

HERSTELLUNG

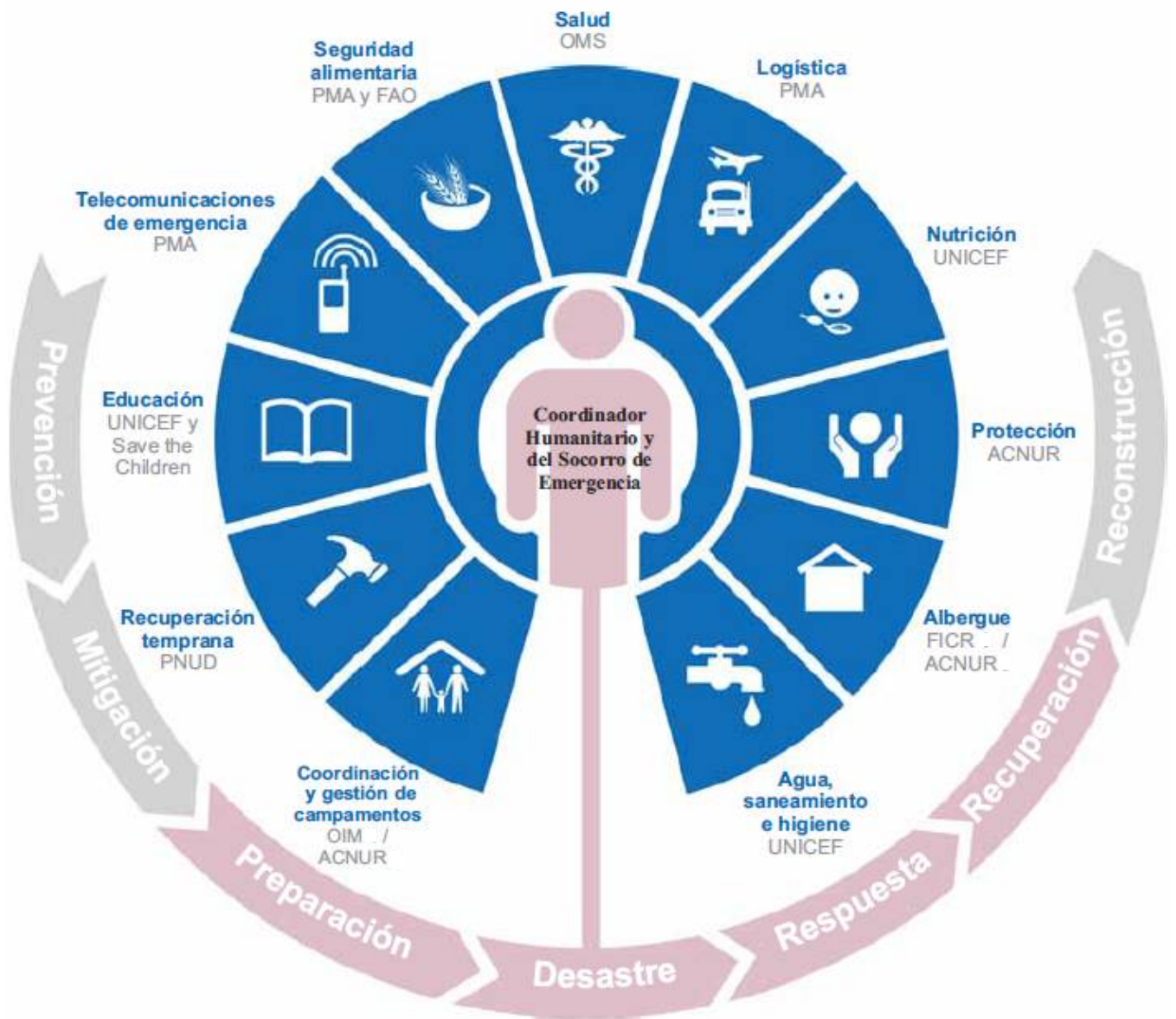
REFERENCE MODULE FOR

**CLUSTER  
COORDINATION  
AT COUNTRY LEVEL**

REVISED  
JULY 2015

**IASC**  
Inter-Agency Standing Committee

## Módulo de referencia para la coordinación de grupos temáticos (clusters) a nivel nacional



Coordinación de clusters y sectores	6
Activación del clúster	9
Funciones del clúster	12
El rol de los clusters en la preparación	14
Acuerdos de gestión del clúster	17
Liderazgo compartido	20
Compromisos mínimos para la participación en los clusters	23
Coordinación inter-clúster	26
Coordinación a nivel subnacional	30
Monitoreo de la coordinación de clusters	33
Transición y desactivación del clúster	36
Anexo I: Clusters del IASC y sectores dirigidos por el gobierno: roles y responsabilidades	43
Anexo II: Resumen del enfoque de preparación de la respuesta a emergencias del IASC	44
Anexo III: Ejemplos de liderazgo compartido	45
Anexo IV: Ejemplos de coordinación inter-clúster y vínculos entre clusters	46
Anexo V: Monitoreo del desempeño de la coordinación de clusters	48
Siglas y abreviaturas	50
Referencias adicionales	51

---

## Tabla de Contenido

- Siguiendo las recomendaciones del Examen de la respuesta humanitaria realizado de manera independiente, en 2005 se adoptó el enfoque de grupos temáticos (enfoque de clúster) como una forma de abordar los vacíos y fortalecer la eficacia de la respuesta humanitaria a través de la creación de alianzas. Esto garantiza un claro liderazgo, previsibilidad y rendición de cuentas en las respuestas internacionales a las emergencias humanitarias mediante la clarificación de la división del trabajo entre las organizaciones y una mejor definición de sus funciones y responsabilidades en las distintas áreas. Su objetivo es hacer que la comunidad humanitaria internacional esté mejor organizada y sea más responsable y profesional, de modo que pueda ser una mejor aliada para las personas afectadas, los gobiernos anfitriones, las autoridades locales, la sociedad civil local y los socios proveedores de recursos.
