

Área de Responsabilidad Global de Protección de la Niñez

Evaluación de capacidad del Área de Responsabilidad de
Protección de la Niñez (CP AoR) - Resumen

Noviembre 2022



Área de Responsabilidad
Protección de la Niñez
Clúster Global de Protección



RESUMEN

1. Introducción

Con el fin de mejorar el apoyo al fortalecimiento de capacidades prestado a las Áreas de Responsabilidad de Protección de la Niñez, el Área de Responsabilidad Global de Protección de la Niñez (CP AoR, por sus siglas en inglés) tiene previsto desarrollar una estrategia de aprendizaje y desarrollo que contribuirá a la aplicación eficaz de la Estrategia del CP AoR Global (2020-2024). Como preparación para el desarrollo de la estrategia de aprendizaje y desarrollo, se llevó a cabo una evaluación de la capacidad del CP AoR, con el objetivo de analizar su capacidad existente, evaluar las competencias de su Coordinador y del Oficial de Gestión de la Información, así como trazar el panorama de aprendizaje existente.

Para fundamentar la evaluación, se recopilaron datos de diversas fuentes, en particular de personas que trabajan en la coordinación de la protección de la niñez y la gestión de la información, personas que dirigen a los miembros de los equipos de coordinación y personas con los conocimientos y la experiencia pertinentes que trabajan a escala mundial. La evaluación incluyó:

- Un examen documental de más de cincuenta documentos y fuentes existentes.
- El análisis de los datos existentes sobre la capacidad del personal del CP AoR recogidos de cuatro fuentes.
- La recogida de datos mediante tres encuestas en línea a sesenta y cinco encuestados.
- Entrevistas y grupos de debate con cuarenta y tres personas a escala mundial y sobre el terreno.

A continuación, se presentan los principales resultados de los tres componentes de la evaluación, junto con un resumen de las conclusiones y recomendaciones para la estrategia de aprendizaje y desarrollo del CP AoR Global.

2. Capacidad del personal del Área de Responsabilidad Global de Protección de la Niñez (CP AoR)

El primer componente de la evaluación consistió en una exploración de la capacidad existente y de las trayectorias profesionales para determinar los retos y las oportunidades que pudieran surgir.

Capacidad actual del CP AoR

El análisis de la capacidad actual del CP AoR puso en relieve las siguientes constataciones clave:

Distribución del personal por nivel y función

- Hay casi cuatro veces más grupos de coordinación subnacionales que nacionales.
- Hay más Coordinadores que Oficiales de Gestión de la Información y pocos de estos últimos trabajan en el ámbito subnacional, lo que indica un vacío en la capacidad de gestión de la información.

Organización empleadora

- La mayor parte del personal de los CP AoR son empleados de UNICEF, aunque una proporción significativa de los Coordinadores son empleados de ONGI y ONGN. Hay un pequeño número de empleados del Programa de Colaboradores de Reserva que trabajan en funciones de coordinación y gestión de la información.
- En dos de cada cinco contextos, los CP AoR trabajan con homólogos gubernamentales en las funciones de coordinación. Las funciones de los Oficiales de Gestión de la Información no suelen ser desempeñadas por contrapartes gubernamentales, aunque la función de gestión de la información puede ser asumida dentro del Gobierno de diferentes maneras y en mayor o menor medida dependiendo de las circunstancias.

Líneas de supervisión

- Entre el personal del CP AoR empleado por UNICEF, son más los dirigidos por un Jefe de Sección que por personas que desempeñan otras funciones, en contraste con la orientación cada vez más firme de la Sección de Coordinación de Clústers Globales.
- La excepción son los miembros del personal que trabajan como Coordinadores principales en el ámbito subnacional que en su mayoría están dirigidos por un Jefe de Oficina Exterior.
- Los Coordinadores que desempeñan funciones directivas en el ámbito nacional están dirigidos en su mayoría por un Jefe de Sección, seguido de un Jefe de Emergencia; una parte está dirigida por el Representante (4 %) o el Representante Adjunto (4 %).

