticas ante el gobierno y la protección y los derechos de las personas refugiadas—, pero habían identificado desafíos e intereses comunes.

Se identificaron pilares de colaboración potencial: promoción para influir en el cambio de políticas gubernamentales, campañas y prestación de servicios, incluido el apoyo mutuo para el desarrollo de capacidades y el financiamiento. Ante la disminución de el financiamiento internacional, resultó de especial interés tratar de acceder a financiamiento nacional, a menudo más confiable cuando proviene de organizaciones religiosas islámicas que trabajan con donaciones del *zakat*.

“Uno de los problemas es la disminución del financiamiento. Necesitamos trabajar cada vez más en la colaboración”.

**Participante de una ONG nacional,
Indonesia**

Fue de igual importancia reunir los conocimientos especializados de diferentes ONG: *“Queremos construir un puente entre las organizaciones de protección [de personas refugiadas] y las organizaciones de respuesta ante desastres con mucha experiencia operativa”*. Al momento de redactar este informe, las ONG estaban explorando opciones para formalizar la coordinación, incluida la posibilidad de utilizar una red de ONG existente como anfitriona.

Conflicto social

En las seis provincias de Papúa Occidental, en Indonesia, desde hace años se desarrolla un conflicto armado entre grupos armados separatistas papúes y fuerzas de seguridad indonesias. La violencia se intensificó en 2018, con repuntes de conflicto y desplazamiento en 2024 y a principios de 2025.³¹ Se estima que a mediados de 2025 había poco menos de 100 000 personas desplazadas, muchas de ellas alojadas en albergues hacinados, con acceso limitado a alimentos, atención médica y educación.³²

El Gobierno de Indonesia considera que la situación de seguridad en la región es extremadamente sensible. Los principales actores de la respuesta son las iglesias locales. Algunas ONG nacionales

prestan asistencia, principalmente organizaciones religiosas que trabajan a través de redes de iglesias. Con el acceso restringido, la coordinación entre organizaciones es informal.

El “conflicto social” ha quedado fuera del ámbito del EHP en Indonesia, que se centraba en la respuesta ante desastres. Algunas personas entrevistadas expresaron su esperanza en que la nueva coordinación de la IHCP eventualmente pueda ampliarse para incluir la respuesta ante los conflictos sociales.

4. Evolución de la coordinación en Irak

Contexto

Desplazamiento interno

En 2014, la violencia del Estado Islámico de Irak, Siria y el Levante (EIISL) provocó una crisis que afectó a millones de personas al tomar el control de grandes zonas del centro y norte de Irak. El IASC declaró una emergencia de nivel 3 y activó los clústeres del IASC en Irak.³³ En total, casi seis millones de personas fueron desplazadas por el conflicto,³⁴ lo que generó grandes necesidades humanitarias y elevó las preocupaciones en materia de protección. A finales de 2017, el Gobierno de Irak declaró la “victoria” sobre el EIISL, tras una campaña militar apoyada por una coalición liderada por Estados Unidos.³⁵ A finales de 2022, casi cinco millones de personas habían regresado. La situación económica de Irak se había estabilizado y, con el aumento de los precios del petróleo, los ingresos del gobierno habían aumentado. Desde la perspectiva del gobierno, el “tiempo de emergencia” había terminado.³⁶ Sin embargo, 1,2 millones de personas siguen desplazadas y muchas de ellas enfrentan constantes obstáculos para regresar o integrarse plenamente.³⁷

Recepción de personas refugiadas y la crisis climática

Irak alberga a más de 300 000 personas refugiadas sirias, en su mayoría sirios kurdos que viven en la Región semiautónoma del Kurdistan de Irak (RKI).³⁸ La mayoría llegó en 2012 y 2013. La respuesta humanitaria fue liderada por ACNUR, con la participación de algunas ONGI y ONGL/N que brindaron asistencia junto con los organismos de la ONU. La mayoría de las personas refugiadas han vivido en zonas urbanas desde su llegada, y alrededor de 90 000 viven en campamento de refugiados.³⁹

Los impactos de la crisis climática no fueron un eje central en Irak durante la crisis del EIISL, pero ahora se les está prestando mayor atención porque se sienten cada vez más. El sur de Irak se ve

³⁰ ACNUR, *Nota informativa sobre Indonesia*, marzo de 2025.

³¹ ACAPS, *Humanitarian impacts of continuing conflict in the Papua provinces*, 15 de octubre de 2024 y Human Rights Watch, *Indonesia: Renewed Fighting Threatens West Papua Civilians*, comunicado de prensa, 29 de mayo de 2025.

³² ACAPS, *Latest updates on country situation*, 3 de julio de 2025 <https://www.acaps.org/en/countries/indonesia>

³³ OCHA, *Iraq Strategic Response Plan 2014-2015*, octubre de 2014.

³⁴ OIM, Matriz de seguimiento del desplazamiento: Irak, 31 de diciembre de 2024 <https://iraqdtm.iom.int/>

³⁵ Al Jazeera, *Iraqi PM Abadi declares ‘end of war against’ ISIL*, 9 de diciembre de 2017.

³⁶ Informante clave

³⁷ OIM, Matriz de seguimiento del desplazamiento: Irak, 31 de diciembre de 2024. OCHA, *Humanitarian Response Plan Iraq 2022, 2022*.

³⁸ ACNUR, *Syria Regional Response: Iraq*, 31 de julio de 2025 y ACNUR, *Multi-Year Strategy 2025-2029 – Iraq*, 2025.

³⁹ El número de personas refugiadas que viven en campamentos se ha mantenido bastante estable desde finales de 2014 hasta la redacción de este documento. ACNUR, *Syria Regional Response: Iraq*, Portal de datos operativos de ACNUR, 31 de julio de 2025.

particularmente afectado por la escasez de agua y el impacto en la agricultura, y los desplazamientos inducidos por el clima están aumentando en todo el país.⁴⁰

Evolución de la coordinación

Clústeres

En el momento de la desactivación en 2022, la escala de los clústeres se había reducido, aunque todavía estaban liderados por actores internacionales. Si bien algunos clústeres habían comenzado a interactuar más con sus homólogos gubernamentales y de las autoridades locales,⁴¹ a nivel nacional, todos continuaban bajo la dirección de las Agencias Líderes del Clúster (en su mayoría, de la ONU). Las funciones de coordinación conjunta fueron asumidas principalmente por ONGI. El EHP contaba con espacios dedicados para representantes de ONGI y ONG nacionales, además del foro de ONG, NCCI.

A nivel subnacional, las reuniones de coordinación humanitaria a nivel de gobernación fueron dirigidas por la OCHA, y todavía se celebraron algunos grupos de coordinación entre clústeres (ICCG) a nivel local. La mayor parte de la coordinación con las autoridades se produjo fuera de estos mecanismos.

Respuesta a las personas refugiadas

La respuesta a las personas refugiadas sirias en la Región del Kurdistan de Irak (RKI) se coordinó inicialmente a través de grupos de trabajo sectoriales liderados por el ACNUR. Cuando se activaron los clústeres del IASC, la coordinación en la RKI se fusionó. Los coordinadores de los clústeres también asumieron funciones como coordinadores de sectores, bajo la responsabilidad general del ACNUR. Se mantuvieron diferentes estrategias, pero la mayor parte de la coordinación se fusionó, ya que en gran medida los mismos socios apoyaban tanto a las personas desplazadas internamente como a las personas refugiadas.

Soluciones duraderas y coordinación del nexo

En 2020, se puso en marcha una estructura de coordinación de soluciones duraderas para el desplazamiento interno, dirigida por la OIM y el PNUD, bajo la dirección del Coordinador Residente (CR). Esto comprendía:⁴²

- **Grupo de Trabajo de Soluciones Duraderas (DSTF)**, presidido por la OIM y el PNUD, que proporciona liderazgo estratégico. Membresía limitada, en su mayoría de organismos de la ONU. Espacios dedicados para las ONG (eventualmente, ONG nacionales y ONGI), que desempeñan un papel representativo. El NCCI facilitó la elección de los miembros de las ONG.⁴³
- **Grupo Técnico de Soluciones Duraderas (DSTWG)**, presidido por la OIM, el PNUD y una ONGI (NRC), como grupo técnico. Membresía limitada, en su mayoría de organismos de la ONU, con espacios dedicados para las ONG. Además de algunos subclústeres de actores técnicos para desarrollar directrices y enfoques programáticos.⁴⁴
- **Grupo de Trabajo sobre Retornos**, presidido por la OIM, en cierto momento fue copresidido por una ONGI (IRC). Creado originalmente en 2016, pasó a estar bajo la estructura de soluciones duraderas. Abierto a cualquier actor que trabaje en asistencia humanitaria y de

⁴⁰ Holloway et. al., *The lives and livelihoods of internally displaced people in Mosul, Iraq*, 2025.

