

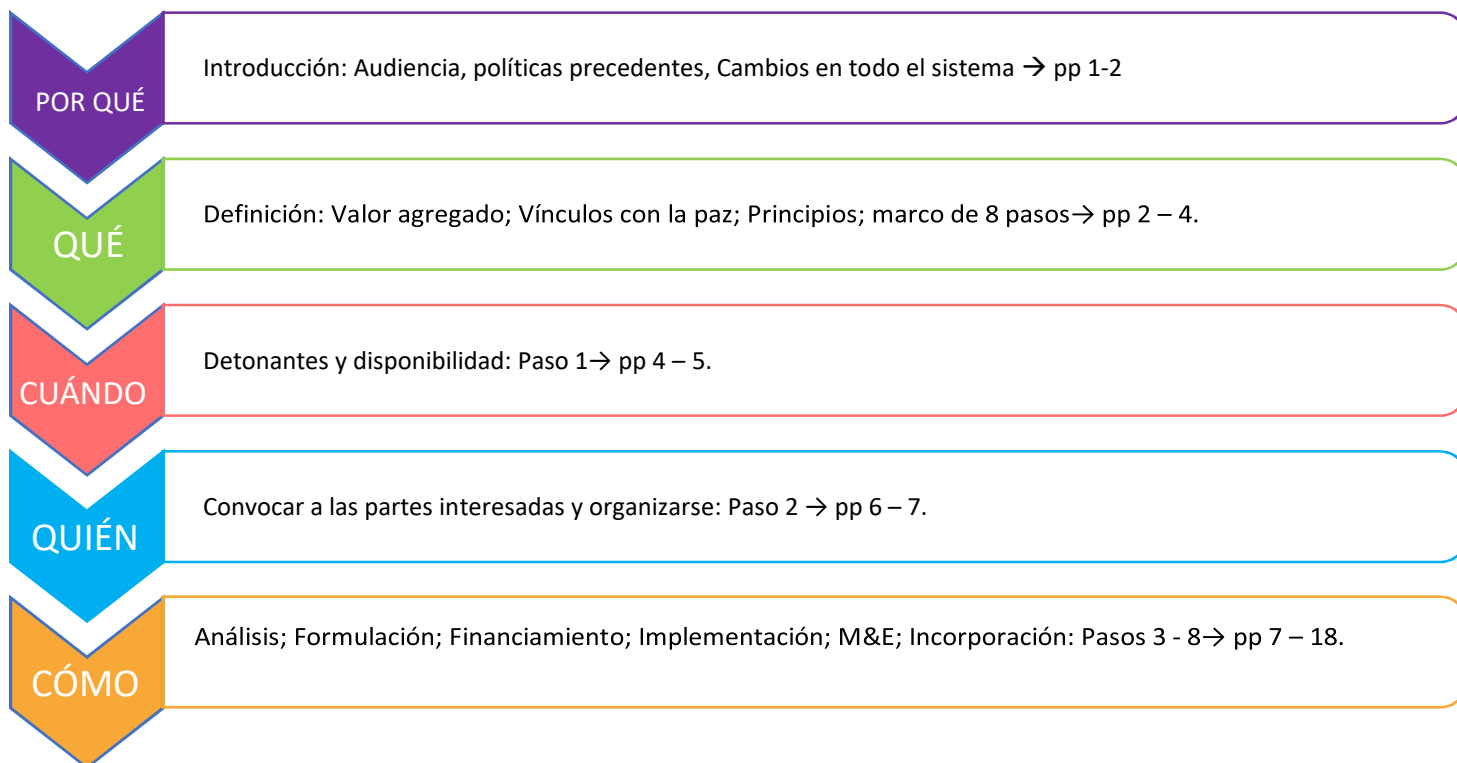
Se ha escrito un extenso texto explicativo sobre el nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y paz (HDPN, en sus siglas en inglés) y resultados colectivos. Sin embargo, no existe un solo modelo de buenas prácticas a nivel nacional. Sigue habiendo una demanda de una guía práctica y concisa dirigida a los encargados de implementar el HDPN a nivel nacional. Esta guía presenta las numerosas elecciones que deben hacerse para crear y obtener resultados colectivos en un contexto específico.

Orientación Breve Sobre Resultados Colectivos

Planeación e implementación del nexo entre acción humanitaria-desarrollo-paz en contextos de crisis prolongada.

Junio de 2020

This translation/adaptation was not created by the Inter-Agency Standing Committee (IASC). The IASC is not responsible for the content or accuracy of this translation. The original English edition “Inter-Agency Standing Committee: IASC Light Guidance on Collective Outcomes” shall be the binding and authentic edition. This translation was coordinated by FM4, Dignidad y Justicia en el Camino A.C.



1. ¿A quién está dirigida esta orientación?

La presente orientación está dirigida a la alta gerencia de la comunidad humanitaria, de desarrollo y de paz a nivel de país, incluyendo el Coordinador Residente/ Humanitario de las Naciones Unidas (UNRC/ HC por sus siglas en inglés) y su Oficina del Coordinador Residente (OCR), Representantes Especiales Titulares o Substitutos de la Secretaría General (SRSG/ DSRSG, por sus siglas en inglés) y sus equipos, directores de la ONU y de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), equipos de países de la ONU, (UNCTs, por sus siglas en inglés)/ Equipos Humanitarios de Países (HCTs, por sus siglas en inglés), y representantes de donantes. También puede resultar útil a individuos responsables de implementar programas de campo, lo cuales contribuyan a desarrollos colectivos.¹

La orientación utiliza el término colectivo “Comunidad HDP” para describir la gama completa de actores humanitarios, de desarrollo y de paz que trabajan y proporcionan financiamiento en un país.

¹Los HC pueden contactar a Rachel Scott, UNDP (rachel.scott@undp.org) y a Marta Valdés, OXFAM (mata.valdes@oxfam.org), copresidentes del Grupo 4 de Resultados del IASC sobre la Colaboración entre la Acción Humanitaria y el Desarrollo, para aclaraciones o apoyo adicional.

2. Por qué ahora es necesario centrar la acción en los resultados colectivos?

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas. Lograrlas está lejos de estar garantizado. El Grupo del Banco Mundial² estima que para el 2020 la mayoría de las personas que viven en pobreza extrema vivirán en situaciones frágiles y afectadas por conflictos, además de que hasta dos tercios de esta población podrían vivir en dichas condiciones para el 2030. El enfoque en los resultados colectivos también fue una característica clave del Foro Humanitario Mundial (WHS, por sus siglas en inglés).

Actualmente es un compromiso compartido de la ONU y el IASC el no dejar a nadie rezagado, y el acabar con las necesidades al reducir riesgos, vulnerabilidades y factores de conflicto. Reducir el impacto de crisis prolongadas requiere tanto la satisfacción de las necesidades inmediatas y la inversión a mediano y largo plazo para reducir las vulnerabilidades y los riesgos que afectan a las comunidades y a los sistemas económicos y de gobierno más amplios, así como contribuir al desarrollo sostenible y a la paz sostenida. Los actores de ayuda deben evolucionar su pensamiento y sus métodos de trabajo para abordar estas cuestiones de manera más coherente. Seguir como hasta ahora no está dando los resultados necesarios. La dirección de la política está clara y bien establecida: **los comportamientos, las actitudes y los procesos de trabajo deben cambiar para hacer de la “nueva forma de trabajar” la norma establecida.**

El trabajo conexo incluye los esfuerzos de reforma del Secretario General de la ONU relativos al sistema de desarrollo, así como la Agenda de Mantenimiento de la Paz.

3. Definición de resultados colectivos y el vínculo entre desarrollo humanitario y paz.

El IASC comisionó **una investigación a profundidad** en 2018 para establecer una definición compartida de resultados colectivos, la cual se presenta en el cuadro a continuación. Esta es coherente con la definición del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de la ONU (UNSDCF, por sus siglas en inglés) que acompaña la guía sobre el NAHDP.

Un resultado colectivo (CO, por sus siglas en inglés) es un resultado concebido en conjunto con el objetivo de abordar y reducir las necesidades, los riesgos y las vulnerabilidades, el cual requiere los esfuerzos combinados de las comunidades humanitarias, de desarrollo y de paz, y de otros actores según proceda. Para ser efectivos, los CO deben ser específicos para el contexto, aprovechar la ventaja comparativa de todos los actores y basarse en cronogramas de varios años. Estos deberían ser desarrolladas a través de un análisis conjunto, planeación y programación complementarias, liderazgo/ coordinación efectiva, un financiamiento refinado que vaya más allá del financiamiento basado en proyectos, y secuenciación en la formulación y la ejecución.

El fortalecimiento de la colaboración entre la acción humanitaria, el desarrollo y la paz, según lo identificado por la mayoría de las partes interesadas como una prioridad máxima en el WHS, incluyendo donantes, ONG, Estados afectados por la crisis y otros. La asistencia humanitaria, la cooperación para el desarrollo y la construcción de paz no son procesos seriales, todos son necesarios al mismo tiempo para reducir necesidades,

² Grupo del Banco Mundial (2020): [Fragilidad y Conflicto: En las líneas de frente en la Pelea contra la Pobreza \(en inglés\)](#).

riesgos y vulnerabilidades. La colaboración puede lograrse trabajando para obtener resultados colectivos, a lo largo de varios años, sobre la base de la ventaja comparativa de una diversa gama de actores. Los resultados colectivos han emergido como una herramienta estratégica para que los actores humanitarios, de desarrollo y de paz se pongan de acuerdo sobre un resultado concreto y medible que lograrán en conjunto en un país, con el objetivo general de reducir las necesidades, riesgos y vulnerabilidades de las personas.

Esto también ha sido reconocido por los miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE cuando presentaron sus recomendaciones.

Los resultados colectivos son la herramienta para lograr la mejor colaboración humanitaria, de desarrollo y de paz. Estos establecen resultados concretos y medibles, desarrollados colectivamente entre la Comunidad HDP en un país y con el objetivo de reducir las necesidades, riesgos y vulnerabilidades humanitarias. Están basados y articulados en un análisis y un entendimiento compartidos, y les permiten a los actores humanitarios, de desarrollo y de paz alinear individualmente su programación hacia aquellos resultados colectivos, de acuerdo con los mandatos respectivos.