Antigüedad de los puestos

- La mayor parte del personal del CP AoR ocupa puestos de Oficial Nacional.
- Las personas con más antigüedad en el CP AoR son los Coordinadores con funciones directivas, uno de cada cinco de los cuales ocupa puestos que requieren siete años o más de experiencia profesional en el momento de su incorporación. Los Coordinadores de más alto rango ocupaban puestos que requerían cinco años o más de experiencia profesional en el momento de su incorporación.
- Por lo general, los Oficiales de Gestión de la Información ocupan puestos de menor nivel que quienes

desempeñan funciones de coordinación: una tercera parte en puestos que requieren cinco años de experiencia, una tercera parte en puestos que requieren dos años de experiencia y una tercera parte en puestos que no requieren experiencia en el momento de su incorporación.

- La mayoría del personal que trabaja en el ámbito subnacional ocupa puestos que requieren dos años de experiencia profesional en el momento de su incorporación.
- La comparación de los niveles de los puestos con las orientaciones de los grupos dirigidos o codirigidos por UNICEF y el AoR indica que los niveles de los puestos en las CP AoRs son inferiores a los recomendados en el ámbito nacional y, para los Oficiales de Gestión de la Información, en el ámbito subnacional.

Dedicación exclusiva

- Una elevada proporción de los puestos están ocupados por personas que ejercen una doble función.
- La doble función afecta tanto a los Coordinadores como a los Oficiales de Gestión de la Información, aunque la tasa es menor entre los primeros.
- Las tasas de doble función son más bajas en el ámbito nacional que en el subnacional.
- La doble función se planteó como un reto en los datos primarios recogidos en la evaluación, así como en la investigación realizada por la Sección de coordinación de clústers globales y ALNAP.

Tasas de vacantes

- En el ámbito nacional, en casi la mitad de los contextos en los que existe un CP AoR, hay vacíos de capacidad, ya que el Coordinador o el Oficial de Gestión de la Información trabajan a tiempo parcial o faltan.
- Las tasas de vacantes son más elevadas entre los Oficiales de Gestión de la Información que entre los Coordinadores, tanto en el ámbito nacional como en el subnacional, donde hay pocos Oficiales de Gestión de la Información.

Muchos de los retos que afectan a la capacidad de los CP AoR también afectan a otros grupos dirigidos o codirigidos por UNICEF, y las actividades para abordarlos se han determinado en la Estrategia de Gestión del Talento de la Sección de Coordinación de Clústers Globales. El CP AoR Global tiene la oportunidad de trabajar en colaboración con la Sección de Coordinación de Clústers Globales y otros grupos para garantizar que los CP AoR tengan suficiente personal en puestos específicos, con líneas jerárquicas y niveles de antigüedad en el puesto que reflejen las orientaciones y recomendaciones actuales. Además, entre las consideraciones que debe abordar el CP AoR Global a través de la estrategia de aprendizaje y desarrollo se incluye la necesidad de definir cómo proporcionar y orientar de forma eficaz y eficiente el apoyo al fortalecimiento de las capacidades del personal del CP AoR y de los homólogos gubernamentales que trabajan en todos los niveles de coordinación y cómo apoyar al personal que trabaja en puestos de doble función con los retos específicos a los que se enfrentan.

Trayectorias profesionales de los Oficiales de Gestión de la Información y los Coordinadores del CP AoR

El análisis de las trayectorias profesionales típicas de los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información ha puesto de relieve las siguientes constataciones clave:

Trayectorias profesionales de los Coordinadores

- La mayoría de los Coordinadores tienen formación en protección de la niñez.
- Una de las principales vías a la coordinación es a través de la doble función.

- Algunos Coordinadores informaron de las dificultades que encontraban para pasar de las CP AoR subnacionales a la nacional y de los puestos nacionales a los internacionales, así como para volver a desempeñar funciones de protección de la niñez después de haber trabajado en la coordinación.

Trayectorias profesionales en los Oficiales de Gestión de la Información

- Los Oficiales de Gestión de la Información suelen tener una formación relacionada con las competencias funcionales.
- Los Oficiales de Gestión de la Información suelen pasar a desempeñar funciones en CP AoR sin experiencia alguna en protección de la niñez.
- Algunos Oficiales de Gestión de la Información señalaron dificultades para pasar de puestos nacionales a puestos internacionales o de funciones de gestión de la información a funciones de coordinación.

La exploración de las trayectorias profesionales ha puesto de manifiesto la necesidad de que el CP AoR Global defina en la estrategia de aprendizaje y desarrollo cómo garantizar que haya suficientes vías de acceso a la coordinación que sean alternativas a desempeñar una doble función y cómo apoyar el desarrollo profesional de los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información dentro de las CP AoR, así como su progresión posterior, para aumentar la retención del talento en las CP AoR.