⁴¹ Incluido el subclúster de protección de la niñez. Véase IASC, *Guidance on Cluster Transition and Deactivation: Anexo E*, 2025

⁴² Durable Solutions Iraq, *Arquitectura de soluciones duraderas*, presentación en PowerPoint, 2023

⁴³ Grupo de Trabajo de Soluciones Duraderas para Irak, *Terms of Reference: (DSTF) – Updated draft*, mayo de 2025 [borrador]

⁴⁴ Incluyendo vivienda; vivienda, tierra y propiedad; cohesión social y consolidación de la paz, y medios de vida sostenibles.

recuperación (ONU, ONG, donantes). Se invita a los homólogos gubernamentales a asistir y los líderes del Grupo de Trabajo se vinculan y abogan ante los ministerios en materia de retornos.

- Se crearon grupos de **coordinación basada en zonas** (CBZ) en ocho localidades a nivel de distrito, seleccionadas por sus altos rendimientos reales o previstos. Inicialmente, eran grupos pequeños, operativos y cerrados cuyo objetivo era diseñar y prestar asistencia en materia de soluciones duraderas con las autoridades locales; más tarde se convirtieron en grupos de invitación abierta.

Otras estructuras del nexo humanitario-desarrollo-paz incluían:

- **Grupo de Trabajo sobre Paz y Reconciliación**, que reúne actores de la ONU, de ONG y gubernamentales.
- **Foros Conjuntos de Coordinación** (JCF) En 2024, el Coordinador Residente (CR) abolió la mayoría de las CBZ en favor de mejorar el liderazgo gubernamental. Se establecieron JCF en seis gobernaciones: cinco afectadas por el conflicto con el EIISL y la sexta en el sur de Irak, por los impactos de la crisis climática. Los JCF están presididos por la oficina del Gobernador, copresididos por un organismo de la ONU (ahora, dos por una ONG nacional). El apoyo de la secretaría fue brindado inicialmente por la Misión de Asistencia de la ONU para Irak, y luego transferido en 2025 a un organismo gubernamental, con apoyo de la Oficina del CR. La membresía está abierta a cualquier actor que trabaje en temas humanitarios, de desarrollo y de paz.⁴⁵

A pesar de los notables esfuerzos realizados por el personal de coordinación de soluciones duraderas para incluir a las ONG, las “soluciones duraderas” permanecieron bajo el dominio de la ONU tanto a nivel programático como en la coordinación y la toma de decisiones. Un informe describió las estructuras de coordinación como un “grupo de actores de élite”, con oportunidades limitadas para la participación e influencia de las ONGL/N.⁴⁶

En ocasiones, las CBZ fueron objeto críticas (véase el recuadro siguiente).

⁴⁵ Joint Coordination Forum Iraq, *Terms of Reference: (JCF)*, julio de 2023

⁴⁶ DRC y NCCI, *NGO perspectives on the future of Area-Based Coordination Groups (ABCs) in Iraq*, agosto de 2022.

Desafíos en la creación de nuevas estructuras de coordinación

Si bien no son parte de la transición humanitaria, algunas de las dificultades reportadas en Irak para las CBZ apuntan a los desafíos de diseñar y establecer nuevas estructuras de coordinación. Estos han incluido:⁴⁷

- ❑ La confusión sobre lo que un nuevo tipo de grupo debía lograr se agravó por los cambios en el mandato.
- ❑ Desajuste entre la ambición de los grupos (uno de los objetivos era el desarrollo de “planes de acción” locales con el gobierno), junto con las capacidades operativas reales y el financiamiento para llevarlos a cabo.
- ❑ Limitado interés de las autoridades locales y capacidad limitada para asumir responsabilidades financieras significativas.
- ❑ Carga de trabajo que excede las capacidades realistas de los puntos focales de la ONU y las ONG (lo que también constituye un obstáculo para la presidencia de una ONG nacional).
- ❑ Pocos miembros del personal participante tenían la suficiente experiencia como para tomar decisiones en nombre de su organización.
- ❑ Es necesario definir beneficios claros para los miembros a fin de fomentar la participación. Y que los miembros tengan claros sus propios motivos para unirse y contribuir, no solo el “miedo a quedarse fuera”.
- ❑ Percepción del acceso a financiamiento como motivación para unirse a las ONG. Según se informa, la participación disminuyó drásticamente una vez que quedó claro que los grupos no eran una fuente directa de movilización de recursos.

Transición y desactivación de los clústeres

El esfuerzo de transición en Irak se inició en diciembre de 2021 con la decisión del Coordinador de Asuntos Humanitarios (CAH) y del EHP de “*entregar o simplemente retirar la mayoría de los componentes de la respuesta conjunta antes del 31 de diciembre de 2022*”⁴⁸. La intención era transferir las funciones y concluir la participación en gran parte de la respuesta humanitaria, y llevar a cabo la transición y la desactivación de los clústeres del IASC.

Se pidió a los clústeres que comenzaran a planificar la transición a principios de 2022. Si bien el proceso inicial contó con un buen apoyo del ICCG, con el tiempo se perdió el enfoque general: “*los clústeres informaron que el proceso se fragmentó y se aisló con el tiempo, y que hacia finales del verano parecía estar fuera de curso*”.⁴⁹ La pérdida del enfoque se ha atribuido en parte a la salida de gran parte del personal internacional y a la reducción acelerada de los miembros de OCHA,⁵⁰ así como el retiro del coordinador residente/coordinador de asuntos humanitarios a mitad de año y el traspaso a uno nuevo,⁵¹ y la salida del Director del Foro de ONG, destacando la importancia de la coherencia tanto en la dotación de personal como en los procesos.⁵²

⁴⁷ OIM, *Lessons Learned: Area-Based Coordination in Iraq*, 2023 [borrador, interno]; DRC y NCCI, *NGO perspectives on the future of Area-Based Coordination Groups (ABCs) in Iraq*, 2022 [sesión informativa privada].

⁴⁸ Actas de la reunión del equipo humanitario en el país, marzo de 2022 en el Grupo de Coordinación Global de Clústeres, 2023.

⁴⁹ Grupo de Coordinación Global de Clústeres, *Note to the EDG: Learning from the cluster transition in Iraq*, febrero de 2023, pág. 2.

⁵⁰ Desencadenado por la reducción de la ayuda humanitaria en Irak y la rápida escalada en Ucrania a mediados de 2022.

⁵¹ La posición del REASG/CR/CAH se mantuvo después de que se desactivaron los clústeres y el coordinador de asuntos humanitarios no fue relevado.

⁵² Grupo de Coordinación Global de Clústeres, *Note to the EDG: Learning from the cluster transition in Iraq*, febrero de 2023.

Como la mayoría de los clústeres habían tenido una interacción limitada con sus homólogos gubernamentales, y poca planificación previa de la transición, enfrentaron una carga de trabajo considerable y una fecha límite estricta. Se esperaba que los clústeres se transfirieran a “actores nacionales” (principalmente el gobierno, a pesar del bajo interés que a menudo mostraban) y/o se combinaran con el desarrollo. Dado el impulso simultáneo para transferir gran parte de la prestación de servicios humanitarios (especialmente de los organismos de la ONU) al gobierno, la atención de los ministerios competentes tendió a centrarse en las operaciones, en lugar de asumir la coordinación.

La estructura de coordinación de soluciones duraderas inicialmente se diseñó en paralelo a los clústeres. En la primera parte del año de transición, no estaba claro si asumiría alguna función de coordinación o si se le vincularían nuevos grupos sectoriales. Si bien esto finalmente se aclaró para algunos sectores,⁵³ las ideas como la de que la coordinación de soluciones duraderas asumiera una función de coordinación intersectorial nunca se materializaron.⁵⁴

La consulta con las ONG miembros del clúster y el grado de participación de las ONG en la toma de decisiones variaron entre los clústeres. Sin embargo, en última instancia, las Agencias Líderes del Clúster de la ONU fueron los principales encargados de tomar las decisiones.

“Si bien se consultó a las ONG en cada nivel de coordinación, al parecer no se sintieron ‘escuchadas ni valoradas’ y creyeron que las decisiones las tomaba la ONU ‘unilateralmente’ sin su aporte, lo que dañaba la confianza y la colaboración. (Un interlocutor de la ONU en Irak aclaró que las ONG eran escuchadas y ciertamente valoradas, pero sus homólogos de la ONU simplemente estaban en desacuerdo con ellas)”.⁵⁵

Más adelante, las ONG manifestaron sentimientos similares en relación con la planificación de soluciones duraderas y las discusiones sobre el cierre de los campamentos.⁵⁶

Se requirió que los clústeres desarrollaran planes de transición individuales, pero no había una estrategia integral de transición del EHP para la coordinación ni para la respuesta operativa. El enfoque de los organismos de la ONU se redirigió al equipo de las Naciones Unidas en el país (ENUP) para la coordinación y al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) como estrategia común, ambos mecanismos de la ONU.