- El enfoque de clúster no es la única solución para la coordinación humanitaria. Puede coexistir con otras soluciones nacionales o internacionales de coordinación y su aplicación debe tener en cuenta las necesidades específicas de un país y el contexto. La utilización del enfoque de clúster en todas las emergencias puede desperdiciar recursos e impedir la acción de los gobiernos, en los que recae la responsabilidad primordial de proporcionar asistencia humanitaria a las personas necesitadas en su jurisdicción.
- Este módulo se revisó con vistas a reflejar la implementación de la Agenda Transformativa de 2011 e incluye aportes desde el terreno y a nivel mundial. Se han añadido dos capítulos nuevos sobre Clusters y Sectores y el Rol de los clusters en la preparación. Tres capítulos han sido actualizados de manera significativa: Transición y desactivación de los clusters; Coordinación inter-clúster y Monitoreo de la coordinación de clusters. Los estudios de caso y conocimientos adquiridos en torno a los componentes del módulo estarán disponibles en <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters>.

**Preparado por:** El Subgrupo de Trabajo del IASC sobre el Enfoque de Clúster y el Grupo Global de Coordinadores de Clusters.

**Aprobada por primera vez por:** El Grupo de Trabajo del IASC el 31 de agosto de 2012.

**Revisión aprobada por:** El Grupo de Trabajo del IASC en julio de 2015.

En diciembre de 2011, los Directores del IASC acordaron un conjunto de acciones en el marco de la Agenda Transformativa del IASC para mejorar la respuesta humanitaria a partir de la Reforma Humanitaria de 2005. Las reformas tienen por objeto simplificar los procesos y mecanismos, mejorar la comunicación y colaboración entre los distintos organismos y fomentar la confianza en el sistema en su conjunto, desde la respuesta inmediata hasta la planificación a largo plazo. Los Directores del IASC se comprometieron, en el marco de la Agenda Transformativa, a alcanzar el objetivo final de rendición de cuentas a las personas afectadas<sup>1</sup>, garantizando que las respuestas humanitarias presten asistencia a quienes la necesiten como resultado de una eficaz y oportuna toma de decisiones y planificación.