Los actores humanitarios, de desarrollo y de paz han desarrollado principios, políticas y maneras de trabajar para asegurar que pueden lograr los mejores resultados para las personas a las que sirven, basados en sus respectivos mandatos, lo cuales derivan de las resoluciones de la Asamblea General o el Consejo de Seguridad³. Los principios de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia guían la acción humanitaria. La cooperación para el desarrollo está basada en el apoyo a las prioridades y planes nacionales, bajo el liderazgo y la propiedad de los gobiernos nacionales, en su búsqueda de los ODS. Los actores constructores de paz también están impulsados por los compromisos de reforma de la ONU. Todos los actores están conscientes de y se atienen al "principio de no hacer daño" además, de tratar de asegurar la sensibilidad al conflicto en la programación. La Revisión Cuadrienal Amplia de Políticas (QCPR, por sus siglas en inglés) reconoce que una "respuesta global de todo el sistema; incluyendo una mayor cooperación y complementariedad entre desarrollo, reducción de riesgo de desastre, acción humanitaria y mantenimiento de la paz, es fundamental para abordar de manera más eficiente y efectiva las necesidades y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible" y "exhorta a las entidades del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas a que, en pleno cumplimiento de sus respectivos mandatos, mejoren la coordinación con la asistencia humanitaria y los esfuerzos de construcción de paz a nivel nacional en países que enfrentan emergencias humanitarias y en países en situaciones de conflicto y post-conflicto".⁴ La agenda del 2030 está basada en los derechos humanos "sin dejar a nadie atrás, alcanzando primeramente a los que están más atrás y abordando la inequidad y la discriminación". Se han hecho compromisos prácticos en la Promesa de Paz y los Mensajes Claves en el Nexo de acción humanitaria, desarrollo y su vínculo con la Paz.

Estos principios, políticas y maneras de trabajar han evolucionado por buenas razones y frecuentemente son consistentes y coherentes. Los resultados colectivos desarrollados a nivel nacional permiten la identificación colectiva de un resultado concreto impulsando la programación complementaria de actores humanitarios, de desarrollo y de paz, de acuerdo con sus respectivos mandatos.

Los resultados colectivos establecen un producto concreto y medible que los actores humanitarios, de desarrollo y de paz quieren lograr en conjunto en un país para así reducir las necesidades de las personas, así como sus riesgos y vulnerabilidades. De este modo, los resultados colectivos son la herramienta principal para una colaboración más cercana entre acción humanitaria, desarrollo y paz. Estos prevén un resultado común, promueven la conectividad y complementariedad entre planes y programan dentro de los mandatos existentes y con respeto a los principios establecidos. Los resultados colectivos también pueden permitir y

³Humanitario - GA 46/182 (1991) y GA 58/114 (2004); Desarrollo - A/RES/72/279 y A/RES/72/236 (2018); Paz SC 2282 (2016)

⁴A/RES/71/243, 21 diciembre 2016, Paras. 14, 24.

promover un financiamiento y soluciones de financiación más eficientes al resaltar programas que, ejecutados en conjunto, contribuyen al logro de los resultados colectivos.

Si los resultados colectivos deben abordarse en un marco temporal de 3 a 5 años, las actividades de desarrollo y construcción de paz requieren inversión inmediata para que estos programas puedan contribuir a reducir las necesidades y vulnerabilidades, logrando los ODS y manteniendo la paz. **En la implementación de los resultados colectivos, los actores de desarrollo y construcción de paz, actores locales y nacionales, poblaciones afectadas, la academia y el sector privado**, entre otros, deben comprometerse de manera significativa desde el inicio. El cambio requiere inversión en contextos comunes, sólidos y consistentes, así como análisis de riesgo; incentivación de una mejor respuesta conjunta respecto a la planeación y programación, un liderazgo y una coordinación fortalecidas; y una re-calibración de las modalidades de financiamiento.

4. Guía de procesos para un contexto específico.



La literatura sobre el NAHDP y las mejores prácticas y lecciones aprendidas⁵ concuerdan en que los resultados colectivos deben plantearse para contextos altamente específicos. **No existe un enfoque único para poner en práctica los resultados colectivos. El marco de 8 pasos propuesto puede ayudar a la Comunidad HDP a avanzar en conjunto.** Los colaboradores deben identificar y hacer una serie de decisiones y elecciones para poner en práctica, priorizar y secuenciar los resultados colectivos.

Puede haber otros pasos a seguir, problemas y decisiones que confronten a los líderes e implementadores que no se mencionan aquí.

5. Marco de 8 pasos para poner en práctica los resultados colectivos

PASO 1: Identificar los detonantes y entender la disponibilidad

Objetivo: Para determinar los puntos de entrada y detonantes más prometedores para empezar el enfoque del NAHDP en torno a resultados colectivos, para identificar el proceso de planeación más apropiado para el NAHDP, para evaluar la voluntad de las partes interesadas claves a participar, y para entender qué obstáculos al cambio pueden existir.

Acciones clave a tomar:

⁵ Por ejemplo, el Comité Directivo Conjunto para el Fomento de la Colaboración entre la Acción Humanitaria y el Desarrollo (JSC, por sus siglas en inglés) ha llevado a cabo una revisión de sus siete países prioritarios en HDP (ver www.un.org/jsc) la cual resalta la importancia de resultados colectivos específicos de cada contexto.

1. Determinar cuál es el mejor punto de entrada para la planeación del NAHDP y los resultados colectivos.

Este podría ser un proceso de arriba hacia abajo, como resultado de un esfuerzo desde las oficinas centrales o el coordinador residente para adoptar resultados colectivos, o puede ser generado entre la Comunidad HDP en el país, entendiendo el potencial de una colaboración más cercana para no solamente cubrir las necesidades, riesgo y vulnerabilidades; sino reducirlas. Una opción es definir los resultados colectivos en el Marco de Cooperación de la ONU y el Gobierno, una evaluación de la recuperación y la construcción de paz (RPBA, por sus siglas en inglés), un plan de respuesta humanitaria (PRH) o un plan de respuesta para refugiados (PRR). Un evento catalítico, como un cambio de gobierno, también puede ser un punto de entrada adecuado, en la medida en que puede abrir un espacio para la acción colectiva a lo largo de varios ejes. Ejemplos recientes han evidenciado que los resultados colectivos pueden ser más exitosos al ser implementados en el marco de una crisis prolongada, en la medida en que esta les proporciona a los actores humanitarios, de desarrollo y de paz la oportunidad de identificar de manera conjunta las necesidades y los desafíos, así como también la estabilidad necesaria para ejecutar programas a largo plazo.

2. Determinar si el apoyo colectivo está logrando el impacto esperado hasta la fecha. Esta es la elección crítica de entrada. La determinación debe hacerse por el coordinador residente o las oficinas centrales en colaboración con el gobierno y los líderes en los tres ejes, tanto dentro como fuera del sistema de la ONU. En Burkina Faso el coordinador residente descubrió que la manera más efectiva de generar apoyo para el cambio era celebrar reuniones individuales con los líderes de cada eje, previo a las discusiones en conjunto, para entender sus perspectivas y actitudes respecto al NAHDP, antes de unir los ejes.

3. Determinar la voluntad del gobierno anfitrión para liderar o participar en los procesos de resultados colectivos. Los Gobiernos tienen la responsabilidad primaria de respuesta ante desastres, de proteger a sus propias poblaciones, incluidas personas desplazadas; de cumplir las convenciones de refugiados; de respetar los principios y leyes humanitarias internacionales; y de impulsar el logro de la Agenda del 2030 y los ODS en su país, así como desempeñar un papel fundamental en la articulación y puesta en marcha de los resultados colectivos, si es posible. El análisis inicial del Comité Permanente Interinstitucional sobre tipologías de participación, que figura en el Anexo B, esboza cinco escenarios básicos, caracterizando de positivos a negativos los roles que pueden desempeñar los gobiernos en crisis prolongadas. La Comunidad HDP debería utilizar las tipologías y dialogar con funcionarios de gobierno para decidir si es propicio buscar el liderazgo o la participación de éste, y cuándo hacerlo. En Etiopía, desde el principio, el gobierno fue un actor clave en los resultados colectivos para áreas propensas a la sequía y los derechos de los refugiados. En Pakistán, el gobierno de la provincia de Khyber-Pakhtunkhwa, participó de manera activa solamente cuando el plan de resultados colectivos fue (parcialmente) financiado.

4. Identificar facilitadores y los obstáculos para abordar las crisis prolongadas, y evaluar las capacidades y la falta de recursos de la comunidad HDP. Para lograr los ODS, se solicita a los gobiernos y la Comunidad HDP que operen de manera diferente, de acuerdo con la Agenda 2030. Los líderes deben determinar los obstáculos al cambio existentes en las autoridades gubernamentales y la Comunidad HDP, y cómo sortea dichos obstáculos de la mejor manera. La mejor manera de llevar a cabo esta evaluación es en un taller participativo entre las partes interesadas principales. Existe abundante literatura sobre la evaluación de la disponibilidad para el cambio, la cual generalmente se enfoca en cuatro áreas: motivación para el cambio, recursos institucionales para el cambio, atributos de la personalidad del personal y los líderes, y el clima organizacional para el cambio. En la práctica, el instinto de gestión, el conocimiento y las relaciones con partes interesadas clave del Coordinador Residente y de otros líderes, juegan un papel importante en el entendimiento de la disponibilidad para el cambio.