Las personas entrevistadas describieron que había poco interés quienes toman las decisiones en imaginar cómo sería una reducción de la escala de la respuesta humanitaria y la coordinación colectivas. Si bien se reconoció aún había algunas necesidades humanitarias, el discurso dominante fue la “necesidad de soluciones duraderas y enfoques de desarrollo, en lugar de continuar con la respuesta humanitaria”.⁵⁷

Fragmentación de la coordinación

Cuando los clústeres se desactivaron, el EHP continuó y la coordinación sectorial avanzó de manera individual sin vínculos entre los organismos. A mediados de 2025, dos años y medio después de la desactivación de los clústeres del IASC, la coordinación se había fragmentado. Si bien las personas entrevistadas para esta investigación todavía asistían a algunas reuniones de coordinación, sorprendentemente pocas de las personas entrevistadas, tanto de la ONU como de las ONG, tenían conocimiento de grupos en los que sus organizaciones no participaban directamente.

⁵³ El sucesor del Clúster de Protección, la Plataforma de Protección, fue diseñada para interactuar con mecanismos de soluciones duraderas. Algunas funciones del Clúster de Refugio/artículos no alimentarios se incorporaron al subgrupo de vivienda, tierra y propiedad del DSTWG (CCCM, Refugio/artículos no alimentarios, Clústeres de Protección en Irak, *Actualizaciones sobre la transición de los clústeres liderados por el ACNUR en Irak*, 2022).

⁵⁴ Grupo de Coordinación Global de Clústeres, 2023.

⁵⁵ Grupo de Coordinación Global de Clústeres, 2023, pág. 5.

⁵⁶ Consorcio de Protección de Irak, *Where Should We Go?: Durable Solutions for Remaining IDPs in Iraq*, 2024.

⁵⁷ OCHA, *Humanitarian Transition Overview Iraq*, 2023.

Aunque los siguientes grupos continúan, los participantes de las ONG describieron constantemente que experimentaron una “gran brecha” en la coordinación después de la desactivación del clúster. Las estructuras de coordinación restantes han sido descritas como “*en gran medida ineficaces*” para las ONG,⁵⁸ a pesar de que las organizaciones siguen asistiendo al menos a los grupos locales o técnicos.

Varias personas entrevistadas describieron la falta de una comprensión “general” de las necesidades humanitarias y la respuesta restante. Esto se ve agravado por la ausencia de un foro de ONG mediante el cual estas puedan compartir y recibir información. Tras la desactivación del clúster, esta falta de una visión general coherente contribuyó a “*un vacío de información y coordinación entre los organismos y coincidió con una marcada disminución del financiamiento humanitario*”.⁵⁹

“Seguimos trabajando pero estamos aislados. No sabemos qué están haciendo los demás ni cómo cooperar y apoyarnos unos a otros. Esto está debilitando la relación entre todos los que trabajan en el campo: las ONGI y las OGL/N, los organismo de la ONU o los donantes”.

Participante de una ONG nacional, Irak

- ❑ **Coordinación sectorial.** Siguen existiendo varios grupos de coordinación sectorial creados tras la desactivación de los clústeres.⁶⁰ Sus ámbitos se han ampliado para incluir cuestiones a más largo plazo y el impacto de la crisis climática, con menos atención a las cuestiones humanitarias. Se exploraron dos con mayor detalle en el marco de la investigación: Asistencia en efectivo y agua, saneamiento e higiene ([véase el estudio de caso adjunto sobre “Evolución de la coordinación sectorial”](#)). La asistencia en efectivo continúa teniendo una membresía abierta, copresidida por una ONG nacional después de la transición de los líderes internacionales iniciales (de manera similar a la violencia de género). La coordinación de agua, saneamiento e higiene (ASH) cuenta con el apoyo de UNICEF para la coordinación interna del gobierno, con la participación de algunas ONG en subgrupos técnicos. Las actividades de la Plataforma de Protección se han mantenido limitadas y parece que en 2025 habrán cesado o estarán en pausa.
- ❑ **Foros de coordinación conjunta a nivel de gobernación.** Las personas entrevistadas describieron estos espacios como foros útiles para la interacción con las direcciones gubernamentales, aunque el financiamiento limitado ha hecho que funcionen principalmente como plataformas para compartir información. El impulso proviene de los copresidentes de las ONG y la ONU, no de los líderes gubernamentales. Si bien las ONGI y las OGL/N son miembros, como hay pocos fondos disponibles, su programación suele ser ahora de escala muy pequeña, lo que les da mucha menos prominencia e influencia en los organismos.
- ❑ **Se observa un incremento de la coordinación puntual dirigida por los gobiernos locales.**
 - El Centro Conjunto de Coordinación de Crisis del gobierno de la RKI convoca reuniones acorde con algunas ONG.
 - Las autoridades locales de algunos distritos convocan reuniones acorde para obtener información de la ONU y las ONG.
- ❑ **La coordinación de soluciones duraderas (DSTF y DSWTG)** continúa, aunque a escala reducida. En ambos casos se conservan los espacios para las ONG y el DSTWG ahora está copresidido por una ONG nacional. Sin embargo, sin un foro de ONG, la participación de las

⁵⁸ ICVA, *Measuring Localisation in Iraq’s Humanitarian and Development Landscape*, 2025, pág. 20.

⁵⁹ Consorcio de Protección de Irak, *Where Should We Go?: Durable Solutions for Remaining IDPs in Iraq*, 2024, pág. 7.

⁶⁰ De manera no exhaustiva, los grupos de coordinación para ASH, asistencia en efectivo, educación en emergencias, violencia de género y protección de la niñez operarán en 2025, aunque con estructuras modificadas. La protección y la acción contra las minas continuaron al menos hasta 2024.

ONG se basa en organizaciones individuales, no en la representación colectiva, y la influencia en la toma de decisiones parece limitada.

- ❑ **Equipo humanitario en el país** Se reunió dos veces en 2024 y se disolvió a finales de año. Las conversaciones mantenidas a mediados de 2024 para sustituirlo por un Grupo de Trabajo de Preparación para la Respuesta a Emergencias, que incluirá a representantes de ONG, así como a organismos de la ONU y la Cruz Roja y la Media Luna Roja,⁶¹ no habían avanzado al momento de redactar el presente documento.
- ❑ **Grupo de Trabajo sobre Retornos** Todavía se reúne periódicamente y es una fuente clave en el intercambio de información como un organismo bien establecido y conocido. Su membresía abierta y el impulso de su presidencia han continuado.

Cambio hacia la coordinación del desarrollo: teoría, no realidad para las ONG

Si bien la teoría de la transición de clústeres en Irak en 2022 alentó la transición hacia la coordinación del desarrollo, esta no ha sido, en gran medida, la realidad para las ONG. Aunque existen algunas estructuras de coordinación para el desarrollo en Irak, estas involucran al gobierno, a instituciones multilaterales, a donantes y a organismos de la ONU; y suelen trabajar en cuestiones a menudo bastante alejadas de aquellas en las que participan los actores de la sociedad civil.

La transición de tres clústeres incluyó la fusión de la coordinación humanitaria y la de desarrollo: ASH, protección de la niñez y educación. Sin embargo, estas estructuras han evolucionado hacia una orientación predominantemente gubernamental, en particular con la disminución de la respuesta humanitaria. En el caso del ASH, la Agencia Líder del Clúster, UNICEF, trabajó en paralelo a la transición del clúster para establecer la coordinación entre los ministerios e instituciones gubernamentales, tanto para el trabajo de desarrollo como para la respuesta humanitaria aún vigente. Estas estructuras han evolucionado hacia un enfoque gubernamental, que incluye parcialmente a las ONG para aportes técnicos ([véase el estudio de caso adjunto](#)). En lo que respecta a la protección de la niñez y la educación, las personas entrevistadas indican que aún existe cierta coordinación de las ONG, vinculada a los principales mecanismos gubernamentales y de los actores de desarrollo, pero separada de ellos.

⁶¹ Emergency Response Preparedness Working Group Iraq: Draft Terms of Reference, septiembre de 2024.

Cronología de la coordinación de la respuesta humanitaria en Irak

Se abre un espacio para la sociedad civil

En el Irak federal, después de derrocar al régimen baazista. Se establece el foro de ONG (NCCI).

Desplazamiento interno masivo debido al EIISL

El EIISL toma el control de extensas áreas de Irak.
6 millones de personas desplazadas en total.

El Gobierno declara la “victoria” sobre el EIISL

Fin de las operaciones militares a gran escala contra el EIISL. Retornos a gran escala.

El Gobierno publica un Plan Nacional sobre los desplazamientos internos

Se incluyó un pilar sobre soluciones duraderas en el MCNUDS. 1,2 millones de personas siguen desplazadas; 4,9 millones regresaron a fines de 2021.

Últimos datos sobre el desplazamiento

1 millón de personas siguen desplazadas; 5 millones han regresado.

2003

2014

2016

2017

2020

2021

2022

2023

2024

2025

Se activan los clústeres del IASC

Como respuesta al conflicto con el EIISL.