En la Agenda Transformativa del IASC se hace la observación de que la actual aplicación del enfoque de clúster está demasiado orientada a procesos y, en algunas situaciones, se considera que ello podría socavar en lugar de permitir la prestación de asistencia. Precisa que los clusters quedarán reducidos a mecanismos de coordinación ajustados, eficaces y eficientes, centrados en la consecución de resultados en vez de procesos. Se activarán clusters específicos solamente después de una determinación de necesidad por parte del CH y el EHP. Además, se evaluará anualmente su pertinencia a fin de asegurar que sigan activos sólo si generan un valor añadido. Los socios humanitarios colaborarán para mejorar la eficacia de los clusters y a tal fin deberán compartir responsabilidades de liderazgo a nivel subnacional, cuando sea apropiado y viable, participar en actividades conjuntas, como planes de contingencia y misiones de evaluación, y reasignar recursos desde el nivel nacional a los niveles subnacionales. Los clusters serán administrados profesionalmente por coordinadores de clusters dedicados, capacitados y experimentados y sus reuniones se centrarán en la estrategia, planificación y resultados, más que exclusivamente en el intercambio de información o la distribución de fondos. Las reuniones se celebrarán solo en caso necesario y, si procede, en conjunto con otros clusters para potenciar las sinergias entre clusters y reducir las exigencias de tiempo. Asimismo, se procurará mejorar la coordinación global entre clusters. Se dará prioridad a la gestión de información y se reunirán recursos con el fin de mejorar la recolección y análisis de datos sobre los avances e impacto de las actividades de los clusters. Los mecanismos internacionales de coordinación representan la solución de coordinación más apropiada y deben adaptarse en función del contexto operativo y apoyar los esfuerzos nacionales de coordinación.<sup>2</sup>

Este Módulo de Referencia de Coordinación de Clusters es uno de los protocolos de la Agenda Transformativa del IASC. Describe los elementos básicos de coordinación de clusters y está previsto para servir de guía de referencia para los profesionales de terreno a fin de facilitar su trabajo y mejorar los resultados humanitarios.<sup>3</sup> Otros conocimientos sobre los temas tratados en este módulo están disponibles en línea.<sup>4</sup>

---

## Coordinación de clusters y la Agenda Transformativa del IASC

---

## Uso eficaz de clusters

1 El Marco operativo del IASC para la rendición de cuentas a las personas afectadas describe cómo las organizaciones deben garantizar la participación, el suministro de información, la retroalimentación y la tramitación de reclamaciones con las personas afectadas a nivel nacional, lo cual puede ser consultado en línea en: <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-common-default&sb=89>.

2 Véase la Guía Operativa del IASC para los organismos líderes de clusters sobre el trabajo con las autoridades nacionales, julio de 2011.

3 El Clúster Global de Protección incluye organismos subsidiarios de coordinación denominados Áreas de Responsabilidad (AdR), que pueden ser reproducidos a nivel de terreno según sea necesario (como subclusters). Estos subclusters tienen organismos líderes designados que a la vez tienen responsabilidades equivalentes ante los organismos líderes de clusters en su área de responsabilidad. Por lo tanto, gran parte de la orientación incluida en este módulo de referencia también se aplica a las AdR presentes en el contexto.

4 En: <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination>.

# Sección 1

---

## Coordinación de clusters y sectores

El objetivo principal de la acción humanitaria internacional y la finalidad de la coordinación es satisfacer las necesidades de las personas afectadas por medios que sean fiables, eficaces, inclusivos y respetuosos de los principios humanitarios.<sup>5</sup>

Este módulo se centra en el rol de los **clusters del IASC que son activados formalmente en el contexto de emergencias**. No obstante, muchos de los mismos principios se pueden aplicar para apoyar a los mecanismos de coordinación sectorial en situaciones de emergencia o crisis dirigidos por el gobierno. En general, el módulo no examina la coordinación del desarrollo o la coordinación en casos de emergencia.