5. Determinar si existe la capacidad adecuada para formular e implementar resultados colectivos a un ritmo razonable. Las capacidades esenciales mejoradas de la Oficina del Coordinador Residente (OCR) deberían ser suficientes para empezar la planeación del NAHDP. Sin embargo, se ha logrado un mayor progreso cuando existe una capacidad adicional. En Camerún y la República Democrática del Congo, la disponibilidad de

recursos humanos especializados fue descrita como determinante en el enfoque del NAHDP. Una valoración de la brecha entre las capacidades existentes y las necesarias puede garantizar que la asignación de trabajo a los recursos humanos existentes sea la apropiada para contribuir y, si es necesario, puede ayudar a justificar la inversión en una capacidad adicional. Existen muchas herramientas, como la Metodología para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD, que pueden ser adaptadas para esta tarea. La capacidad adicional puede incluir recursos humanos financiados por proyectos, apoyo para las Oficinas Centrales, o adscripciones de organismos participantes, incluyendo las ONG. En Uganda, las ONG internacionales financian de manera colectiva un puesto en la Secretaría del Marco Integral de Respuesta para los Refugiados, contribuyendo a su ejecución y aumentando la voz de las ONG. Los proveedores de servicios independientes, así como terceras partes, también pueden desempeñar un papel útil.

PASO 2. Convocar a las partes interesadas y organizarse

Objetivo: Identificar y convocar a las personas y organizaciones adecuadas para “sentarse en la mesa”, para asegurar que el proceso sea inclusivo e involucre a todas las partes interesadas relevantes.

Acciones clave a tomar:

1. Decidir quién está mejor ubicado para identificar y convocar a las partes interesadas. Normalmente esta tarea sería la responsabilidad de un Coordinador Residente o un Coordinador Humanitario (HC) en colaboración con el gobierno. Las partes interesadas procederán de gobiernos nacionales y locales, poblaciones afectadas, la Comunidad HDP comprendiendo el sistema de la ONU, la sociedad civil, comunidades, Instituciones de Financiamiento Internacional (IFI) y las ONG. Es importante garantizar la participación de mujeres y jóvenes. Otros grupos que representen a la academia, al sector privado, a grupos de fe y minorías, entre otros, también pueden participar.

2. Fortalecer las estructuras de coordinación existentes. Las estructuras existentes, por ejemplo, los UNCT o los HCT, pueden adaptarse para este objetivo a través de la revisión de su composición, en caso de ser necesario. En algunos países se han formado nuevas estructuras. Las estructuras deben cumplir tres funciones:

- **Gobernabilidad:** establecimiento de la dirección, monitoreo del progreso hacia los resultados colectivos. Idealmente co-liderado por el Coordinador Residente o Coordinador Humanitario o la organización líder, y por un representante de gobierno, más un representante de los tres ejes, donantes, comunidades afectadas y sociedad civil.
- **Operaciones:** la membresía está determinada por el órgano de rector, que recurre a la capacidad voluntaria, solicitada o subcontratada de los tres ejes, la cual formula y monitorea la implementación de resultados colectivos.
- **Consulta:** un grupo amplio y diverso de partes interesadas auto seleccionadas, incluyendo las poblaciones afectadas, el cual es convocado periódicamente para la validación de los resultados colectivos y la difusión de información clave.

3. Garantizar la participación de las personas afectadas en la planeación y la toma de decisiones. Los Compromisos del Comité Permanente Interinstitucional sobre la Rendición de cuentas a Personas Afectadas esbozan las maneras en las cuales las personas afectadas deberían participar en la planeación y la toma de decisiones. Se ha documentado experiencia práctica significativa para ayudar a la Comunidad HDP a garantizar la participación de las personas afectadas, aunque el estudio realizado por ALNAP en 2014 determinó que la participación en el diseño es poco frecuente. Los desafíos prácticos, estructurales, de habilidades y de actitud deben ser abordados para poner a las personas afectadas en el centro del proceso del NAHDP. Una herramienta como el Marco de Trabajo de Edad, Género y Diversidad del ACNUR puede resultar útil para

garantizar una incorporación efectiva de las diferentes necesidades de hombres, mujeres, niños y niñas. Finalmente, en circunstancias en las que los gobiernos toman la iniciativa en los resultados colectivos el resto de la Comunidad HDP debe permanecer vigilante sobre la participación de las personas afectadas y abogar enérgicamente por su inclusión en todos los procesos.

4. Determinar de manera transparente la ventaja comparativa de los participantes para roles específicos en el proceso del NAHDP. La responsabilidad de determinar la ventaja comparativa no es clara. La Orientación sobre la Evaluación Común de País (ECP) de la ONU ofrece ciertos criterios, pero estos pueden no ser totalmente apropiados para los resultados colectivos. Es importante garantizar una **determinación transparente de las ventajas comparativas para evitar actitudes negativas** que puedan perjudicar la implementación de un enfoque de NAHDP. Si bien hay razones prácticas por las que los líderes reclutan a los "sospechosos habituales" para que desempeñen papeles específicos, la estructura y la transparencia deben centrarse en la identificación y la asignación de tareas a partes interesadas clave a través de:

- **Destacar los mandatos, experiencias y capacidades objetivamente verificables que una organización debe demostrar** para desempeñar roles específicos.
- Establecer **un proceso para evaluar la ventaja comparativa.**
- Aplicar este enfoque para la elección de **qué organizaciones deberían representar a sus pares** desde cada uno de los tres ejes, o desde las comunidades afectadas, etc.
- Promover la importancia de participar en consultas como una contribución significativa al NAHDP.

5. Garantizar el entendimiento común de los resultados colectivos. Antes de embarcarse en el proceso de articulación y puesta en marcha de los resultados comunes, es importante que las partes interesadas compartan la misma definición y visión para colaborar alrededor de resultados colectivos y sus procesos. La selección de la terminología correcta es una elección específica del contexto, basada en el conocimiento y el entendimiento de las preferencias y sensibilidades locales.

6. Maximizar desde el principio la participación de las IFI, como el Banco Mundial, en el proceso del NAHDP. El Banco Mundial, los donantes y las IFI se han comprometido a aumentar su financiamiento a países que experimentan fragilidad, conflictos y violencia. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que puede ser un desafío traer instituciones financieras al proceso de resultados colectivos si está fuera de los parámetros de los instrumentos de cooperación explícitamente definidos, como el Fondo de Estado y Construcción de Paz. Las iniciativas como PARCA en Chad evidencian la importancia de la participación del Banco Mundial en el NAHDP.

PASO 3: Realización del análisis conjunto

Objetivo: Concluir un análisis conjunto para identificar y entender los factores y las causas fundamentales de las crisis prolongadas, los riesgos y las vulnerabilidades, y sus consecuencias humanitarias, factores de conflicto, las deficiencias y las partes interesadas. Utilizar la evidencia recopilada para determinar aquellos grupos con mayor riesgo de ser "dejados atrás" y las medidas prioritarias a corto, mediano y largo plazo para eliminar las necesidades humanitarias y reducir las vulnerabilidades futuras en los tres ejes.

Acciones clave a tomar:

1. Acordar un marco conceptual para el análisis conjunto. El marco conceptual identifica los temas para el análisis, algunas de sus interacciones clave, permite el proceso de ponderación de la importancia relativa de los diferentes temas y facilita la formulación de preguntas e indicadores de investigación. Cada uno de los ejes de AHDP utiliza un rango de marcos conceptuales establecidos. En el Anexo C se incluyen dos ejemplos. La política de no dejar a nadie atrás requiere enfocarse en aquellos que se benefician en menor medida, o que son excluidos por completo, de la prestación de servicios rutinarios del gobierno y la Comunidad HDP. El análisis conjunto debería enfocarse en:

- ¿Quiénes son aquellos que se dejan atrás (género, edad, discapacidad, estatus social, nacionalidad, etnia, otra característica relevante del contexto)? ¿Quiénes son aquellos que pueden contribuir en mayor medida a mejorar la situación que afecta a poblaciones en crisis prolongadas?
- ¿Dónde están aquellos que se dejan atrás?
- ¿Cuándo es probable que se queden atrás?
- ¿Qué está causando que estas personas sean dejadas atrás (riesgos, vulnerabilidades y capacidades insuficientes)? ¿Las causas y las consecuencias de ser dejados atrás son diferentes dependiendo del sexo, la edad, la capacidad, etc.?
- ¿Cómo se puede prevenir que aquellos en riesgo sean dejados atrás?

La Pieza Complementaria de la ECP y una serie de enfoques analíticos específicos de los organismos, como los del ACNUR, proporcionan orientación sobre la forma de valorar los riesgos, vulnerabilidades y capacidades de aquellas personas afectadas.

Para entender en mayor medida los contextos en los cuales se lograrán los resultados comunes, y para entender la interacción entre las intervenciones de actores humanitarios, de desarrollo y de paz en contextos de conflicto y post conflicto, es importante realizar un análisis del conflicto. Es igualmente importante implementar los resultados colectivos de una manera sensible, aplicando el principio de “no hacer daño”, para prevenir y mitigar cualquier impacto negativo de las acciones implementadas en poblaciones afectadas⁶. El informe del análisis conjunto permitirá en primer lugar un entendimiento compartido de las necesidades, riesgos y vulnerabilidades generales, lo cual será la base para la planeación y los programas de los actores humanitarios, de desarrollo y de paz en sus respectivos marcos de planeación. Más específicamente, permitirá la **identificación de los grupos objetivo, áreas, necesidades del HDP de mayor prioridad y sus causas fundamentales**, las cuales pueden ser sintetizadas en **temas programáticos**.

2. Utilizar la preparación o la revisión anual de la ACP, el Diagnóstico de Necesidades Humanitarias (DNH), y las Evaluaciones de la recuperación y la consolidación de la paz (RPBA por sus siglas en inglés) para emprender el análisis conjunto. Es sentido común el integrar el análisis conjunto para resultados colectivos en procesos establecidos para otras evaluaciones obligatorias. Es probable la participación de un rango adecuadamente amplio de partes interesadas para un ACP o un PNH. La identificación de las vulnerabilidades y las causas estructurales señaladas en el DNH de Chad en 2017 sirvió como la base para que el HCT desarrollara un marco de trabajo estratégico de tres años (2017-2019). A su vez, los Planes anuales de Respuesta Humanitaria, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el Documento Estratégico del Banco Mundial para países, y el Plan de Desarrollo Nacional 2017-2021 están contribuyendo a la obtención de los resultados colectivos. En Somalia el PNH del 2017 y la Evaluación de los efectos de la sequía y de las necesidades (DINA, por sus siglas en inglés) incluyeron el análisis conjunto que sirvió de base para la formulación de resultados colectivos para el Marco de Trabajo de Recuperación y Resiliencia (RRF, por sus siglas en inglés) en este país.