3. Competencias de los Oficiales de Gestión de la Información y los Coordinadores de las CP AoR

El segundo componente de la evaluación se refería a la percepción que tienen los Oficiales de Gestión de la Información y los Coordinadores de las CP AoR de sus propias competencias y eficacia en el desempeño de su función, sus preferencias de aprendizaje y la eficacia del apoyo que reciben de sus jefes.

Competencias de los Oficiales de Gestión de la Información y los Coordinadores de las CP AoR

El análisis de la confianza de los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información en sus competencias, y del apoyo que les prestan sus responsables, ha puesto de manifiesto las siguientes constataciones clave:

- En general, los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información confiaban en que disponían de las competencias, las aptitudes y los conocimientos necesarios para realizar su trabajo con eficacia.
- Las competencias en las que los Coordinadores se sentían menos seguros eran las funcionales y, en particular, la capacidad de aplicarlas en contexto y en situaciones complejas.
- Las competencias que se consideraron más importantes para los Coordinadores fueron la capacidad de liderazgo, la colaboración con los socios y la capacidad de afrontar situaciones difíciles.
- Las competencias en las que los Oficiales de Gestión de la Información se sentían menos seguros eran las sectoriales y, en particular, el conocimiento de los principios, las normas, los conceptos y las herramientas para la protección de la niñez.
- Las competencias identificadas como especialmente importantes para los Oficiales de Gestión de la Información fueron la colaboración con los socios y el liderazgo.

Eficacia de las funciones

Cuando se les pidió que consideraran los factores que aumentarían la eficacia de su función, la mayoría de los Coordinadores señalaron la necesidad de disponer de más recursos como el factor más importante para aumentar su eficacia. Otros factores indicados fueron un mayor acceso a una red de compañeros, a materiales y recursos de aprendizaje y al asesoramiento o apoyo de expertos a través de un servicio de asistencia.

Cuando se les planteó la misma pregunta, los Oficiales de Gestión de la Información señalaron la necesidad de un mayor acceso a materiales de aprendizaje, una mejora de los conocimientos y las competencias subyacentes, un mayor acceso a una red de compañeros y un mayor acceso a asesoramiento de expertos o apoyo a través de un servicio de asistencia.

Preferencias de aprendizaje de los Oficiales de Gestión de la Información y los Coordinadores

El análisis de las preferencias y prácticas de aprendizaje de los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información puso de manifiesto lo siguiente:

- La modalidad de aprendizaje preferida de los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información fue la formación presencial, seguida de la formación en línea (con tutor o a su propio ritmo) y el apoyo personalizado individual (en forma de asesoramiento o tutoría).
- Mostraron su preferencia por aprender en su lengua materna.
- Uno de los principales retos a la hora de acceder al aprendizaje era encontrar y asegurar el tiempo de aprendizaje sin distracciones ni interrupciones, algo que afectaba especialmente al aprendizaje en línea.
- Los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información se sentían motivados para completar la formación por factores sociales del aprendizaje, como los debates con los compañeros y una formación que fuera cómoda de completar.
- Entre los Oficiales de Gestión de la Información, también había preferencia por una formación que proporcionara un certificado.
- La mayoría de los Coordinadores indicaron que conocían y utilizaban los recursos clave para la Coordinación de la protección de la niñez, como el Manual de Coordinación para la Protección de la Niñez en Emergencias (CPiE, por sus siglas en inglés), el curso electrónico de Normas Mínimas para la Protección de la Niñez y el paquete de iniciación al CP AoR.
- Los recursos de aprendizaje específicos para la protección de la niñez se utilizaron con menos frecuencia por parte de los Oficiales de Gestión de la Información que del lado de los Coordinadores.

Apoyo de los supervisores

El análisis del apoyo prestado por los supervisores puso de relieve las siguientes constataciones:

Dirección de los Coordinadores

- La mayoría de los Coordinadores valoraron positivamente el apoyo prestado por su supervisor, aunque algunos señalaron la necesidad de una mayor competencia en materia de gestión.
- Algunos directores señalaron que, a la hora de supervisar a los Coordinadores, se enfrentaban a problemas como la falta de tiempo y recursos, así como la existencia de demasiadas prioridades contrapuestas.
- La falta de financiación disponible se señaló como un problema clave que afecta al apoyo a la Coordinación de la Protección de la Niñez.
- La mayoría de los supervisores mostraron interés por materiales de apoyo a su aprendizaje, en particular más información sobre las tareas y responsabilidades de los Coordinadores.

