

¿LISTOS PARA EL NEXUS? LOCALIZACIÓN, ACCIÓN HUMANITARIA Y PAZ EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN

Andrés Roure Cuzzoni - Director País Ayuda en Acción Mozambique

Introducción

La irrupción del paradigma del Triple Nexo —acción humanitaria, desarrollo y paz— ha sido recibida con entusiasmo por agencias multilaterales, donantes y organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, la distancia entre la retórica de la integración y la realidad de las prácticas institucionales revela profundas tensiones estructurales. A ocho años del Grand Bargain (2016), que prometía financiar directamente a actores locales al menos en un 25%, seguimos estancados en cifras inferiores al 4% (Development Initiatives 2023). El presente ensayo propone una reflexión crítica desde la práctica: ¿Qué significa realmente estar listos para el Nexo? ¿Qué transformaciones organizativas, éticas y operativas requiere esa disposición? Y, sobre todo, ¿estamos dispuestos a ceder poder?

Desde mi experiencia en Mozambique y otros contextos, sostengo que el Triple Nexo no puede entenderse como una mera innovación técnica o como una mejor articulación programática. Es, ante todo, un imperativo político y ético que interpela las estructuras de poder de la cooperación internacional. Implementarlo exige abandonar inercias institucionales, reconfigurar el rol de las ONG internacionales y reubicar a los actores locales como protagonistas efectivos de las soluciones.

1. Un diagnóstico estructural: de la promesa a la parálisis

El diagnóstico es conocido, pero sigue siendo necesario reiterarlo. A pesar del consenso sobre la necesidad de coherencia entre sectores, la implementación del Triple Nexo tropieza con múltiples obstáculos. En primer lugar, la ausencia sistemática del componente de paz, muchas veces considerado demasiado “político” o difícilmente medible, reduce el Nexo a una articulación entre lo

humanitario y el desarrollo. Sin embargo, sin enfoques explícitos de construcción de paz —entendida en su acepción positiva como transformación de estructuras de violencia, exclusión y marginalización -, cualquier intento de sostenibilidad es ilusorio (Ginty 2021).

Cabo Delgado, al norte de Mozambique, ilustra esta paradoja. Desde el estallido de la insurgencia en 2017, la respuesta humanitaria se ha centrado en la distribución masiva de kits y asistencia básica, liderada casi exclusivamente por actores internacionales. Mientras tanto, los factores estructurales que alimentan el conflicto —extractivismo desigual, exclusión de juventudes, ausencia de Estado de derecho— permanecen sin abordaje significativo. Este tipo de respuestas revela una visión fragmentada y despolitizada de las crisis, que ignora su historicidad y su densidad social (Donini 2012).

2. El Nexo atrapado en una arquitectura disfuncional

Más allá de los discursos, la operacionalización del Nexo está encorsetada por una arquitectura institucional construida sobre cuatro pilares profundamente limitantes:

- **Localización instrumental:** las organizaciones locales son vistas como ejecutoras de bajo coste, no como socias estratégicas. Se les subcontrata, pero raramente se les permite codiseñar, cogestionar o coevaluar intervenciones. Esta forma de localismo instrumental reproduce la colonialidad del poder en la ayuda (Escobar 1995; NEAR Network 2022).
- **Fragmentación financiera:** los donantes siguen operando con líneas presupuestarias sectoriales, de corto plazo y con baja flexibilidad. La lógica de los “*funding silos*” dificulta los enfoques integrados y adaptativos que el Nexo requiere (Barbelet 2018).
- **Rigidez organizacional:** las ONG internacionales replican esta segmentación. Cada proyecto tiene sus reglas, indicadores, tiempos y marcos lógicos. Los sistemas de planificación, monitoreo y aprendizaje

(MEAL) responden más a requerimientos administrativos que a objetivos de transformación.

- **Cultura del control:** predomina una lógica de *accountability* vertical — hacia los donantes— por encima de la rendición de cuentas horizontal — hacia las comunidades. Esto impide procesos genuinos de aprendizaje e innovación (Obrecht 2019).

En suma, la arquitectura institucional de la cooperación contemporánea no está diseñada para la complejidad que pretende abordar. Intenta gestionar crisis sistémicas con herramientas lineales y compartimentadas.

3. Nexus Ready: un marco para la transformación organizacional

Ante este escenario, propongo el concepto de *Nexus Ready* como una categoría analítica y práctica para evaluar el grado de disposición organizacional a implementar el Triple Nexo de forma coherente y efectiva. Ser *Nexus Ready* no es una declaración de intenciones, sino una práctica institucional concreta que se manifiesta en:

- **Equipos integrados y pluridisciplinarios**, capaces de operar simultáneamente en los tres pilares del Nexo.
- **Capacidad de adaptación ágil**, que permita transitar de forma fluida entre emergencia, recuperación y resiliencia.
- **Mecanismos de gobernanza compartida**, con liderazgo local vinculante y estructuras de cogestión.
- **Sistemas de evaluación orientados al cambio social**, no solo al cumplimiento de indicadores numéricos.