Se estableció el Grupo de Trabajo sobre Retornos

Trabajo de coordinación en zonas de retorno. Abierto a todos los miembros de la ONU, ONGI, ONG y donantes. Colaboración con el gobierno.

Se establece la coordinación de soluciones duraderas

Dirigida por la ONU. Participación de las ONG. Dos plataformas nacionales de membresía limitada + 8 grupos de CBZ.

Se anuncia la transición de la respuesta (dic.)

El CAH anuncia “la entrega o el retiro de la mayor parte de la respuesta conjunta a fines de 2022” y desactiva todos los clústeres.

Comienza la planificación de la transición de los clústeres (marzo)

No existe un plan operativo o de coordinación general.

Se desactivan los clústeres del IASC (diciembre)

Algunos trabajos de traspaso continúan en 2023.

La coordinación y respuesta se reducen

- Se mantiene cierta coordinación sectorial con el apoyo de la ONU y las ONG.
- El foro de las ONG (NCCI) se disuelve.
- Se redacta un panorama de las necesidades y la respuesta restantes.

Cambios en la coordinación de soluciones duraderas

El nuevo CAH pone fin a la mayoría de las CBZ. Se establecen foros a nivel de gobernaciones para abordar temas del nexo, copresididos por el gobierno.

Fragmentación de la coordinación

- Continúa parte de la coordinación sectorial. No está vinculada entre sí, al EHP o a las soluciones duraderas.
- Última reunión del EHP (dic.).

Se discute la creación de una nueva red de ONG dirigida a nivel local

Nueva red potencial, dirigida por ONGN/L.

5. Las ONG y la sociedad civil

La importancia de las redes de ONG

Las experiencias de Indonesia e Irak —aunque representan contextos muy diferentes para la respuesta humanitaria— demuestran el enorme valor que aporta la coordinación estructurada entre las ONG.

Indonesia asume el liderazgo

Indonesia cuenta con una sociedad civil notablemente sólida y con redes consolidadas. A pesar de que, según afirman las personas entrevistadas, el espacio de la sociedad civil se ha reducido en los últimos años, las ONG indonesias continúan desempeñando un papel de liderazgo en la respuesta humanitaria y en la coordinación.⁶² Muchas ONG nacionales cuentan con sólidas capacidades técnicas y operativas y, desde la respuesta al terremoto de Sulawesi Central en 2018, cuando el gobierno restringió la implementación internacional directa, han asumido un papel cada vez más relevante.⁶³

Además de contar con un gran número de organizaciones de la sociedad civil, Indonesia dispone de múltiples redes formales de ONG, tanto de ONG humanitarias y de desarrollo, como de ONG locales y nacionales. Estas redes desempeñan (entre otras) diversas funciones de coordinación, asistencia en la recaudación de fondos, promoción y soporte técnico para sus miembros. Muchas de las redes más extensas son de carácter religioso, incluidas redes interreligiosas y redes de organizaciones islámicas que canalizan fondos del *zakat*. Algunas desempeñan una función de coordinación en las respuestas ante desastres de sus miembros: [véase el estudio de caso adjunto “Coordinación de la respuesta de una red de ONG”](#).

En 2021 se creó una alianza de redes de ONG. La Alianza Indonesia para el Desarrollo y la Ayuda Humanitaria (AIDH/AP-KI) se ha consolidado como defensora de la participación de la sociedad civil en la formulación de políticas y en la toma de decisiones. Actualmente, agrupa a las ocho redes de ONG más grandes, que representan a más de 1000 ONG locales y nacionales.⁶⁴

Las personas entrevistadas describieron cómo las redes de ONG han fortalecido las capacidades colectivas y la voz de las ONGL/N. La AIDH/AP-KI ha asumido un papel proactivo en las discusiones sobre coordinación y localización. Tras el anuncio de OCHA en abril de 2025 sobre la intención de realizar la transición del equipo humanitario en el país, la AIDH/AP-KI redactó una contrapropuesta para una estructura alternativa. Como resultado de las discusiones conjuntas, se creó la nueva Plataforma de Coordinación Humanitaria de Indonesia. [Véase el estudio de caso “Transición del liderazgo del EHP hacia las ONGL/N” \(en inglés\)](#).

Cierre del foro de ONG en Irak

La experiencia reciente en Irak constituye un ejemplo que contrasta con la de Indonesia, al mostrar la importancia que pueden tener las redes de ONG para dar voz a las ONG, desempeñar una función de coordinación y facilitar una representación coherente de la sociedad civil en los organismos liderados por el gobierno o la ONU.

En 2003, se estableció el Comité de Coordinación de las ONG en Irak (NCCI) y se amplió en 2014, cuando se activaron los clústeres del IASC, proporcionando una función de representación para las ONG nacionales e internacionales. Durante e inmediatamente después de la transición de los clústeres, se trabajó especialmente en la localización y el apoyo a las ONG locales y nacionales. Sin

⁶² Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025, pág. 19.

⁶³ Humanitarian Advisory Group y Pujiono Centre, *The journey towards humanitarian reform in Indonesia*, 2021.

⁶⁴ SEJAJAR et al., *Uniting forces, CSOs/NGOs formed humanitarian alliance*, comunicado de prensa, 21 de abril de 2021; FOZ et al., *Establishment: AP-KI ID-HA Manifesto*, 2021; Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025.

embargo, el NCCI cerró en 2023 debido a una combinación de dificultades de financiamiento, obstáculos para el registro y problemas de gobernanza interna.⁶⁵

Esto creó una brecha significativa en la representación colectiva de las ONG, así como en la coordinación y la promoción. Varias personas entrevistadas —de ONG nacionales e internacionales y de organismos de la ONU— describieron el cierre del NCCI como un “gran vacío” en la coordinación y como una “gran pérdida” para la representación de las ONG.

La coordinación informal entre las ONG ha continuado a través de relaciones personales, incluso entre directores de ONGI en el país, pero también esto se ha visto interrumpido por la rotación de personal.

Las personas entrevistadas afirmaron que se nota la ausencia del papel que desempeña un foro de ONG en el intercambio de información desde, hacia y entre las ONG, en la promoción coordinada y en la representación. Incluso cuando las ONG aún participan en los órganos de coordinación, ahora lo hacen como organizaciones individuales y no como representantes colectivos.

Muchas de las personas entrevistadas —de ONG nacionales e internacionales y de organismos de la ONU— enfatizaron la pérdida del peso que tenía la voz colectiva de las ONG frente a la ONU, los donantes y el gobierno. También se destacó la función que cumple un foro de ONG como interlocutor confiable y neutral, especialmente dado que muchas de ellas enfrentan barreras burocráticas y carecen de un espacio seguro para discutir y coordinarse sobre temas delicados.

“Las ONG necesitan luchar por el espacio. El NCCI solía ser muy eficaz al defenderlo”.

Participante de la ONU, Irak

Al mismo tiempo, hay un aumento de redes más pequeñas entre las ONGI/N, destinadas a quienes trabajan en temas o sectores específicos. Sin embargo, aunque las personas entrevistadas valoraron su presencia, en su mayoría son de menor escala y, a menudo, están vinculadas a proyectos específicos, lo que implica que sus actividades pueden reducirse una vez que termina el financiamiento. Una persona entrevistada de una ONG nacional relató cómo se encontró con una resistencia significativa cuando intentó crear un mecanismo para coordinarse con las autoridades sobre un tema específico. La ambición de la iniciativa se redujo solo a la coordinación entre ONG.

Al momento de redactar este documento, las ONG en Irak analizaban la creación de una nueva red de ONG dirigida a nivel local. Esta prometedora iniciativa contaba con el apoyo de ICVA para la creación de mecanismos de gobernanza y el financiamiento inicial, a petición tanto de las ONG nacionales como de las internacionales. Se habían celebrado talleres iniciales para determinar qué objetivos podrían querer alcanzar los posibles miembros con la creación de una nueva red. Las personas entrevistadas mencionaron tanto sus expectativas sobre la creación de una nueva plataforma como los desafíos que deben superarse. Lo que incluía navegar en los diferentes antecedentes y objetivos entre las ONG, así como equilibrar las dinámicas entre las grandes ONG nacionales y las ONG locales más pequeñas.

Apoyo de la sociedad civil internacional

Tanto en Indonesia como en Irak, las personas entrevistadas mencionaron los beneficios que las ONGI/N, así como las redes nacionales de ONG, obtienen del apoyo *adecuado* de la sociedad civil internacional en el momento oportuno, ya sea de ONGI, de redes globales de ONG o de apoyos regionales. En Irak, a medida que la respuesta humanitaria se reduce y, en Indonesia, donde la sociedad civil nacional y local asume un papel destacado tanto en la respuesta como en la coordinación.

⁶⁵ Informante clave

Complementariedad

La restricción que el Gobierno de Indonesia impuso a la asistencia internacional ha obligado a las ONGI a replantear su función, pasando de ser implementadoras a colaboradoras; mientras que en Irak, la mayoría de las ONGI restantes continúan implementando los proyectos. En ambos países, las personas entrevistadas destacaron que las ONGI aportan un valor agregado al brindar apoyo técnico.