3. Reunir al equipo de analistas adecuado para iniciar la tarea. Es importante movilizar la capacidad adecuada para el análisis conjunto. Este requiere que los participantes periódicamente se dediquen sin interrupciones a la tarea. La duplicación y triplicación de esfuerzos por parte del personal no es una manera de proceder efectiva. En Pakistán, la Oficina del Coordinador Regional utilizó el apoyo de la Evaluación y perfil de la vulnerabilidad de los desplazados internos del Comité Internacional de Rescate para apoyar la recolección de datos, con un grupo de trabajo de especialistas de organizaciones de la ONU o las ONG que decidieron el diseño de la encuesta y sus métodos. El Banco Mundial delegó a un funcionario superior para analizar los

⁶Las directrices sobre análisis de conflictos, como el Análisis del Conflicto y Desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, proporcionan orientación respecto a la identificación de dinámicas de conflicto y los actores clave en conflicto: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/UNDP_CDA-Report_v1.3-final-opt-low.pdf. Las directrices de la Evaluación de las Necesidades Post-Desastre (PDNA, por sus siglas en inglés) proporcionan mayor información sobre cómo aplicar los lentes sensibles al conflicto: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-andrecovery/pdna-guidance-integrating-conflict-sensitivity.html>

datos e informar sobre las conclusiones. Este informe dio cuenta de los resultados colectivos del Marco de Trabajo de Transición del FATA financiado. En la República Democrática del Congo y Camerún, el análisis se lleva a cabo con el apoyo de la Red Internacional de Conflictos y Fragilidad de la OCDE, utilizando su metodología para el Proceso de Análisis del Contexto de Resiliencia.

4. Determinar el alcance del contexto: local, nacional, regional. Las crisis prolongadas están influenciadas por factores que son impulsados desde todos los niveles de la sociedad y más allá de las fronteras de un país. Un análisis conjunto debe identificar los factores relevantes para el análisis en todos los niveles y atravesar los ejes de la AHDP. En el Anexo D figuran ejemplos de esto.

5. Identificar y acordar las fuentes de datos que deben analizarse. Una buena práctica consiste en realizar un estudio teórico para cotejar los índices y datos existentes e históricos, socioeconómicos, humanitarios y de desarrollo de los gobiernos, las instituciones financieras internacionales, los donantes, la ONU, las ONG, entre otras. En el Anexo E se presenta una selección de fuentes comunes. También deben integrarse los derechos humanos, las barreras al empoderamiento de las mujeres y las niñas, la exclusión social y los conflictos para garantizar que se logre la perspectiva de paz. La superposición del enfoque geográfico de las inversiones existentes en acciones humanitarias, de desarrollo y de paz en los datos de cartografía de la pobreza, la exclusión social, la igualdad entre los géneros, los desastres y otros factores de riesgo suele ser esclarecedora. En muchos países la inversión en desarrollo está concentrada en áreas en las que la prestación de servicios se realiza con mayor comodidad y no en las que se encuentran aquellos que corren mayor riesgo de ser dejados atrás.

6. Preparar un plan para la recolección y análisis de datos. La ACNUR recomienda un proceso básico de tres pasos para el análisis: preparar, conducir, difundir y aprender, lo que proporciona un marco de trabajo adecuado para el proceso. Esto puede apreciarse en el Anexo F. El plan debe ser elaborado por el organismo operativo. Pueden acordarse algunos métodos estadísticos básicos para explorar las relaciones e interacciones entre las variables; establecer la causalidad entre ellas -direcciones, cadenas, efectos de aumento-; asignarles importancia (gravedad, ponderación); e identificar y explicar patrones. También es importante la normalización de los datos para permitir las comparaciones entre los conjuntos de datos. Dichos análisis cuantitativos deberían ser reforzados y validados por los datos cualitativos, o la recolección primaria de datos (si es necesario); se debe llevar a cabo un plan de muestreo, una metodología, un instrumento de recolección de datos, un ensayo de datos, un proceso de introducción de datos, una norma de control de calidad y un acuerdo de un proceso analítico.

PASO 4: Formulación y programación para resultados colectivos

Objetivo: Acordar varios resultados colectivos específicos, medibles, logrables, relevantes y sujetos a plazos (SMART por sus siglas en inglés) que puedan ser implementados en un plazo de 3 a 5 años por agentes que demuestren una ventaja comparativa apropiada trabajando en cada uno de los tres ejes.

Acciones clave a tomar:

1. Formar grupos de resultados temáticos en cada área temática con representantes de cada eje. Asignar la responsabilidad a los organismos con una clara ventaja comparativa en cada área temática identificada por el análisis conjunto para acordar los resultados colectivos. Los grupos de **resultados deben incluir representación de cada uno de los ejes de AHDP**. Los miembros de la estructura de operaciones deben acordar un calendario claro para determinar los resultados colectivos.

2. Beneficios del modelo SMART de resultados colectivos. Los resultados colectivos amplios facilitan la participación y, en general, son más fáciles de acordar, pero son más difíciles de medir. Por ejemplo, varios equipos de país (CT) han formulado resultados colectivos en términos de acceso a (y calidad de) los servicios

sociales básicos”, sin definir realmente la canasta de servicios, ni la metodología de medición. En el noreste de Nigeria, un resultado colectivo amplio fue “que para el 2021, un mayor número de personas afectadas en el noreste tendrá acceso a servicios sociales básicos de calidad e integrados”.

Un resultado colectivo más específicamente enfocado será más cercano al modelo “SMART”. Sin embargo, puede arriesgarse a ser menos colectivo, más centrado en los resultados y más obligatorio. Frecuentemente, como ocurrió en Somalia, los resultados colectivos específicos son desarrollados al principio del proceso de formulación y, con el tiempo, se agrupan y perfeccionan en un número menor de declaraciones de resultados más amplias. Se recomienda mantener la atención en los resultados colectivos del modelo SMART establecidos a un nivel adecuado y que involucren a múltiples actores (por ejemplo, reducción del 10% de la mortalidad materna en 2022, aumento del 10% sobre la línea de base en la cohesión social medida por el índice UNSCORE para 2022; etc.).

3. Garantizar que los planes existentes o el marco de resultados para delinear las contribuciones del apoyo internacional apoyen a los resultados colectivos. Un plan o marco de resultados establece los productos específicos que las organizaciones contribuirán en cada eje para lograr un resultado determinado. Las contribuciones específicas pueden incluir aquellas las aportadas en programas ya existentes, financiados, en curso o no financiados que se ocupan de las lagunas identificadas en el análisis conjunto. Se debería elaborar explícitamente un conjunto de metas e indicadores, junto con una indicación de la contribución del organismo a la rendición de cuentas de la ejecución. Es necesaria una línea del tiempo de la implementación para la secuenciación de las acciones a través de los ejes. Finalmente, es necesario un marco de financiamiento para estimar los costos totales de los productos, la medida en que esos costos se sufragan en un rango de proyectos y programas existentes de diferentes partes interesadas, y la identificación de un déficit o un excedente claro de inversión. El marco de resultados debe integrarse en el marco de cooperación y/o en otros instrumentos de planeación para concretar el NAHDP. La hoja de ruta para la aplicación del Marco de Planeación Conjunta para la Asistencia en Chad establece, en el objetivo 8, las medidas para un marco de aplicación como parte del proceso de resultados colectivos. En el Anexo G se encuentra un formato para un marco de resultados del nexa y el análisis del déficit financiero.

4. Garantizar que se integren las perspectivas de paz y prevención en los resultados colectivos. Muchas crisis prolongadas son ocasionadas y sostenidas por conflictos y violencia. La Promesa de Paz de 2016 incluye un “resultado colectivo definitivo” para acabar con el sufrimiento humano. Los enfoques de construcción de paz pueden integrarse a actividades de desarrollo y humanitarias, por ejemplo, al incluir a varios grupos (que podrían estar en desacuerdo entre sí) en el análisis, diseño, implementación, monitoreo y evaluación y establecimiento del diálogo y/ o mecanismos de reclamos, los cuales pueden contribuir al aumento de la confianza entre las autoridades y la población, y entre diferentes grupos, por ejemplo, entre los locales y personas desplazadas.

Las contribuciones positivas del eje de la paz pueden incluir asesoramiento sobre la evolución de los factores que impulsan los conflictos, la prevención de nuevos conflictos, las contribuciones a nivel local para mantener la paz, y la colaboración con las comunidades en la gestión de los recursos naturales. Los actores de paz pueden mejorar el entendimiento de cómo la ayuda humanitaria y de desarrollo puede contribuir (y ser ajustada) a mejorar perspectivas para la paz y la estabilidad local. En Somalia, el eje de la paz proporcionó orientación específica sobre la incorporación de una perspectiva de protección y derechos humanos en los marcos de planificación. Cada vez se dispone de más recursos de las organizaciones de paz, en el país o en la región, para ayudar a integrar las acciones y perspectivas de paz en esferas como la igualdad, la no discriminación, la participación e inclusión, la rendición de cuentas y el estado de derecho. También se pueden encontrar buenas prácticas en el informe sobre la contribución del Programa Mundial de Alimentos a la mejora de las perspectivas de paz.

5. Decidir cuántos sectores deben incluirse en las áreas temáticas de resultados. La mayoría, si no es que todos, los resultados colectivos diseñados y aprobados hasta la fecha son multisectoriales. Sin embargo, no es necesario incluir a todos los sectores en los resultados colectivos. Los resultados colectivos identificados y

el análisis conjunto permitirán la identificación de las cuestiones sectoriales clave que requieren un enfoque colectivo a través de los ejes para garantizar que nadie sea dejado atrás.

PASO 5: Programas de financiamiento que contribuyen a resultados colectivos

Objetivo: Identificar los recursos financieros para implementar los resultados colectivos que sean adecuados en cantidad, duración y flexibilidad. Esos recursos serán predominantemente fondos existentes dentro de los presupuestos de los programas actuales, con la posibilidad de obtener financiamiento adicional de organismos, donantes y gobiernos nacionales.