Los mecanismos de coordinación sectorial en situaciones de emergencia o crisis dirigidos por el gobierno y los **clusters del IASC** se pueden definir de la siguiente manera:

Los **clusters del IASC** son clusters activados formalmente<sup>6</sup>, creados cuando los mecanismos de coordinación existentes están abrumados o limitados en su capacidad de responder a las necesidades identificadas conforme a los principios humanitarios.<sup>7</sup>

**Un clúster activado formalmente tiene responsabilidades y características específicas.**<sup>8</sup> Debe rendir cuentas ante el Coordinador Humanitario (CH) a través del Organismo Líder del Clúster (CLA, por sus siglas en inglés) y ante las autoridades nacionales y las personas afectadas por la crisis. Los clusters del IASC son una solución de coordinación temporal y es preciso hacer esfuerzos tan pronto como sea apropiado y posible para traspasar la coordinación a las autoridades pertinentes.

**Los mecanismos de coordinación sectorial en situaciones de emergencia o crisis dirigidos por el gobierno** informan a los órganos gubernamentales designados. La duración de la coordinación sectorial en emergencias se define mediante declaraciones o políticas gubernamentales. El apoyo humanitario internacional puede aumentar la capacidad nacional sobre la base de los principios del enfoque de clúster.

En el siguiente cuadro se compara la coordinación de clusters en diferentes contextos:

## Definición de la coordinación sectorial y de clusters en emergencias

## Ciclo de vida de los mecanismos de coordinación sectorial y de clusters

MECANISMO DE COORDINACIÓN	FASE DE EMERGENCIA	FASE DE RECUPERACIÓN
La capacidad de coordinación gubernamental es adecuada y no está limitada	El gobierno proporciona liderazgo. Los socios internacionales pueden reforzar la coordinación del gobierno.	El liderazgo gubernamental continúa. Las estructuras de coordinación humanitaria pueden hacer la transición a estructuras de desarrollo y de recuperación. Los actores internacionales se retiran o apoyan la recuperación y ayudan a la preparación ante futuras crisis.
La capacidad de coordinación gubernamental no está limitada ni restringida	Los clusters son activados cuando resulte necesario. Siempre que sea posible y apropiado, se alienta encarecidamente el liderazgo conjunto de los organismos gubernamentales y las ONG socias.	Los clusters son desactivados o se mantienen como estructuras de coordinación de recuperación y desarrollo o de emergencias nacionales, siempre que sea posible y apropiado. Se fortalece la coordinación gubernamental, siempre que sea posible y apropiado.

- 5 Para la Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, véase: <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-common-default&sb=89>. Para los principios humanitarios, véase: [https://ochanet.unocha.org/p/Documents/OOM\\_HumPrinciple\\_English.Pdf](https://ochanet.unocha.org/p/Documents/OOM_HumPrinciple_English.Pdf); [https://ochanet.unocha.org/p/Documents/OOM\\_HumPrinciple\\_English.pdf](https://ochanet.unocha.org/p/Documents/OOM_HumPrinciple_English.pdf) y: <http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>.
- 6 Se deben activar los clusters de acuerdo con los procedimientos descritos en la Sección 2 sobre Activación del clúster.
- 7 Los mecanismos se ven “abrumados” cuando las estructuras actuales se vuelven ineficaces debido a la escala de las necesidades y el número de actores implicados, en cuyo caso se hace necesario la adopción de un enfoque multisectorial más complejo. Un gobierno se ve “limitado” cuando es incapaz de actuar o no está dispuesto a hacerlo (por ejemplo, por ser el mismo parte de un conflicto).
- 8 Véase la Sección 2 sobre Activación de clúster.



Se puede tomar la decisión de activar los clusters cuando la capacidad de un gobierno para coordinar se ve limitada o restringida. Sin embargo, la capacidad de coordinación internacional adicional puede ser valiosa inclusive cuando un gobierno puede dirigir y coordinar una respuesta.<sup>9</sup> Los clusters son activados como parte de una respuesta de emergencia internacional basada en un análisis de la necesidad humanitaria, los mecanismos de coordinación existentes y la capacidad sobre el terreno.

---

Nota sobre operaciones de refugiados y “situaciones mixtas”: *La Nota Conjunta de ACNUR-OCHA sobre situaciones mixtas: Coordinación en la práctica* aclara los mecanismos de liderazgo y coordinación en la situación en la que se está produciendo un desastre natural o una emergencia humanitaria compleja, se ha designado un Coordinador Humanitario y también está en marcha una operación de refugiados dirigida por el ACNUR. La Nota establece los respectivos roles y responsabilidades del representante de ACNUR y el CH y la interacción práctica de los mecanismos de coordinación del IASC y de coordinación de refugiados de ACNUR, a fin de asegurar una coordinación racionalizada, complementaria y de refuerzo mutuo.<sup>10</sup>

---

9 Para una comparación de los roles y responsabilidades de los clusters activados del IASC y la coordinación sectorial de emergencia dirigida por el gobierno, véase el Anexo I.