“No se trata de financiamiento, sino de experiencia y redes internacionales que nos resultan más valiosas”.

**Participante de una ONG nacional,
Indonesia**

En Irak, dos participantes comentaron que las ONGI siguen teniendo un papel importante en el trabajo operativo y de promoción de los temas más delicados. Hicieron hincapié en la capacidad que tienen las ONGI para trabajar en temas en los que las ONGL/N probablemente enfrentarían más presión si intentaran involucrarse, en especial en cuestiones de protección delicadas y en el trabajo con comunidades marginadas específicas. También señalaron que las ONGI desempeñan un papel en la defensa humanitaria, con la capacidad de intervenir a nivel nacional sobre temas en los que a las ONGL/N les resulta más difícil involucrarse, así como aprovechar recursos regionales y globales (aunque esto todavía no estaba sucediendo a gran escala en Irak).

En Indonesia, varias ONGI se han “nacionalizado” en los últimos años; en parte como respuesta a las restricciones del gobierno a la implementación internacional (desde 2018 para desastres, y desde 2024 para la respuestas a personas refugiadas). Las personas entrevistadas describieron la necesidad de navegar cuidadosamente el espacio que ocupan estas ONG “nacionalizadas”, de manera que complementen y no compitan con las ONGL/N. Estas organizaciones suelen estar conectadas con su red afiliada global, lo que les permite beneficiarse de la experiencia técnica compartida y del financiamiento.

Transferencia de capacidades

En ambos países, algunas personas entrevistadas destacaron la importancia del apoyo de las ONGI a las ONGL/N para seguir fortaleciendo sus sistemas internos de control financiero y rendición de cuentas, lo que no solo beneficia su labor actual, sino que también resulta necesario para poder recibir financiamiento internacional directamente, cuando esté disponible. Las personas entrevistadas de una ONG nacional en Irak hicieron especial hincapié en este aspecto.

“Las organizaciones internacionales tienen mucha experiencia en diferentes contextos. Nos aportan esa experiencia para que podamos adaptarla y así encontrar nuestra propia respuesta”.

**Participante de una ONG nacional,
Indonesia**

Redes internacionales

Las personas entrevistadas también indicaron que las redes de ONG se han beneficiado de los vínculos internacionales. En Indonesia, la red NEAR ha brindado apoyo en asuntos de localización. En Irak, ICVA está apoyando a las ONGL/N en la discusión sobre la posible creación de una nueva red de ONG dirigida localmente. Los participantes de las ONG nacionales que formaron parte de ese proceso destacaron que les gustaría que las ONGI siguieran desempeñando el papel de compartir su experiencia y apoyarles en su funcionamiento.

También se resaltaron los beneficios de mantener y construir vínculos técnicos. En Indonesia, algunas ONG nacionales y redes de ONG están conectadas a iniciativas técnicas globales y regionales. El Foro para la Asistencia en Efectivo en Irak, actualmente dirigido por una ONG nacional, sigue estando vinculado a la Red CALP, a diferencia de otros grupos de coordinación sectorial cuya conexión con los clústeres globales cesó cuando se desactivaron los clústeres o poco después. Sus miembros pueden acceder a los recursos y capacitaciones de la red CALP, y sus presidentes reciben apoyo y se conectan con otros coordinadores..

Diversificación del financiamiento

Financiamiento nacional en Indonesia

El financiamiento internacional para la respuesta humanitaria en Indonesia ha disminuido significativamente en los últimos años, reflejando su condición de país con ingresos medios. Si bien las asignaciones presupuestarias del gobierno para la gestión de desastres *“siguen siendo insuficientes para cubrir la magnitud de las necesidades, en particular en actividades de reducción de riesgos y preparación ante desastres”*,⁶⁶ el financiamiento nacional para las ONGL/N es considerable, especialmente para las organizaciones religiosas.

A principios de 2025, en las discusiones sobre el impacto de los recortes globales al financiamiento internacional aún presente en Indonesia, las ONG analizaron formas de diversificar aún más sus fuentes de financiamiento y de fortalecer las principales fuentes de financiamiento de la sociedad civil: las donaciones públicas y el *zakat*. Los fondos del *zakat* brindan financiamiento estable para las ONG islámicas, algunas de las cuales no solo son actores importantes en Indonesia, sino que también participan cada vez más en la implementación de la respuesta humanitaria internacional. A partir de la experiencia de la COVID-19, las ONG señalaron que *“la cooperación comunitaria desempeñó un papel clave en la respuesta a la crisis”* y que el éxito en la recaudación de fondos se vio favorecido por los medios de comunicación, que fomentaron las donaciones públicas. También se señaló que las inversiones en infraestructura son una fuente potencial para una mayor diversificación.⁶⁷

En Indonesia, se ha discutido, recientemente, la creación de fondos mancomunados nacionales. Por un lado, dentro del gobierno se ha evaluado la canalización de fondos mancomunados para la respuesta humanitaria. Por otro lado, entre las ONG se ha explorado la posibilidad de establecer fondos mancomunados nacionales de la sociedad civil humanitaria. La AIDH/AP-KI —la alianza de redes de ONG— ha liderado las discusiones entre sus miembros.⁶⁸ Las personas entrevistadas resaltaron que buscan aprender de las organizaciones filantrópicas y del *zakat* de Indonesia, que generan financiamiento estable y considerable.⁶⁹

Dependencia del financiamiento internacional en Irak

Muchas organizaciones de la sociedad civil en Irak son relativamente nuevas. Fueron creadas en una época en que el financiamiento internacional era alto: tras la invasión de Estados Unidos y la coalición en 2003, y posteriormente para la respuesta humanitaria a partir de 2014.⁷⁰ El financiamiento nacional de las ONG es limitado y, a menudo, está vinculado a afiliaciones específicas.⁷¹ Por lo tanto, las organizaciones de la sociedad civil independientes siguen dependiendo, en gran medida, de los donantes internacionales, lo que plantea desafíos de sostenibilidad luego de la transición.

Los participantes describieron a las grandes ONG nacionales e internacionales como capaces de cambiar sus estrategias “más fácilmente” después de la transición humanitaria, para colaborar con los donantes en la recuperación y el desarrollo. Sin embargo, las personas entrevistadas describieron que muchas ONGL/N más pequeñas que dependían de fondos internacionales y se centraban en la respuesta humanitaria tenían dificultades para adaptarse después. Esto incluyó la dificultad de redefinir o volver a un mandato central para la organización y una *“lucha por pensar en términos de iniciativas de desarrollo y articular estrategias para soluciones a mediano o largo plazo”*.⁷² Si bien

⁶⁶ Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025, pág. 19.

⁶⁷ Humanitarian Advisory Group y Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform*, 2021; Human Initiative, *Minutes of Meeting: Public Discussion on the Impact of USAID Funding Freeze*, 12 de febrero de 2025; Indonesia Localisation Lab y AIDH/AP-KI, 2025.

⁶⁸ Se discutió en la Conferencia de Localización de 2024: AIDH/AP-KI y NEAR, 2014. Véase también: Foro Organisasi Zakat et al., *Establishment: AP-KI/ID-HA Manifesto*, 2021; Worden et al., *Turning the Grand Bargain upside down*, 2021.

⁶⁹ Informante clave

⁷⁰ Informante clave y Banco Mundial, *Iraq Systematic Country Diagnostic*, 2017.

⁷¹ IRFAD, 2015, citado por el Banco Mundial, *Systematic Country Diagnostic*, 2017.

⁷² Informante clave

algunas ONGL/N aún reciben subvenciones internacionales, el financiamiento de soluciones duraderas, por ejemplo, tiende a canalizarse en subvenciones de mayor tamaño hacia organizaciones grandes, con menor distribución hacia socios de la sociedad civil que cuando se utilizan fondos mancomunados.

Esta dependencia del financiamiento internacional, sumada a la reducción del espacio de la sociedad civil, fue descrita por algunos como un impedimento para que las ONGL/N prosperen.

Se hicieron algunos esfuerzos para apoyar a las ONGL/N durante la transición, incluyendo el trabajo del NCCI para vincularlas con donantes, y talleres facilitados por coordinadores de soluciones duraderas sobre la transición hacia enfoques de largo plazo. Sin embargo, la diversificación de la base de financiamiento de las ONGL/N no se exploró como parte de la transición humanitaria.

“Podríamos haber hecho más para ayudar a las ONG que trabajan en cuestiones humanitarias a analizar sus propios mandatos y oportunidades para orientarse hacia el desarrollo u otras cuestiones”.

Participante de la ONU, Irak

Algunos participantes de ONGN expresaron su entusiasmo por aprender de las ONG de otros países sobre la sostenibilidad del financiamiento, se interesaron en “modelos innovadores” y en si se podría explorar más la recaudación de fondos públicos y de las donaciones de empresas privadas en Irak (observando, sin embargo, con cierta preocupación, que esto dependería de la estabilidad económica).