Acciones clave a tomar:

1. Adoptar el enfoque del NAHDP con financiamiento existente. La razón de ser de los resultados colectivos consiste en reducir el nivel general de necesidades, riesgos y vulnerabilidades y, por lo tanto, ofrecer mejores resultados a las personas afectadas por una crisis. No es una herramienta para movilizar financiamiento adicional. Es posible que muchos de los programas que contribuyen al logro o la aplicación de un resultado colectivo ya estén financiados. Sin embargo, también puede haber déficits en el financiamiento y la financiación para programas en el marco de productos de los resultados colectivos. Es necesario movilizar financiamiento adicional para aquellos programas. Es posible que a medida que se observen mejores resultados para las personas afectadas, aumenten las oportunidades de movilizar financiamiento de calidad. El Plan del CRRF en Uganda ayudó a algunos donantes bilaterales a trasladar su financiamiento a las zonas de acogida de refugiados para apoyar los resultados colectivos acordados por el gobierno anfitrión, los agentes humanitarios y el Banco Mundial.

2. Involucrar a los donantes como socios bilaterales en el proceso de resultados colectivos desde el principio. Los líderes de la Comunidad AHDP deberían adoptar una visión amplia de la comunidad de donantes al involucrar socios de desarrollo no tradicionales, así como las ONG, los mecanismos de de financiamiento climático y las entidades del sector privado, en el apoyo del enfoque del NAHDP a través de la participación desde la fase de análisis hasta el financiamiento de los programas. Durante la implementación las organizaciones pueden utilizar recursos existentes para iniciar un enfoque del NAHDP, y los donantes deben entender que el NAHDP es un proceso a largo plazo que puede verse dificultado por un financiamiento a corto plazo y muy restringido. El compromiso del donante de aumentar el financiamiento para el enfoque del NAHDP forma parte de las recomendaciones del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE. La identificación de los déficits de financiamiento debería ser utilizada para abogar por financiamiento adicional.

Los donantes podrían desear participar en el nivel de gobernanza/estratégico del proceso, para compartir información y análisis o contribuir de otras maneras. Suecia está apoyando el enfoque del NAHDP en la República Democrática del Congo, al presidir a un grupo de participación de donantes a fin de concientizar y crear apoyo para un enfoque más colectivo y coherente. Esto debería fomentarse suponiendo que su participación no compromete los principios humanitarios. Las organizaciones donantes también se enfrentan a los desafíos de vinculación o nexo interno, algunos de los cuales se mencionan en el Informe de Síntesis de las Iniciativas de Desarrollo.⁷ El demostrar ambición para superar estos retos mediante nuevas soluciones a problemas comunes puede ser tanto una oportunidad de aprendizaje como un incentivo de cambio para los donantes.

⁷ Donantes del Nexo, Iniciativas de Desarrollo, 2019.

3. Utilizar la voz colectiva y la experiencia de los colaboradores del NAHDP para influir en el financiamiento en crisis prolongadas. La implementación por parte de los organismos miembros del Comité Permanente Interinstitucional usualmente representa una pequeña fracción de la asistencia general para el desarrollo en un país determinado. La utilización de la evidencia recolectada a partir de los análisis conjuntos y la implementación de los resultados colectivos deberían aplicarse para influir en las decisiones de inversión de los gobiernos y los donantes bilaterales.

Los análisis conjuntos y los resultados colectivos pueden ser una herramienta poderosa para influir en el comportamiento de flujos de financiamiento bilaterales y multilaterales, en favor de las personas afectadas por crisis prolongadas.

4. El rol de las IFI y las IFD. Las asociaciones con los bancos multilaterales de desarrollo, las Instituciones Financieras Internacionales (IFI) y las Instituciones Financieras de Desarrollo nacionales e internacionales (IFD) deberían incentivarse por igual, como se sugiere en las recomendaciones del CAD de la OCDE. La Comunidad de AHDP debería identificar las oportunidades de financiación por parte de las IFI y las IFD, pero también debería involucrarlas desde el principio en la etapa de planeación.⁸

PASO 6: IMPLEMENTACIÓN DE RESULTADOS COLECTIVOS.

Objetivo: Respalda la implementación a través del fortalecimiento de la **gestión de coordinación e información** a nivel nacional y estatal.

Acciones clave a tomar:

1. Promover incentivos y cambios en la cultura organizacional hacia una mayor colaboración humanitaria-de desarrollo y de paz. Las personas se comportan en función del condicionamiento de sus organizaciones. A menudo esto ayuda a las organizaciones a cumplir sus propios objetivos. El establecer y trabajar hacia la obtención de resultados colectivos requiere de un enfoque en el que los incentivos al personal y las culturas organizacionales fomenten la colaboración, complementariedad y coherencia entre las organizaciones participantes. Los líderes en la Comunidad AHDP en todos los niveles deben implementar incentivos para el cambio de comportamiento dentro de sus organizaciones. El reconocimiento del desempeño deseable a nivel individual y de equipo, el suministro de capacitación, las adscripciones y las oportunidades de progresar pueden ser mecanismos muy efectivos. Los líderes deben asegurarse de que el comportamiento y el lenguaje de su personal son compatibles con la colaboración HDP en todo momento.

2. Fortalecer la capacidad de planeación e implementación a nivel nacional y estatal. La formulación y planeación de resultados colectivos generalmente se realiza a nivel nacional, lo cual facilita la participación a nivel ejecutivo en la configuración de la dirección estratégica, para así generar impulso y aceptación en toda la comunidad HDP. Se recomienda la participación de instituciones estatales y del personal de la agencia a lo largo de la planeación inicial. El nivel estatal toma la iniciativa durante la etapa de implementación. Se debe establecer un mecanismo para gestionar la implementación con el involucramiento y/o liderazgo de las autoridades locales⁹ y las organizaciones implementadoras. En Camerún, las autoridades comunales están asumiendo el liderazgo a través de mecanismos de Planes Comunales de Desarrollo.

⁸ El estudio 'Financiando el nexo: Brechas y oportunidades desde una perspectiva de campo', comisionado por la FAO, NRC y UNDP, incluye información adicional: <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/financing-the-nexus-report/financing-the-nexus-report.pdf>

⁹ Considerando la necesidad de proteger el espacio humanitario.

3. Evaluar la idoneidad de los mecanismos de coordinación existentes para lograr resultados colectivos, ajustándolos o creando nuevos si es necesario. Algunas estructuras existentes pueden ser útiles para tareas específicas de coordinación del NAHDP. Sin embargo, no existe un foro establecido que involucre a las partes interesadas correctas de los tres ejes con el fin de lograr la gobernabilidad estratégica o brindar apoyo a los procesos de implementación de resultados colectivos. En muchos de los países piloto de JSC, la arquitectura humanitaria ha contribuido significativamente a la obtención de resultados colectivos, mediante el uso de estructuras de coordinación humanitaria para reunir a partes interesadas, a menudo tanto a la coordinación inter grupal como a los niveles locales. Las partes interesadas deberían revisar términos de referencia, herramientas vigentes, membresía, alcance programático y capacidad para coordinar límites sectoriales para decidir si es necesario utilizar, adaptar o reemplazar estructuras humanitarias u otras estructuras de coordinación existentes.

En algunos países se ha demostrado que es posible integrar los resultados de la coordinación colectiva a procesos de planeación y coordinación, liderados por el gobierno a nivel local, como en el caso de Camerún y Líbano. En otros entornos, por ejemplo, en las áreas tribales de Pakistán, los grupos humanitarios fueron reemplazados por grupos de coordinación centrados en resultados colectivos que han involucrado el liderazgo del gobierno y la participación de actores humanitarios y de desarrollo.

4. Establecer la capacidad y los sistemas adecuados de gestión conjunta de la información. El intercambio y análisis eficiente de la información son fundamentales para que funcionen los sistemas coordinados de manera correcta. Los sistemas de gestión de la información existentes de OCHA y OCR constituyen puntos de partida importantes. Los sistemas de gestión de la información humanitaria y de desarrollo de la ONU no son, sin embargo, inter-operables entre ellos o con sistemas fuera de sus redes, aunque se han implementado esfuerzos para abordar este problema. Consecuentemente, los datos generados por donantes u ONG no se pueden integrar fácilmente a productos de información colectiva. Se han emprendido esfuerzos para establecer sistemas de gestión de la información integrados dentro de las OCR u otras instituciones, como el portal de recuperación económica y social del Ministerio de Territorios Temporalmente Ocupados de Ucrania, aunque hasta la fecha no existe un procedimiento operativo estandarizado para la gestión de la información referente a crisis prolongadas. Estos son ejemplos útiles de sistemas colectivos de gestión de la información, como es el caso del Sistema de Gestión de la Información sobre Violencia de Género (GBVIMS, por sus siglas en inglés). La estructura operativa del NAHDP, en colaboración con la Comunidad HDP, debería establecer centros de información, recolectar y difundir información y análisis de una amplia gama de partes interesadas, con las debidas consideraciones a la privacidad y seguridad de los datos.

5. Establecer asociaciones relevantes para acelerar el logro de los resultados colectivos. Los resultados colectivos pueden ser catalizadores para la formación de nuevos tipos de asociaciones operativas, incluido un mayor papel del sector privado en la prestación de servicios. Los líderes comunitarios de HDP deberían facilitar la formación, el pilotaje y la ampliación de nuevas estructuras de asociación, incluso para la programación conjunta en zonas afectadas.

PASO 7: MONITOREO DEL PROGRESO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Objetivo: Establecer un **proceso y una capacidad de monitoreo y evaluación (M&E) colectivos, que construyan sobre arreglos existentes (por ejemplo, marcos de resultados de UNSDCF y / o PRH)**, para medir el progreso de acciones especificadas en el marco de resultados, así como de los cambios en un contexto operativo más amplio.

Acciones clave a tomar:

1. Invertir en la cultura de monitoreo y evaluación dentro del país. Aunque muchas agencias han invertido en sistemas para monitorear resultados, muchos actores no son buenos para utilizar datos de M&E para rectificar el rumbo. La necesidad de resultados colectivos se deriva, al menos en parte, de reconocer que la forma actual de hacer las cosas no ha producido los resultados deseados. **Los líderes de la Comunidad HDP deben utilizar el análisis conjunto como una línea de base clara a partir de la cual se medirá el rendimiento.** Los mensajes clave, apoyados por la celebración del aprendizaje y el cambio, dirigidos a todas las partes interesadas, deberían ayudar a desarrollar la cultura de M&E para resultados colectivos.