10 Se puede consultar la Nota Conjunta en: <http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/joint-unhcr-ocha-note-mixed-situations-coordination-practice>

## Sección 2

---

### Activación del clúster

Los Directores del IASC acordaron en el marco de la Agenda Transformativa que la activación de los clusters se debe realizar de manera más estratégica, menos automática y limitada en el tiempo. Los CH sólo deben recomendar la activación de clusters cuando el entorno propicio presenta un vacío identificado que amerite su activación. La activación formal de clusters puede resultar difícil en circunstancias en que la capacidad del gobierno se vea restringida.<sup>11</sup> En tales contextos, puede darse la necesidad de buscar distintas maneras de aumentar la coordinación y la capacidad de respuesta, sustentados en los principios del enfoque de clúster.

Para asegurar que los clusters sigan funcionando sólo cuando sea estrictamente necesario, se deben preparar planes de desactivación y clusters de transición lo antes posible después de la activación (véase la sección 11). Desarrollar la capacidad de los socios locales y el gobierno debe ser un objetivo desde el principio.

---

## Criterios para la activación de clusters

Se cumplen los criterios para la activación del clúster cuando:

1. Existen vacíos de respuesta y coordinación debido a un fuerte deterioro o cambio significativo en la situación humanitaria.
2. La capacidad existente de respuesta nacional o coordinación no puede cubrir las necesidades de forma tal que respete los principios humanitarios<sup>12</sup> debido a las escala de las necesidades, el número de actores implicados, la necesidad de un enfoque multisectorial más complejo u otras limitaciones de capacidad de responder o aplicar los principios humanitarios).

---

## Procedimientos de activación

El procedimiento para activar un clúster o clusters es el siguiente:

1. El CR/CH y los Organismos líderes de clusters (CLA), con el apoyo de OCHA, consultan a las autoridades nacionales para establecer cuáles mecanismos de coordinación humanitaria existen y sus respectivas capacidades.<sup>13</sup>
2. Los CLA globales son alertados por sus representantes nacionales y OCHA antes de la reunión del equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT)/EHP para discutir la activación con el fin de asegurar que estén representados en la reunión.
3. El CR/CH, en consulta con el UNCT/EHP, determina qué clusters deben ser recomendados para su activación, con la ayuda de un análisis de la situación y la planificación de la preparación.<sup>14</sup> En cada caso, la decisión se debe basar en los anteriores criterios.
4. El CR/CH, en consulta con el UNCT/EHP, selecciona los CLA basado en la capacidad de coordinación y respuesta, la presencia operativa y la capacidad de ampliación de los organismos. La selección de los CLA idealmente debe reflejar los acuerdos globales pero esto no siempre es posible y a veces otras organizaciones están en mejores condiciones para asumir el liderazgo.<sup>15</sup> Los Organismos líderes de clusters fueron alentados en el marco de la Agenda Transformativa del IASC a considerar el desarrollo de un liderazgo de clusters claramente definido, acordado y compartido con respaldo con las ONG, siempre que sea posible. Para más detalles sobre el liderazgo compartido, véase la Sección 6.