Punto de partida de la sociedad civil

Como era previsible, el punto de partida de la sociedad civil antes de una respuesta humanitaria a gran escala ha influido, tanto en Irak como en Indonesia, en qué tan sólida es la capacidad inmediata de las ONGL/N para brindar asistencia humanitaria, en su capacidad para adaptarse ante la disminución del financiamiento internacional, y en su capacidad para sostener una voz colectiva de la sociedad civil a nivel nacional y en la toma de decisiones humanitarias.

Irak

En Irak, el espacio de la sociedad civil ha estado muy restringido históricamente, aunque más abierto en la región de Kurdistán que en el centro y el sur del país (“federal”). Tras la caída del régimen baazista en 2003, se creó un “*gran número*” de ONG, particularmente en la región federal de Irak.⁷³ Para el año 2014, alrededor de 600 ONG estaban registradas en el NCCI, de las que aproximadamente 70 participaban en la respuesta humanitaria después de la activación del clúster del IASC.⁷⁴ Para el año 2025, las personas entrevistadas en esta investigación informaron que el número ONG registradas rondaba apenas algunos miles. Sin embargo, el espacio de la sociedad civil se ha ido reduciendo⁷⁵ y navegar por estas presiones plantea un desafío constante para las ONGL/N.

El reciente informe de referencia de ICVA sobre la localización en Irak encontró evidencia mayoritariamente limitada en favor de la localización, donde las ONGL/N tienen una influencia limitada en los planes de acción, las políticas y la toma de decisiones. En la mayoría de las estructuras de coordinación, incluso cuando las ONGL/N están presentes, suelen tener una influencia limitada en la toma de decisiones.⁷⁶

Las personas entrevistadas también señalaron que, dadas las reducciones del financiamiento, muchas ONGL/N ahora tienen una programación de pequeña escala y, por lo tanto, individualmente,

⁷³ ICVA, *Measuring Localisation in Iraq's Humanitarian and Development Landscape: Baseline Report*, 2025.

⁷⁴ OCHA, *Iraq Strategic Response Plan 2014-2015*, octubre de 2014.

⁷⁵ BTI, 2016, citado por el Banco Mundial, *Iraq Systematic Country Diagnostic*, 2017.

⁷⁶ ICVA, 2025

no son grandes actores operativos en estos grupos de coordinación y, sin un foro de ONG, carecen de representación colectiva. Si bien las ONGI siguen teniendo un acceso un tanto mejor a los espacios de coordinación que las ONGL/N, la respuesta de soluciones duraderas posterior a los clústeres y la coordinación del nexo sigue estando mayormente dominada por los organismos de la ONU.

Indonesia

En Indonesia, el entorno para las organizaciones de la sociedad civil ha sido más propicio. Si bien el espacio de la sociedad civil era estrecho durante el régimen militar, aumentó a partir de la década de 1990.⁷⁷ Algunas de las ONG nacionales más grandes, en particular las organizaciones religiosas, se han establecido hace décadas. El elevado número de ONG y el interés de estas en formar parte de redes se ha atribuido en parte a una fuerte tradición cultural de ayuda mutua.⁷⁸ Antes de la asistencia humanitaria internacional a gran escala, la sociedad civil de Indonesia ya era variada: desde algunas ONG internacionales grandes y consolidadas hasta pequeñas OSC locales.

Estos factores, sumados a una base de financiamiento nacional existente para algunas organizaciones, han permitido a las ONG nacionales profesionalizar su labor de gestión de desastres y asumir cada vez más funciones de liderazgo a nivel nacional, desde la transición inicial de los clústeres del IASC hacia el liderazgo del gobierno nacional, hasta el cambio continuo en la respuesta y coordinación no gubernamental, que pasa de los actores internacionales a los nacionales.

⁷⁷ Informante clave

⁷⁸ Bryant y Kamal, 2025

6. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se extraen de los hallazgos de la investigación y también directamente de los participantes que han experimentado procesos de transición y han participado en estructuras de coordinación posteriores a la transición.

Financiamiento humanitario tras la desactivación

Donantes:

- ☐ Interactuar con las ONG y los foros de ONG para comunicar la trayectoria del financiamiento (p. ej., cualquier disminución probable después de la desactivación del IASC y la finalización del plan de respuesta humanitaria) a fin de ayudar a planificar una desvinculación responsable.
- ☐ Explorar opciones para seguir financiando a los actores de la sociedad civil y la coordinación de las ONG, reconociendo que la sociedad civil es fundamental para la recuperación y el desarrollo a largo plazo.
- ☐ Considerar modelos de consorcio que apoyen a las ONG nacionales para desarrollar capacidades como líderes del consorcio.

ONG / Foros de ONG:

- ☐ Reconocer las perspectivas de financiamiento futuras y su impacto en las ONG locales y la respuesta.
- ☐ Prepararse ante la reducción del financiamiento humanitario. Tratar de entender si realmente habrá algún cambio hacia soluciones duraderas o financiamiento para el desarrollo. *P. ej., cómo funcionan los mecanismos de financiamiento, el panorama de donantes, cómo se canaliza el financiamiento y cómo posicionarse como actores de la sociedad civil.*
- ☐ Abogar por que se diseñen estructuras de coordinación para las necesidades de coordinación futuras, que podrían reducirse significativamente con respecto a la respuesta actual.
- ☐ Abogar por una planificación que abarque toda la respuesta para reducir la escala operativa, no solo la coordinación.
- ☐ Ayudar a las ONGL/N en el desarrollo de estrategias internas para transitar desde la respuesta humanitaria.
- ☐ Si las ONGL/N dependen de donantes internacionales, explorar opciones para la diversificación de el financiamiento.

Planificación de transiciones

Organismos de la ONU:

- ☐ Establecer plazos adecuados para planificar e implementar la transición. Es probable que plazos de planificación y transición más largos conduzcan a mejores resultados. La experiencia demuestra que las transiciones apresuradas tienen menos probabilidades de ser inclusivas o sostenibles —(aún teniendo en cuenta las preferencias de los actores (p. ej., las autoridades gubernamentales) que asumen funciones de liderazgo en la coordinación—.
- ☐ Como miembros del equipo humanitario en el país, desarrollar planes de transición para las operaciones y la coordinación.
- ☐ Planificar una desvinculación colectiva responsable de la programación humanitaria en curso, con base en una comprensión realista de la trayectoria prevista del financiamiento.

- Identificar grupos o lugares específicos que aún tienen grandes necesidades humanitarias y de protección, y cómo estos serán monitoreados y priorizados colectivamente para la respuesta restante.

Visualizando una nueva estructura de coordinación

ONG / Foros de ONG:

- **Intentar liderar el discurso.** Considerar proponer la visión de las ONG sobre las estructuras de coordinación y las prioridades.
- **Considerar cómo trabajar colectivamente para cerrar las brechas en la coordinación a fin de apoyar la propia respuesta de las ONG.**
 - Una evaluación, sesión informativa o informe conjunto de una ONG no tendrá el mismo peso que un plan de respuesta humanitaria, pero un análisis compartido puede ayudar a crear un enfoque para una respuesta colectiva.
 - La identificación de prioridades colectivas entre las ONG, p. ej., poblaciones específicas con grandes necesidades humanitarias o que experimentan altos riesgos de protección, puede ayudar a orientar la programación restante.
- **Buscar comprender los mandatos e intenciones de los organismos de la ONU, para informar las propuestas de las ONG, la promoción y las posibles brechas de coordinación para las ONG que podrían surgir.**
 - Intentar entender si los organismos de la ONU pueden mantener un enfoque externo o cambiar a una coordinación centrada en la ONU y el gobierno a través del ENUP y el MCNUDS, y las implicaciones para las ONG.
 - Comprender todos los compromisos internos y globales de la ONU relevantes para la coordinación una vez que cese la función de la ALC. *P. ej., el compromiso interno de UNICEF de apoyar la coordinación sectorial. En Irak, la copresidencia del ACNUR en materia de protección estuvo motivada en parte por la Agenda para la Protección.*
- **“¡No permita que su foro de ONG se derrumbe!”.**
 - Priorizar el mantenimiento de plataformas para la colaboración entre ONG.
 - Planificar considerando cómo podría cambiar un foro de ONG, en función de los posibles cambios o reducciones de la respuesta y la reducción de las operaciones de las ONG.
 - Planificar cómo mantener la representación colectiva de las ONG en grupos de membresía limitada.
- **Considerar el papel de la sociedad civil internacional y el apoyo de las ONGI a las ONGL/N.**
 - Identificar cualquier cambio en el papel que las ONGI pueden desempeñar mejor, *p. ej., de la implementación al apoyo técnico.*
 - Buscar oportunidades para vincular a las ONGL/N con la experiencia y las redes regionales y globales.