Se debe identificar a un responsable de M&E para establecer un mecanismo funcional que se base en recursos existentes o externos, o ambos. El responsable difundirá los resultados del M&E y supervisará los ajustes que la Comunidad HDP haga a su programación. En la práctica la OCR, dentro del papel que juega en la estructura de gobierno de NAHDP, está en condiciones para desempeñarse como la responsable.

2. Utilizar los marcos y mecanismos de M&E de programas existentes para obtener resultados colectivos en la medida de lo posible. Debido a que los resultados colectivos se entregarán en gran parte a través de programas existentes, sus marcos y mecanismos de M&E seguirán siendo importantes. La utilización de sistemas existentes reduce la necesidad de "reinventar la rueda" y redoblar esfuerzos. Sin embargo, los sistemas de M&E específicos de un programa o agencia rara vez están diseñados para medir el impacto a largo plazo de los proyectos y programas sobre una población afectada por una crisis, especialmente si tal crisis incide en los distintos ejes. Pocos de estos sistemas son lo suficientemente robustos para proporcionar todas las respuestas sobre qué intervenciones funcionan mejor o son más rentables. El informe de 2019 de la ALNAP, Back to the Drawing Board, (o Volviendo a Empezar) sugiere que un replanteamiento significativo del diseño de los sistemas y procesos de M&E, su financiamiento y puesta en práctica, es necesario para medir los resultados. Esto podría incluir "alejarse de los indicadores predefinidos, utilizar más mediciones intersectoriales, desglosar la definición de resultados, construir modelos de recolección de evidencia a largo plazo o crear espacios para más consultas abiertas. Incluso podría ser momento de considerar diferentes modelos de negocio para dar seguimiento y evaluación en todo el sector". La estructura de operaciones que prepara los resultados colectivos debe considerar:

- ¿Qué objetivos específicos debería tener su función de M&E? ¿Monitoreo de progreso operacional? ¿gestión del rendimiento? ¿aprendizaje? ¿evaluación de impacto?
- ¿Qué fuentes de información, capacidades / ventajas comparativas existen en el país que pueden ser utilizadas? ¿Qué capacidad adicional (en su caso) podría requerirse de proveedores extranjeros?
- ¿Qué nivel de independencia se necesita para que la función de M&E pueda cumplir con las expectativas establecidas?
- ¿Cuánto costará?

3. Priorizar lo que debe ser monitoreado y evaluado. Hay miles de acciones y problemas para monitorear y evaluar. Algunas áreas útiles a considerar para la gobernabilidad y las estructuras operativas son:

- Monitorear los productos de proyectos o programas específicos de la agencia
- Monitorear la participación de las personas afectadas en el análisis, planificación, implementación, M&E y retroalimentación a través de mecanismos permanentes.
- Monitorear las medidas cualitativas y cuantitativas de la situación socioeconómica cambiante en áreas con crisis prolongadas, incluidas variables como la utilización de servicios, el estado nutricional, ingresos y gastos del hogar, precios de productos básicos y confianza en el estado, la ONU y otros.
- Monitorear instancias de interacciones positivas y negativas entre ejes.
- Evaluar cambios en los patrones de conflicto de áreas afectadas.
- Evaluar cambios en las percepciones que tienen las personas afectadas por la crisis respecto a las autoridades, la ONU y otros.

- Evaluar los cambios en los perfiles de riesgo y vulnerabilidad de personas afectadas por la crisis.
- Evaluar el impacto de los cambios en los resultados colectivos y el marco de resultados en respuesta a los hallazgos de M&E.

4. Decidir si una capacidad de M&E independiente es apropiada, deseable y asequible. Un análisis imparcial e independiente del desempeño y progreso de los resultados colectivos es apropiado y deseable en la mayoría de los casos. El costo y la capacidad disponible para ello constituyen las limitaciones más probables. Para programas conjuntos, las agencias individuales pueden agrupar presupuestos de M&E para financiar mecanismos conjuntos. En un escenario ideal, el establecimiento de agencias no debería ponerlas en la posición de tener que monitorear y evaluar su propio trabajo. El análisis independiente de los indicadores de proceso y resultados puede ser útil para generar una aceptación del cambio y para identificar buenas prácticas. En este clima actual de hiper vigilancia respecto al uso efectivo de los fondos de ayuda, es probable que una función de M&E fuerte e independiente atraiga a donantes solidarios.

5. Establecer un mecanismo de retroalimentación a fin de que las poblaciones afectadas utilicen parte del sistema de M&E para obtener resultados colectivos. El informe [de ALNAP del 2018](#) sobre el estado del sistema humanitario confirma algo que los profesionales han sabido por mucho tiempo, es decir, QUE los receptores de asistencia desean que se escuche su voz y los programas son mejores cuando esto sucede. **Un enfoque basado en los derechos humanos garantiza que las comunidades son consultadas desde el principio y pueden participar de manera significativa en el proceso de implementación.** Aunque es probable que las agencias utilicen una variedad de [mecanismos de retroalimentación específicos del programa](#), existe una fuerte justificación para simplificar las opciones de comunicación para los usuarios finales, idealmente a través del establecimiento de un mecanismo de retroalimentación único para recopilar, reconocer y analizar dicha retroalimentación y responder a ella. El aumentar el acceso a teléfonos móviles en muchas partes del mundo afectadas por la crisis puede facilitar la retroalimentación mediante funciones de voz, datos y texto. En la práctica, las operaciones de las OCR o del NAHDP y las estructuras de gobernabilidad pueden determinar si es más rentable monitorear y analizar datos provenientes de una gama de mecanismos de retroalimentación existentes a nivel de agencia y programa o crear nuevos mecanismos.

PASO 8: INTEGRACIÓN DE RESULTADOS COLECTIVOS

Objetivo: Integrar los resultados colectivos en el marco de cooperación y otros planes apropiados. **Lograr que la "nueva forma de trabajar" se consolide como la indicada para contextos de crisis prolongada, dado** que los resultados colectivos son una forma de reunir a las organizaciones en torno a los problemas que requieren de acción colectiva de manera más urgente. Esto no implica una renovación completa de todos y cada uno de los programas de los distintos actores, sino más bien un enfoque diferente y una determinación clara, conjunta y específica del contexto sobre si la situación permite o no la superposición de trabajo en los tres ejes. En tal caso, los resultados colectivos deben ser considerados e incluidos en documentos de planeación existentes.

Acciones clave a tomar:

1. Integrar los resultados colectivos al marco de cooperación. Para el sistema de la ONU, es necesario integrar los resultados colectivos al marco de cooperación para lograr las metas establecidas en la Agenda 2030 sobre ODS. El ACP y la orientación del marco de cooperación, así como la pieza complementaria sobre el nexa AHDP, ahondan sobre la inclusión de resultados colectivos.

Debido a que las situaciones de crisis prolongada casi nunca constituyen la única característica que define a un país, es importante tener en cuenta que los resultados colectivos pueden determinarse e implementarse en circunstancias específicas, así como otros enfoques de desarrollo aplican en otros lugares.

Existen muchos beneficios derivados de la integración de resultados colectivos al marco de cooperación, así como a otros documentos de planeación. Dichos beneficios incluyen, entre otros:

- La optimización de procesos conjuntos de análisis y planeación para la obtención de resultados colectivos en un marco único establecido,
- La alineación de la teoría general del cambio de los planes de desarrollo de la ONU en apoyo a los resultados colectivos.
- La creación de un plan único de la ONU que especifique el desarrollo de contribuciones de distintas agencias de la ONU y de otros actores, con un mecanismo de coordinación, un proceso de M&E y la capacidad mínima indispensable para establecer una OCR a fin de liderar su implementación.
- El requisito de realizar una revisión anual, actualizar el ACP y el marco de cooperación elimina los desafíos de tiempo y flexibilidad característicos del marco anterior de las Naciones Unidas (MANUD).
- Los gobiernos, los donantes y las ONG a menudo consideran el plan de desarrollo de la ONU al formular sus propias estrategias.

Sin embargo, el marco de cooperación tiene limitaciones de inclusión. El marco de orientación para la cooperación insiste en que el análisis y la planeación del contexto subyacente deben realizarse de manera inclusiva con organizaciones fuera del sistema de la ONU. Para que esto suceda, se requiere disciplina y capital político por parte del CR. No obstante, no se incluyen las organizaciones de desarrollo no pertenecientes a la ONU en el marco de cooperación, por lo que el proceso de integración en otros planes sigue siendo necesario.

2. Integrar los resultados colectivos a otros planes o estrategias relevantes. Aunque el marco de cooperación es la herramienta central en el desarrollo del sistema de la ONU para alinear sus esfuerzos con gobiernos anfitriones y alcanzar los ODS, éste no reemplaza a otros procesos e instrumentos de planeación, particularmente aquellos que utiliza la comunidad humanitaria y algunas organizaciones fuera del sistema de la ONU, como lo son las ONG. No reemplaza tampoco la necesidad de planes de principios e independientes para la acción humanitaria, por ejemplo. A pesar de que los profesionales de campo no quieren que los resultados colectivos generen procesos de planeación adicionales, aquellos procesos que ya existen seguirán utilizándose. El marco de cooperación puede ser un documento de referencia útil para la subsecuente integración de resultados colectivos a Planes de Respuesta Humanitaria (PRH), Evaluaciones de Recuperación y Construcción de Paz (ERCP), planes de resiliencia, de desarrollo nacional, así como planes operativos y estratégicos de agencias / ONG.