Dirección de los Oficiales de Gestión de la Información por parte de los Coordinadores

- En general, los Oficiales de Gestión de la Información se mostraron menos positivos que los Coordinadores sobre el apoyo que recibían de sus supervisores.
- Además, los Coordinadores responsables de los Oficiales de Gestión de la Información se mostraron más positivos sobre el apoyo que prestaban que los Oficiales de Gestión de la Información sobre el apoyo que recibían.
- Un problema concreto destacado por los Oficiales de Gestión de la Información fue la falta de capacidad de su Coordinador para proporcionar apoyo técnico relacionado con las tareas y responsabilidades de un Oficial de Gestión de la Información.
- Los Coordinadores responsables de los Oficiales de Gestión de la Información señalaron como retos la falta de tiempo y recursos y la existencia de prioridades contrapuestas.

Aunque puede ser apropiado incluir algún tipo de apoyo al aprendizaje para los supervisores en la estrategia de aprendizaje y desarrollo, por ejemplo, acerca de las tareas y responsabilidades del Coordinador y del Oficial de Gestión de la Información, no todas las cuestiones planteadas pueden abordarse mediante intervenciones de aprendizaje. Algunas de las cuestiones se destacan en la Estrategia del CP AoR Global, como la necesidad de promoción y recaudación de fondos para las CP AoR, así como en la Estrategia de Gestión del Talento de la Sección de Coordinación de Clústers Globales, en la que puede colaborar el CP AoR Global.

4. Panorama del aprendizaje

El último componente de la evaluación consistió en una identificación de las iniciativas y los materiales existentes en materia de desarrollo de capacidades para determinar los materiales pertinentes, el aprendizaje clave y las oportunidades de colaboración.

Oferta de aprendizaje y desarrollo del CP AoR Global

El refuerzo de las capacidades es un componente importante de la estrategia del CP AoR Global, que trabaja en colaboración con otras partes interesadas para garantizar que las oportunidades de fortalecimiento de capacidades que ofrece sean complementarias, con el fin de maximizar la eficacia y evitar duplicaciones innecesarias. El apoyo al aprendizaje que ofrece actualmente el CP AoR Global incluye:

- Inducción para nuevos Oficiales de Gestión de la Información y Coordinadores.
- Formación presencial sobre coordinación en materia de protección de la niñez en la acción humanitaria (CPHA, por sus siglas en inglés) y formación en gestión de la información.
- Retiro anual de coordinación de la protección de la niñez.
- Programa de Especialización en Coordinación de la Protección (SPPC, por sus siglas en inglés).
- Canal de Aprendizaje sobre Coordinación Humanitaria en Ágora.
- Curso de Protección de la Niñez en Emergencias para socios de reserva dirigido por UNICEF y ACNUR.
- Formación en áreas temáticas en colaboración con la Alianza para la CPHA y otros socios (por ejemplo, SMAPS, localización, coordinación de la gestión de casos, coordinación en entornos mixtos, Normas Mínimas para la Protección de la Niñez, etc.).
- Orientación y tutoría semiestructuradas.
- Apoyo a distancia para los equipos de coordinación, a saber:

- Centros de asistencia, oficinas regionales en el país y especialistas temáticos.
- Comunidades de práctica.
- Llamadas trimestrales con los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información.
- Clínicas del Plan de Respuesta Humanitario (HRP, por sus siglas en inglés).
- Seminarios web y llamadas periódicas y bajo demanda, según sea necesario.
- Despliegues en los países (Equipo de Apoyo sobre el Terreno -incluidos los RRT- y especialistas técnicos temáticos).
- Apoyo para el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos y socios en el ámbito nacional.
- Recursos de coordinación de la protección de la niñez en emergencias.

Durante la evaluación, los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información hablaron muy bien de las intervenciones en las que habían participado, y las evaluaciones de las diferentes oportunidades de aprendizaje muestran respuestas positivas de los participantes.

Recursos, estrategias e iniciativas de aprendizaje de los actores relevantes para el CP AoR Global

Dado que el CP AoR Global mantiene estrechos vínculos con una serie de actores, la evaluación exploró los recursos de aprendizaje, las estrategias y las iniciativas de gestión del talento clave y pertinentes de estos actores, con el fin de informar sobre la elaboración de la estrategia de aprendizaje y desarrollo del CP AoR Global.