Organismos de la ONU:

- **Planificar que la estructura de coordinación posterior a la transición sea sostenible y esté vinculada entre sí. Las estructuras simples pueden ser más fáciles de mantener.** Si se transferirán funciones a soluciones duraderas o a la coordinación del desarrollo, se debe garantizar que sean claras, realistas e incluyan a las ONG.

Funciones de coordinación después de la transición

Organismos de la ONU:

□ Continuar el apoyo de coordinación después de la transición del IASC hacia el gobierno y las ONGL/N.

- La transferencia de la coordinación hacia el gobierno ha sido más exitosa cuando ha estado acompañada por previas ALC que realizan funciones de “apoyo a la coordinación”, generalmente durante varios años después de la transición.
- Comprender y actuar según ejemplos como el de Indonesia, que demuestran el éxito de los organismos de la ONU al llevar a cabo una “facilitación silenciosa” hacia el liderazgo nacional (donde “nacional” significa tanto la sociedad civil como el gobierno) de acuerdo con los compromisos de localización.
- Identificar formas de apoyar no solo al gobierno sino también a las ONG nacionales para que progresivamente asuman funciones de liderazgo más sólidas en la respuesta y la coordinación, a nivel nacional, no solo a nivel local.

ONG y organismos de la ONU:

□ Al asumir el liderazgo o el apoyo en la coordinación, comprométase plenamente.

- Asegurarse de que el personal que apoya a los órganos de coordinación tenga el perfil y la capacitación adecuados, y que un porcentaje de su tiempo se destine a esa función.
- Asegurar la aceptación organizativa para que la coordinación no se desvanezca cuando un miembro del personal se retire.
- Proporcionar o facilitar recursos de bajo nivel, como reuniones, organización y coordinación de capacitaciones.

Donantes:

- Mantener el financiamiento para la coordinación de las ONG, p. ej., redes y foros, después de la desactivación del IASC.
- Incluir las funciones de coordinación de las ONG después de la transición en las subvenciones de financiamiento, incluso si se trata de roles divididos o con doble función. El financiamiento plurianual para la coordinación contribuye a fortalecer la estabilidad.

Acrónimos y abreviaturas

CBZ	Coordinación basada en zonas
Centro AHA	Centro de Coordinación de la Asistencia Humanitaria de la ASEAN
ASEAN	Asociación de Naciones de Asia Sudoriental
BNPB	Badan Nasional Penanggulangan Bencana (Agencia Nacional de Gestión de Desastres de Indonesia)
BPBD	Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Agencia Local de Gestión de Desastres de Indonesia)
ALC	Agencia Líder del Clúster
OSC	Organización de la sociedad civil
DRC	Consejo Danés para Refugiados
REASG	Representante Especial Adjunto del Secretario General
DSTF	Grupo de Tareas de Soluciones Duraderas
DSTWG	Grupo Técnico de Soluciones Duraderas
ECHO	Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
GDE	Grupo de Directores de Emergencias [del IASC]
VG	Violencia de género
CAH	Coordinador de Asuntos Humanitarios
EHP	Equipo Humanitario en el País
HFI	Foro Humanitario de Indonesia
PRH	Plan de Respuesta Humanitaria
IASC	Comité Permanente entre Organismos
ICCG	Grupo de Coordinación entre Clústeres
ICF	Foro para la Asistencia en Efectivo en Irak
ICVA	Consejo Internacional de Organismos Voluntarios
AIDH/AP-KI	Alianza Indonesia para el Desarrollo y la Acción Humanitaria / Aliansi Pembangunan -Kemanusiaan Indonesia
PDI	Persona desplazada internamente

IFRC	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
IHCP	Plataforma de Coordinación Humanitaria de Indonesia
ONGI	Organización no gubernamental internacional
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
IRC	Comité Internacional de Rescate
EIISL	Estado Islámico de Irak, Siria y el Levante [también EIS, EI, Da'esh]
JCF	Foro Conjunto de Coordinación
RKI	Región del Kurdistan de Irak
ONGL	Organización no gubernamental local
ONGL/N	Organización no gubernamental local o nacional
NCCI	Comité de Coordinación de las ONG en Irak
NEAR	Network for Empowered Aid Response
ONG	Organización no gubernamental
ONGN	Organización no gubernamental nacional
NRC	Consejo Noruego para Refugiados
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas
ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CR	Coordinador residente
ASH	Agua, saneamiento e higiene
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ENUP	Equipo de las Naciones Unidas en el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
USAID-BHA	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - Oficina de Asistencia Humanitaria

Referencias

- ACAPS, *Indonesia: Humanitarian impacts of continuing conflict in the Papua provinces – Thematic Report*, 15 October 2024 <https://www.acaps.org/en/countries/archives/detail/indonesia-humanitarian-impacts-of-continuing-conflict-in-the-papua-provinces>
- ACAPS, 'Latest updates on country situation – Indonesia', 3 July 2025 <https://www.acaps.org/en/countries/indonesia> accessed 19 August 2025
- Al Jazeera, 'Iraqi PM Abadi declares 'end of war against' ISIL', 9 December 2017 <https://www.aljazeera.com/news/2017/12/9/iraqi-pm-abadi-declares-end-of-war-against-isil> accessed 16 August 2025
- Bryant, John and Adeline Kamal, *Owning the response: nationally led disaster governance in Indonesia*, HPG working paper. London: ODI Global, 2025 www.odi.org/en/publications/owning-the-response-nationally-led-disaster-governance-in-indonesia
- Badan Pusat Statistik (BPS - Statistics Indonesia), 'Mid-Year Population 2025', 30 June 2025 <https://www.bps.go.id/en/statistics-table/2/MTk3NSMy/mid-year-population--thousand-people-.html>, accessed 12 September 2025
- Centre for Excellence in Disaster Management and Humanitarian Assistance, *Indonesia Disaster Management Reference Handbook*, June 2025 <https://www.cfe-dmha.org/Publications/Disaster-Management-Reference-Handbooks>
- CALP, *Iraq Cash Forum: From Humanitarian Response to Sustainable Solutions*, 2025
- CCCM Cluster, Shelter/NFI Cluster, Protection Cluster Iraq, *Updates on UNHCR-Led Clusters Transition in Iraq*, August 2022 <https://sheltercluster.org/iraq/documents/updates-unhcr-led-clusters-transition-iraq>
- DRC and NCCI, *NGO perspectives on the future of Area-Based Coordination Groups (ABCs) in Iraq*, Private Briefing, August 2022
- Durable Solutions Iraq, 'Durable Solutions Architecture', PowerPoint presentation, 2023
- Durable Solutions Task Force Iraq, *Terms of Reference: (DSTF) – Updated draft*, May 2025 [draft]
- Egeland, Jan, 'Towards a stronger humanitarian response system', *Forced Migration Review, Protecting and assisting the internally displaced: the way forward* [Supplement], University of Oxford Refugee Studies Centre, October 2005 <https://www.refworld.org/reference/themreport/rsc/2005/en/89899>
- Emergency Response Preparedness Working Group Iraq: *Draft Terms of Reference*, September 2024 [draft]
- Forum Organisasi Zakat (FOZ), Humanitarian Forum Indonesia (HFI), Masyarakat Penanggulangan Bencana Indonesia (MPBI), Perkumpulan Organisasi Pengelola Zakat (POROZ), Perhimpunan Filantropi Indonesia (PFI), Sekretariat Jaringan-antar-Jaringan OMS-LSM (SEJAJAR), dan Jejaring Mitra Kemanusiaan (JMK), *Establishment: The Aliansi Pembangunan - Kemanusiaan Indonesia (AP-KI) – Indonesian Development - Humanitarian Alliance (IDHA) – Manifesto*, Jakarta, 24 March 2021
- Global Cluster Coordination Group, *Note to the EDG: Learning from the cluster transition in Iraq*, February 2023
- Global Shelter Cluster, 'Indonesia – Overview', <https://sheltercluster.org/geographic-region/Indonesia>, accessed 14 July 2025
- Hodgkin, Dave, *Scoping Study Report – Shelter Sub-Cluster Coordination Support Pidie Jaya Earthquake 2016*, January 2017 <https://sheltercluster.org/indonesia/documents/shelter-sub-cluster-coordination-support-scoping-mission-pidie-jaya-earthquake>
- Holloway, Kerrie, Leen Fouad, Mohammed Shikh Aiyob, Caelum Mofatt and Kamal Almhemed, *The lives and livelihoods of internally displaced people in Mosul, Iraq*, HPG working paper, London: ODI Global, 2025 www.odi.org/en/publications/the-lives-and-livelihoods-of-internally-displaced-people-in-mosul-iraq
- Human Initiative, 'Minutes of Meeting: Public Discussion on the Impact of USAID Funding Freeze on Humanitarian and Development Programs in Indonesia', Public meeting, Human Initiative with IDHA, HFI, and University of Indonesia, 12 February 2025

Human Rights Watch, 'Indonesia: Renewed Fighting Threatens West Papua Civilians', Press release, 29 May 2025 <https://reliefweb.int/report/indonesia/indonesia-renewed-fighting-threatens-west-papua-civilians>

Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Shifting the system: The journey towards humanitarian reform in Indonesia*, May 2021 <https://humanitarianadvisorygroup.org/insight/shifting-the-system-the-journey-towards-humanitarian-reform-in-indonesia/>

Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform: A briefing series from Indonesia*, October 2021 <https://humanitarianadvisorygroup.org/insight/local-voices-on-humanitarian-reform-a-briefing-series-from-indonesia/>

Humanitarian Forum Indonesia, 'About Us' and 'Vision and Mission' (English), <http://www.humanitarianforum.or.id/> , accessed 16 August 2025

Humanitarian Forum Indonesia, *Situation Report #2: Response to the eruption of Mount Lewotobi Laki Laki (Bahasa Indonesia)*, 20 December 2022 www.humanitarianforum.or.id/situation-report/

IASC, *Guidance on Cluster Transition and Deactivation: Annex E – Examples of cluster transition and coordination structures after cluster deactivation*, 2025 <https://interagencystandingcommittee.org/operational-policy-and-advocacy-group/iasc-guidance-cluster-transition-and-deactivation>

ICVA, *Measuring Localisation in Iraq's Humanitarian and Development Landscape: Baseline Report*, May 2025 <https://www.icvanetwork.org/resource/measuring-localisation-in-iraq/>

IFRC, *Indonesia Case Study "Faster Response Closer to Communities": A case study of longitudinal investments in National Society Development and localization of humanitarian action*, 2021 <https://www.ifrc.org/document/study-localization-humanitarian-action-red-cross-red-crescent>

IFRC, *Jakarta IFRC Cluster Plan*, 2022 <https://www.ifrc.org/document/jakarta-cluster-plan-2022>

Indonesia Humanitarian Coordination Platform, *Terms of Reference: Indonesia Humanitarian Coordination Platform (IHCP)*, 17 July 2025

Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI, *Humanitarian Coordination: A civil society-proposed co-leadership coordination models for a post-Humanitarian Country Team*, April 2025

ID-HA/AP-KI (Indonesian Development - Humanitarian Alliance) and Network for Empowered Aid Response (NEAR), '20 Years After the Indian Ocean Tsunami: Strengthening Commitment to Humanitarian Action through Local Leadership and Equal Partnerships'. Press release. Banda Aceh, 21 August 2024. <https://reliefweb.int/report/indonesia/20-years-after-indian-ocean-tsunami-strengthening-commitment-humanitarian-action-through-local-leadership-and-equal-partnerships>

IOM, 'Displacement Tracking Matrix: Iraq', 31 December 2024 <https://iraqdtm.iom.int/> accessed 8 July 2025

IOM, *Iraq Master List Report 134: September-December 2024*, IOM-DTM, January 2025 <https://iraqdtm.iom.int/>

IOM, *Lessons Learned: Area-Based Coordination in Iraq – Developing and maintaining field-level durable solutions coordination*, September 2023 [draft, internal]

Iraq Cash Forum, 'Minutes of the meeting', 06 June 2023 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-cash-forum-minutes-meeting-06062023-2-330-pm>,

Joint Coordination Forum Iraq, *Terms of Reference: (JCF)*, July 2023

OCHA, 'Asia and the Pacific – Indonesia', <https://www.unocha.org/indonesia> , accessed 2 July 2025

OCHA, *Indonesia Earthquake 2006 Response Plan – Revision*, 1 July 2006 <https://www.unocha.org/publications/report/indonesia/indonesia-earthquake-2006-response-plan>

OCHA, *Iraq Strategic Response Plan 2014-2015*, October 2014 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-strategic-response-plan-2014-2015>

OCHA, *Humanitarian Response Plan Iraq 2022*, March 2022 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-humanitarian-response-plan-2022-march-2022>

OCHA, *Humanitarian Transition Overview Iraq*, 2023 <https://www.unocha.org/publications/report/iraq/iraq-humanitarian-transition-overview-2023-february-2023-enarku>

OCHA, *Humanitarian Transition Overview Iraq*, 2024 <https://www.unocha.org/publications/report/iraq/iraq-humanitarian-transition-overview-2024-june-2024>

OCHA, *Concept Note: Transitioning the Humanitarian Country Team (HCT) in Indonesia to a suitable platform for crisis readiness/preparedness in Indonesia*, 14 April 2025

Oxfam in Indonesia, *Learning from Humanitarian Partnership Model in Indonesia*, 2021

Prawisuda, Erry, Head of Sub-Directorate of Partnerships BNPB, 'Disaster Management Clusters: Decree of Head of BNPB No. 308 Year 2024', PowerPoint presentation, Date unknown

Protection Consortium Iraq, "Where Should We Go?": *Durable Solutions for Remaining IDPs in Iraq*, DRC, IRC, NRC: 2024 <https://www.nrc.no/resources/reports/durable-solutions-for-remaining-idps-in-iraq>

Protection Platform Iraq, *Iraq Protection Platform: Frequently Asked Questions*, May 2023 <https://data.unhcr.org/en/documents/details/103324>

Protection Platform Iraq, *Terms of Reference - Protection Platform in Iraq*, 14 August 2022 [draft]

Protection Platform Iraq, 'Briefing with Donor Country Representatives – Minutes of meeting', 31 October 2023

REACH, *Transition Brief: Findings from the Cross-Cutting Needs Assessment (CCNA)*, July 2024 <https://www.impact-initiatives.org/where-we-work/iraq/>

REACH, 'Cross-Cutting Needs Assessment (CCNA) Iraq – Key Findings', PowerPoint presentation, October 2024

Robillard, Sabina, Howe, Kimberly, Rosenstock, Katja and Munive, Jairo, "We must be the pioneers" – *Perspectives on localization in the response to the 2018 Sulawesi earthquake in Indonesia*, Boston: Feinstein International Center, Tufts University and Save the Children Denmark, 2020 <https://reliefweb.int/report/indonesia/we-must-be-pioneers-perspectives-localization-response-2018-sulawesi-earthquake>

Secretariat of the Inter-Network of Organizations / NGOs (SEJAJAR), Filantropi Indonesia (PFI), Forum for Zakat Organization (FOZ), Humanitarian Forum Indonesia (HFI), Indonesian Disaster Management Society (MPBI), Humanitarian Partners Network (JMK), and Association of Zakat Management Organizations (POROZ), 'Uniting forces, CSOs/NGOs formed humanitarian alliance: (Closing the ranks to contribute to addressing the impacts of Covid-19 and disasters)', Press release, 21 April 2021

Termes, Mireia, *Cash Working Group Deactivation in Iraq – Case Study*, CashCap/NORCAP (part of Norwegian Refugee Council), May 2023 <https://www.calpnetwork.org/publication/cash-working-group-de-activation-in-iraq/>

United Nations Central Emergency Response Fund, *Resident/Humanitarian Coordinator Report on the Use of CERF Funds: Indonesia Rapid Response Earthquake 2018*, July 2019 <https://cerf.un.org/document/indonesia/indonesia-october-2018-earthquake>

UNHCR, *Indonesia Fact Sheet*, March 2025 <https://www.unhcr.org/id/media/indonesia-fact-sheet-march-2025>

UNHCR, *Multi-Year Strategy 2025-2029 – Iraq*, November 2025 <https://www.unhcr.org/media/iraq-strategy-2025-2029-pdf>

UNHCR, 'Syria Regional Response: Iraq', UNHCR Operational Data Portal, 31 July 2025 <https://data.unhcr.org/en/situations/syria/location/14201> accessed 16 August 2025

UNICEF, *Core Commitments for Children in Humanitarian Action*, 2020

Worden, Rose, Jesse McCommon, Puji Pujiono, and Shahida Arif, 'Turning the Grand Bargain upside down: views from Indonesia', Humanitarian Advisory Group, 11 February 2021, <https://humanitarianadvisorygroup.org/turning-the-grand-bargain-upside-down-views-from-indonesia/>, accessed 15 July 2025

World Bank, *Iraq Systematic Country Diagnostic (English)*, Washington, D.C.: World Bank Group, 2017 <http://documents.worldbank.org/curated/en/542811487277729890>

Yakkum Emergency Unit and Pujiono Centre, *Inclusive Humanitarian System and Landscape in Indonesia: Scoping Study Final Report*, April 2021 <https://www.adrrn.net/portfolio/yakkum-emergency-unit-yeu-inclusive-humanitarian-system-and-landscape-in-indonesia/>



A GLOBAL NGO NETWORK
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE
HUMANITARIAN ACTION

Regional Presence

Africa

Nairobi, Kenya
Yaoundé, Cameroon

Asia Pacific

Bangkok, Thailand

MENA

Amman, Jordan

Latin America

Bogota, Colombia

Geneva Office

Humanitarian Hub, La Voie-Creuse 16, 1202 Geneva

secretariat@icvanetwork.org

www.icvanetwork.org