En 2017, UNOCHA Pakistán detuvo la preparación del Diagnóstico de Necesidades Humanitarias (DNH) y del Plan de Respuesta Humanitaria (PRH) para áreas tribales, con la aprobación de los directores del IASC, debido a que la naturaleza humanitaria de la crisis fue reinterpretada a través del diseño e implementación de un marco de transición colectivo basado en resultados. La crisis en las áreas tribales ya no requería del carácter humanitario de salvar vidas, aunque subsistieran necesidades urgentes y apremiantes. El DNH no fue diseñado para recopilar, analizar y presentar información sobre la vulnerabilidad subyacente de la población. En otros países, como Somalia y Chad, los resultados colectivos se incluyen en los PRH. La estructura de gobierno debe decidir qué planes integrarán los resultados colectivos para construir un esfuerzo bien secuenciado, a fin de terminar con la necesidad y reducir la vulnerabilidad subyacente en zonas de crisis prolongada.

Anexo A: Documentos de Políticas y prácticas para el enfoque del NAHDP

- [Dictamen del Consejo de Seguridad del 2016 sobre el mantenimiento de la paz y el apoyo de la Asamblea General de la ONU.](#)
- [Foro Humanitario Mundial](#); demanda¹⁰ por un cambio en el suministro de asistencia para acabar con la necesidad, en parte a través de un esfuerzo por trascender la brecha entre la acción humanitaria y el desarrollo;
- [la Agenda de Prevención de los ODS de la ONU; la Gran Negociación](#)
- [El Pacto Mundial sobre Refugiados; el Pacto Mundial por la Migración Segura, Ordenada y Regular. Orientación sobre el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sustentable \(UNSDCF, por sus siglas en inglés\) y su pieza complementaria en el nexo;](#)
- Orientación (borrador) de la ONU sobre [No Dejar a Nadie Atrás](#);
- [Ciclo de Programación Humanitaria del IASC / UNOCHA](#)
- [Promesa de Paz](#);
- [Recomendación de la OCDE-DAC sobre el nexo entre AHDP.](#)
- Flujo de trabajo sobre La Gran Negociación⁵ en la [evaluación conjunta e imparcial de necesidades.](#)

¹⁰ Responsabilidad Central de UNSG cuatro (de cinco)

Anexo B: Diagrama de Tipologías

Compromiso: compromiso conjunto limitado con gobierno/autoridades, con fuerte énfasis en las capacidades locales, sociedad civil local y esfuerzos para fortalecer la cohesión de la sociedad a nivel comunitario y centrarse en salvar vidas. La consolidación de la paz implica abogacía, diplomacia en salud y sensibilidad a conflictos programación

Resultados colectivos: alinear donde sea posible con plan nacional de ODS. Pero mantener el espacio humanitario desarrollando planes humanitarios específicos.

Tipo 2: Impulsado por la Capacidad

Escenario: Gobierno / autoridades dispuestos a defender responsabilidad, pero tienen poca o poca capacidad para hacerlo, y poca apoyo presupuestario continuo para la prestación de servicios

Compromiso: fuerte énfasis en el desarrollo de capacidades y localización, prestación significativa de servicios en consulta / a pedido del Gobierno y con vistas a la entrega de operaciones y compromiso con el gobierno lo antes posible (recuperación temprana). Explorar el ajuste de mecanismos bilaterales para financiar el sector de la salud. presupuesto con AOD. La construcción de la paz incluye comunidad compromiso, reducción de la violencia comunitaria, trabajo con élites.

Resultados colectivos: Alinearse siempre que sea posible con el plan nacional de implementación de ODS. Desarrollar un plan en común con los actores involucrados, con anticipada carga de trabajo humanitaria. Proporcionar espacio para asuntos de protección / derechos humanos en un plan humanitario separado.

Tipo 3: Consultivo

Escenario: gobierno/autoridad fuerte/capacitado y "responsable", recuperándose o solución política emergente, pero conflictos de alta intensidad o activos/ inseguridad Los contextos operativos persisten.

Compromiso: prestación de servicios específicos bajo el liderazgo del gobierno, relativamente actividad operacional internacional limitada. Experiencia internacional utilizada cuando participación operativa necesaria, tal vez solicitada después de consultas con el gobierno o autoridad en situaciones de bajo acceso o inestabilidad con el objetivo de rellenando huecos. La construcción de la paz implica apoyar al gobierno en la paz posterior al conflict procesos tales como DDR / asentamiento de repatriados y cohesión social y apoyo Procesos formales de reconciliación

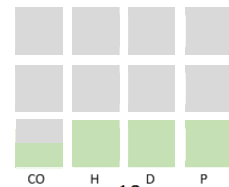
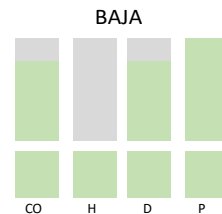
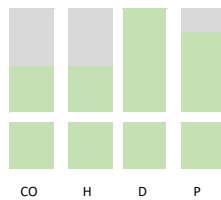
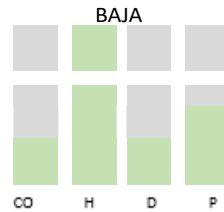
Resultados colectivos: alinearse explícitamente con el plan nacional de priorización de los ODS, vinculando donde sea necesario con el Plan de Consolidación y Recuperación de la Paz. Inrustar la totalidad de necesidades humanitarias en el UNSDCF, con espacio para HRP ad hoc para bolsas de inseguridad.

Tipo 4: Colaborativo

Escenario: Gobierno / autoridad fuerte / capacitado y "responsable", está dispuesto y es capaz de cumplir con su obligación y responsabilidad de proteger en una situación estable o con un acuerdo de paz políticamente acordado y tiene la capacidad adecuada para responder.

Compromiso: El papel de la respuesta internacional es apoyar y complementar la capacidad existente humanitaria y el compromiso de desarrollo y la prestación de servicios se comparten entre socios gubernamentales e internacionales, con liderazgo de los ministerios relevantes. Las iniciativas de consolidación de la paz se limitan al pronóstico y monitoreo de conflictos.

Resultados Colectivos: Necesidad limitada de resultados colectivos en todo el sistema. Compromiso de planificación de agencias específicas de la ONU debe ser guiado por el gobierno según lo acordado en el UNSDCF.



Anexo B: Diagrama de tipologías

Tipo 1: Limitada

Escenario: El Gobierno/ las autoridades no están dispuestas a cumplir con su obligación y responsabilidad de proteger y limitan el alcance de la participación internacional.

Participación: Participación común limitada con el gobierno / las autoridades, con especial énfasis en capacidades locales, la sociedad civil local y en los esfuerzos por fortalecer la cohesión social a nivel comunitario y priorizar el salvar vidas. La consolidación de la paz implica su Defensa, Diplomacia en Salud y una programación sensible al conflicto.

Resultados Colectivos: alinearse, en la medida de lo posible, con el plan nacional de implementación de ODS. No obstante, mantener espacio humanitario mediante el desarrollo de planes humanitarios por separado.

Tipo 2: Impulsada por Capacidades

Escenario: El Gobierno / las autoridades están dispuestas a asumir su responsabilidad, a pesar de su poca o muy poca capacidad para hacerlo y el apoyo limitado en términos de presupuesto continuo para la prestación de servicios.

Participación: Especial hincapié en el desarrollo de capacidades y localización, prestación significativa de servicios de consulta/a petición del Gobierno y con la idea de cederle la responsabilidad operativa y de participación al gobierno en cuanto sea posible (recuperación anticipada). Se exploran mecanismos bilaterales para financiar el presupuesto del sector salud a través de una ODA. La consolidación de la paz implica participación comunitaria, reducción de la violencia comunitaria y el trabajo con las élites.

Resultados Colectivos: alinearse, en la medida de lo posible, con el plan nacional de implementación de ODS. Desarrollar un plan común con actores del desarrollo, con carga de trabajo humanitario previamente establecida.

Tipo 3: Consultativa

Escenario: Un gobierno o autoridad fuerte/capacitado y 'responsable', con resoluciones políticas en recuperación o emergentes, aunque persiste una alta intensidad de conflicto/contextos operativamente inseguros.

Participación: prestación de servicios basada en objetivos bajo el liderazgo del gobierno, actividad operativa internacional relativamente limitada. Se podría solicitar conocimiento internacional en caso de requerirse un involucramiento operativo después de consultas con el gobierno o autoridad en situaciones de acceso limitado, o inestabilidad, con el fin de acortar las brechas existentes. La consolidación de la paz implica el apoyo a procesos de paz post-conflicto, como en el caso de Alemania del Este/acuerdos de repatriación y cohesión social y brindar apoyo a procesos formales de reconciliación.

Resultados Colectivos: alinearse explícitamente con el plan nacional de priorización de ODS, vinculándolo con el Plan de Consolidación de Paz y Recuperación en caso de ser necesario. Integrar todas las necesidades humanitarias en el Marco UNSDCF, con espacios adecuados para PRH dentro de focos de inseguridad.