Este marco implica abandonar la lógica del proyecto como unidad operativa y avanzar hacia formas más flexibles, relacionales y procesuales de intervención. En palabras de Mac Ginty (2021), se trata de “desacralizar el proyecto” y recentrar la acción en la construcción de paz cotidiana, situada y horizontal.

4. Redefinir el rol de las ONG internacionales: de ejecutoras a facilitadoras

Una de las transformaciones más urgentes es la redefinición del papel de las ONG internacionales. Lejos de su rol histórico como “implementadoras principales”, deberían asumir funciones de facilitación, acompañamiento técnico y coaprendizaje. Esto supone:

- **Diseñar estrategias de transición**, con metas de transferencia de poder, liderazgo y recursos a actores locales.
- **Promover alianzas horizontales**, basadas en la reciprocidad, la transparencia y la corresponsabilidad.
- **Evaluar el desempeño organizacional** en función del poder transferido, no solo del gasto ejecutado.

Este enfoque conecta con debates recientes sobre el *localisation revolution* y la necesidad de descolonizar la ayuda (Peace Direct 2022; Patel et al. 2020). Implica renunciar al protagonismo, redistribuir capacidades y abrir espacios reales para formas alternativas de conocimiento y acción.

5. Financiamiento Nexus: el gran ausente

La sostenibilidad del Triple Nexo depende en gran medida de su viabilidad financiera. Sin mecanismos adecuados, seguirá siendo una aspiración normativa. Actualmente, la mayoría de los fondos:

- Se distribuyen en función de marcos temáticos cerrados.
- No permiten transferencias entre líneas (ej. de emergencia a desarrollo).
- Carecen de flexibilidad temporal y geográfica.

Frente a ello, propongo avanzar hacia:

- **Fondos plurianuales y adaptativos**, con márgenes para redireccionamiento.

- **Mecanismos puente** (como crisis modifiers) que permitan transiciones fluidas.
- **Fondos específicos para el Nexo**, con criterios intersectoriales.
- **Co-gestión financiera con organizaciones locales**, incluyendo participación en decisiones presupuestarias.

El financiamiento no es un aspecto técnico, sino político. Define quién decide, con qué prioridades y bajo qué criterios se interviene. Sin transformación de los sistemas financieros, el Nexo será imposible.

6. Recomendaciones: hacia una revolución ética

Finalmente, propongo una serie de medidas para avanzar hacia un enfoque Nexus coherente:

1. **Incluir metas explícitas de transferencia de poder en las estrategias país.**
2. **Asegurar co-liderazgo local real en todos los consorcios.**
3. **Asignar un mínimo de recursos flexibles de forma directa a actores locales.**
4. **Transformar las estructuras internas (RH, MEAL, finanzas) para soportar equipos Nexus.**
5. **Impulsar la documentación y aprendizaje colectivo de experiencias locales.**

Más que una reforma técnica, este proceso implica una revolución ética. Localizar no es descentralizar fondos; es recentrar el poder. Implica aceptar que las soluciones más sostenibles son aquellas que emergen desde el territorio, no las que se importan desde Bruselas, Ginebra o Nueva York.

Conclusión

Estar “listos para el Nexo” es estar dispuestos a dejar de ser el centro. Es aceptar que, para lograr transformaciones duraderas, las ONG internacionales deben reconfigurar sus modelos de intervención, sus estructuras de poder y sus culturas organizativas. El Nexo no se construye en informes estratégicos ni en powerpoints de coordinación. Se construye en la práctica cotidiana, en la humildad organizacional y en la disposición a escuchar, ceder y acompañar.

Como señalaba Fiona Terry (2002), el humanitarismo está condenado a repetirse si no aprende de sí mismo. Estar listos para el Nexo es precisamente eso: aprender, transformarse y, sobre todo, dejarse transformar.

Referencias

- Barbelet, V. 2018. *As Local as Possible, as International as Necessary*. ODI.
- Development Initiatives. 2023. *Global Humanitarian Assistance Report*.
- Donini, A. 2012. *The Golden Fleece: Manipulation and Independence in Humanitarian Action*. Kumarian Press.
- Escobar, A. 1995. *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton University Press.
- Ginty, R. Mac. 2021. *Everyday Peace: How So-Called Ordinary People Can Disrupt Violent Conflict*. Oxford University Press.
- NEAR Network. 2022. *We Need a Shift: Power Manifesto*.
- Obrecht, A. 2019. *Adaptive Management in the Humanitarian Sector*. ALNAP.
- OECD. 2021. *States of Fragility*.
- Patel, P., de la Rosa, J., & Hemsley, G. 2020. *Time to Decolonise Aid*. Peace Direct.
- Terry, F. 2002. *Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action*. Cornell University Press.