En la evaluación se determinaron múltiples posibilidades de colaboración nueva o continuada, entre las que se incluyen:

- Estrecha colaboración con la Sección de Coordinación de Clústers Globales, el Clúster Global de Educación (Global Education Cluster, GEC), el Clúster Global de Nutrición (Global Nutrición Cluster, GNC) y el Clúster Global de Agua, Saneamiento e Higiene para Todos (Global WASH Cluster, GWC), por ejemplo, en la elaboración de módulos de aprendizaje autogestionados para Coordinadores.
- Colaboración con la División de Recursos Humanos y la Sección de Pruebas y Aprendizaje Humanitarios (HELS, por sus siglas en inglés) en la provisión de liderazgo y dirección humanitaria en coordinación con la Sección de Coordinación de Clústers globales y otros grupos temáticos.
- Colaboración con la Alianza para la Protección de la Niñez en la Acción Humanitaria (CPHA, por sus siglas en inglés) en la elaboración de material didáctico sobre áreas técnicas de CPHA de importancia para los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información en las CP AoR.
- Colaboración con la GBV AoR en el desarrollo de su estrategia de desarrollo de capacidades, y colaboración continua con el GPC en la formación en materia de SPPC.

Además, se ofrecen modelos interesantes de aprendizaje en los cursos de corta duración ofrecidos por el GEC y el GNC), el modelo de aprendizaje combinado utilizado por Save the Children en su formación sobre protección de la niñez en situaciones de emergencia y los programas de tutoría ofrecidos por el GNC y el GWC.

5. Conclusiones y recomendaciones

La evaluación identificó formas en las que el CP AoR Global puede reforzar el apoyo al aprendizaje proporcionado. Entre ellas se encuentran oportunidades de colaboración, como trabajar con la Sección de Coordinación de Clústers Globales y otros grupos dirigidos o codirigidos por UNICEF en actividades determinadas en la Estrategia de Gestión del Talento, trabajar estrechamente con otros actores, en particular DHR y HELS, el GPC y los AoR y la Alianza para la CPHA. Además, hay cuestiones que el CP AoR Global puede abordar a través de la estrategia de aprendizaje y desarrollo.

Basándose en la evaluación, se recomienda que la estrategia de aprendizaje y desarrollo debería:

1. Articular cómo, y en qué medida, el CP AoR Global trabajará con el personal de las CP AoR con diferentes perfiles, empleados por diferentes organizaciones y en diferentes niveles de coordinación, y les proporcionará apoyo para el fortalecimiento de sus capacidades.
2. Evaluar la eficacia de las intervenciones de aprendizaje basándose en pruebas de impacto mediante la creación de un sólido marco de seguimiento y evaluación.
3. Capacitar al personal para evaluar y reforzar sus competencias mediante la creación de una herramienta en línea para la autoevaluación y la vinculación de la oferta de aprendizaje y desarrollo profesional con los mecanismos de evaluación existentes.
4. Reforzar los niveles de competencia de los Coordinadores y los Oficiales de Gestión de la Información en las áreas prioritarias identificadas ofreciendo un conjunto progresivo de cursos vinculados a los marcos de competencias, incorporando módulos en línea, programas de aprendizaje combinado e intervenciones en el puesto de trabajo, y facilitando el acceso a recursos adicionales fuera del plan de estudios básico.
5. Apoyar el desarrollo profesional hacia las CP AoR, y dentro de las mismas, proporcionando y facilitando apoyo y oportunidades de aprendizaje para el personal que desee incorporarse y progresar en ellas.
6. Abordar los retos que plantean para los CP AoR, las elevadas tasas de doble función proporcionando apoyo a la formación de las personas que desempeñan doble función y de sus supervisores sobre los retos que se plantean.
7. Apoyar a los Coordinadores y a los equipos de coordinación en el ámbito nacional para reforzar la capacidad de los equipos de las CP AoR y de los agentes de coordinación nacionales y locales mediante la elaboración de un paquete de formación para su uso en el país y con el refuerzo de las aptitudes de facilitación de los Coordinadores nacionales.



Área de Responsabilidad Global de Protección de la Niñez

Evaluación de capacidad del Área de Responsabilidad de Protección de la Niñez (CP AoR) - Resumen