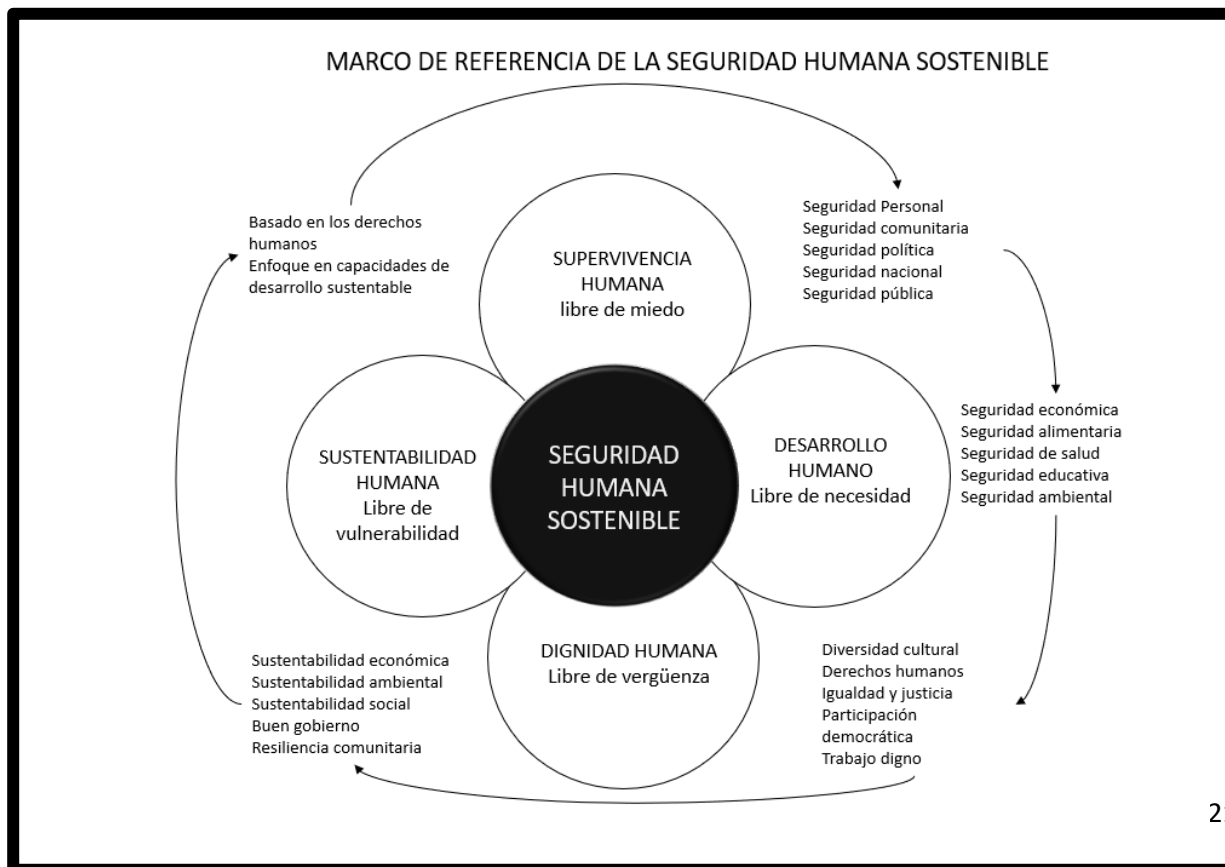
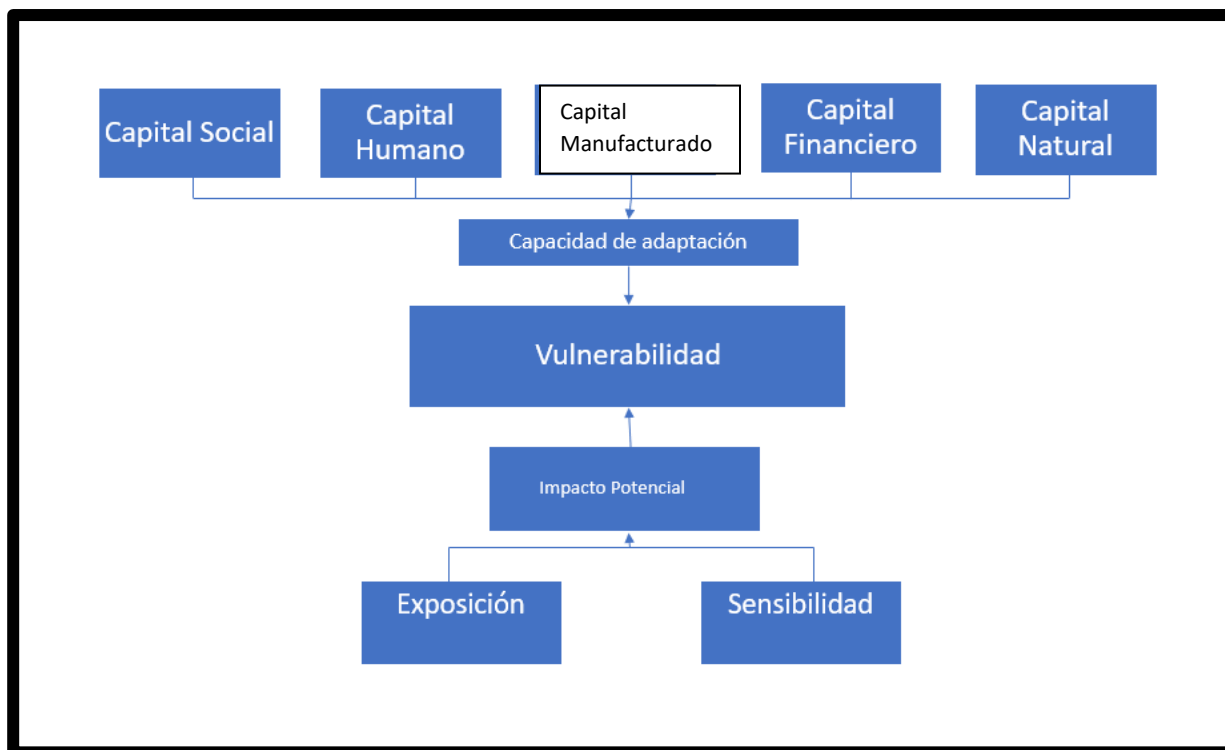
Tipo 4: Colaborativa

Escenario: Un gobierno o autoridad fuerte/capacitada y 'responsable', dispuesto a asumir su obligación y responsabilidad de proteger en una situación estable, en el contexto de un acuerdo de paz políticamente acordado, y con la suficiente capacidad de respuesta.

Participación: El papel de la respuesta internacional consiste en apoyar y complementar la capacidad existente. La participación y desarrollo humanitario, así como la prestación de servicios, son compartidas por el gobierno y los colaboradores internacionales, bajo el liderazgo de secretarías relevantes. Las iniciativas de consolidación de la paz se limitan a la previsión y monitoreo del conflicto.

Resultados Colectivos: necesidad limitada de resultados colectivos en todo el sistema. La participación en la planeación específica de agencias de la ONU debería ser guiada por el gobierno, como se establece en el Marco UNSDCF.

Anexo C: Ejemplos de marcos de referencia conceptuales que pueden ser adaptados para en análisis conjunto-de vulnerabilidad; seguridad humana.



Anexo D ejemplos de criterios locales, regionales y nacionales

Local	Nacional	Regional/Internacional
Relaciones intergrupales	Relaciones de Estado vs. locales	Relaciones con Estados vecinos
Posesión de, o acceso a los recursos naturales, tipos de peligro y riesgos.	Papel del Estado en el conflicto	Compromisos de políticas públicas del Estado en materia de política y desarrollo.
Necesidades humanitarias inmediatas	Acceso a la asistencia HDP, respeto del estado a los principios humanitarios, postura del estado respecto de las poblaciones desplazadas	Inversiones extranjeras, prioridades y modalidades
Acceso equitativo a los servicios públicos incluyendo salud, educación, justicia, etc.	Políticas nacionales, planes, presupuesto disponible y capacidad del mismo para acciones HDP	Disponibilidad de financiamiento para HDP para crisis prolongadas
Factores socioeconómicos incluyendo recursos de vida e ingresos del hogar	Inversiones nacionales en áreas de crisis prolongadas	

Anexo E: ejemplos de fuentes de datos e informes analíticos para su revisión en el análisis conjunto

Existen muchas fuentes de datos potencialmente disponibles a nivel de campo que pueden revisarse en un análisis conjunto incluyendo, las cuales incluyen, entre otras:

- Censo nacional de población.
- Encuestas de ingresos y gastos de los hogares, incluidos informes de IFI
- Censo nacional de agricultura.
- Datos climáticos, los informes de evaluación del IPCC (borradores preparatorios AR5 y AR6) proporcionan datos sobre proyectos científicos; los gobiernos y el IFI también producen escenarios climáticos para interpretar el efecto de la ciencia climática en los distintos sectores.
- Índices multidimensionales de pobreza.
- Informes de monitoreo del flujo de migración de la OIM, base de datos del Centro de Monitoreo de Desplazamiento interno, centro de datos de refugiados y desplazamiento interno del ACNUR
- DNH, PRH, evaluación rápida inicial multisectorial (MIRA, por sus siglas en inglés), informes ACAPS, evaluaciones de necesidades humanitarias a nivel agencia.
- Informes del Grupo Internacional de Crisis, informes de derechos humanos a nivel de país del ACNUDH, institutos independientes de investigación sobre la paz, p. ej. SIPRI.

Anexo F: Fases recomendadas por el ACNUR para el análisis conjunto:

En general, la mayoría de las actividades de análisis conjunto incluyen tres fases principales:

Fase I: preparación para el análisis conjunto:

- Seleccionar un facilitador: neutral y experimentado/a, capaz de desafiar los supuestos de los participantes.
- Sesión de Diseño
- Seleccionar e Invitar a Partes Interesadas
- Realizar y compartir el análisis inicial (documento de resumen base)

Fase II: Realizar el Análisis Conjunto

- Discutir el análisis inicial

- Explicar e interpretar los datos y anticipar sus implicaciones.
- Decidir qué ideas y prioridades clave fueron reveladas por el análisis conjunto
- Fase III: Después del análisis conjunto:
- Difundir los hallazgos del análisis conjunto.
- Conocer la relevancia de los hallazgos para el diseño y la entrega del programa.

Existe información sustancial relevante para el análisis conjunto que se encuentra en la orientación existente para el análisis conjunto específico de cada eje, que incluye, entre otros aspectos:

Evaluaciones humanitarias, incluido el DNH.

Evaluación común para el país y marco de cooperación

Revisión de la experiencia y metodología de las evaluaciones de recuperación y consolidación de la paz.

Orientación común de las Naciones Unidas sobre resiliencia para los actores de AHDP.

Anexo G: Ejemplos de Resultados y marco financiero

Resultado Colectivo: XYZ					Calendario de Implementación											
					Año 1				Año 2				Año 3			
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Eje Humanitario	Producto 1	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
	Producto 2	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
	Producto 3	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
Eje de Desarrollo	Producto 1	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
	Producto 2	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
	Producto 3	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
Eje de Paz	Producto 1	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												
	Producto 2	Indicador	Objetivo	Agencia ejecutora												

Financiamiento de resultados colectivos

Eje Humanitario, de Desarrollo o de Paz	Costo total	Financiamiento existente	Duración hasta	Brecha de financiamiento
Producto 1	\$X	Proyecto A (UNHCR), \$X; Proyecto B (UNDP), \$X;		\$Y (costo total- financiamiento existente)
		Proyecto B (UNDP), \$X		
		Proyecto C (Gobierno), \$X		