- 11 Por ejemplo, la falta de voluntad o una voluntad limitada o cuando los titulares de derechos son parte del conflicto.
- 12 Véase [https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM\\_HumPrinciple\\_English.pdf](https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM_HumPrinciple_English.pdf) y: <http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>.
- 13 Guía Operativa para los organismos líderes de clusters sobre el trabajo con las autoridades nacionales. En: [http://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/IASC%20Guidance%20on%20Working%20with%20National%20Authorities\\_July2011.pdf](http://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/IASC%20Guidance%20on%20Working%20with%20National%20Authorities_July2011.pdf).
- 14 Véase la Sección 4 sobre el Rol de los clusters en la preparación.
- 15 ACNUR es el organismo líder del Clúster Global de Protección. Sin embargo, a nivel nacional en situaciones de desastre o en emergencias complejas sin un desplazamiento significativo, las tres principales agencias con mandato de protección (ACNUR, UNICEF y ACNURDH) realizarán estrechas consultas y, bajo la dirección general del CR/CH, acordarán cuál de los tres organismos asumirá el rol de organismo líder del clúster de protección. En el caso de clusters de servicios (Logística, Telecomunicaciones de Emergencia), el CLA a nivel nacional y mundial también coincide normalmente debido a que los clusters de servicios requieren conocimientos técnicos que no puede presumirse que posean otros organismos.

5. Tras consultar con el EHP, el CR/CH envía una comunicación por escrito al Coordinador de Socorro de Emergencia (ERC), en la que describe los acuerdos de clúster recomendados, sugiere los organismos para liderar los clusters y explica por qué es preciso activar determinados clusters. Cuando también se acuerden otras soluciones de coordinación que no entrañan clusters, asimismo se tienen que describir.
6. El ERC transmite la propuesta a los Directores del IASC para su aprobación en un plazo de 24 horas e informa al respecto al CR/CH. Los Directores pueden solicitar al Grupo de Directores para situaciones de emergencia del IASC que lo discutan más detalladamente, de ser necesario.
7. El ERC escribe al CR/CH para confirmar la aprobación de la activación de los clusters sugeridos y/o proporcionar retroalimentación de los Directores del IASC.
8. El CR/CH informa a los socios pertinentes una vez se aprueben las decisiones respecto a los clusters y organismos líderes.

Se puede designar un Asesor en Recuperación Temprana para ayudar al CR/CH a integrar la recuperación temprana en los clusters de manera eficaz y garantizar que los temas multidisciplinarios, que no pueden ser afrontados por un clúster por sí solo, se aborden a través de mecanismos de coordinación entre los clusters.

En caso de que los clusters existentes o mecanismos alternativos no cubran cuestiones temáticas de recuperación temprana tales como empleo de emergencia, infraestructura comunitaria o restauración del local gobierno, el CR/CH puede recomendar que se establezca un clúster específico para abordar estos temas, además de la integración de la recuperación temprana.

La Agenda Transformativa del IASC estipula que los clusters serán gestionados de manera profesional por Coordinadores de Clusters dedicados, capacitados y experimentados; se dará prioridad a la gestión de información y se reunirán recursos a fin de mejorar la recopilación y análisis de datos sobre el progreso e impacto de las actividades de clúster.

Con respecto a las respuestas de emergencia de nivel 3 del IASC, los Directores del IASC expresaron un firme compromiso de tener disponible para su despliegue inmediato (dentro de 72 horas) el personal necesario con la antigüedad, la experiencia y las competencias adecuadas para cumplir su compromiso con la respuesta interinstitucional a través del Mecanismo de Respuesta Rápida Interinstitucional (IARRM).<sup>16</sup> El IARRM es más bien un mecanismo compuesto por las capacidades de respuesta rápida de los distintos organismos en lugar de un equipo independiente integrado. Los organismos del IASC mantienen listas de personal superior con experiencia que pueden ser desplegados rápidamente para ayudar a los EHP a definir e implementar una respuesta humanitaria. En un nivel 3 del IASC, los socios del IASC aportan información sobre sus despliegues de respuesta de emergencia para permitir un mapeo global de la capacidad desplegada a través del IARRM.

El IARRM puede proporcionar apoyo de coordinación a los clusters, así como un apoyo más amplio. La activación de un IARRM no implica la activación de todos o de algunos de los clusters. El apoyo que se ofrece a través del IARRM considera el contexto de la respuesta, la capacidad sobre el terreno y las consideraciones logísticas y de acceso.

## Integración de la recuperación temprana

## Garantizar la capacidad para la activación del clúster, incluso en las respuestas de emergencia de nivel 3 del IASC

<sup>16</sup> Las funciones del IARRM están descritas en un protocolo de la Agenda Transformativa del IASC en: <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloder.aspx?page=content-template-default&bd=87>.

## Sección 3

---

### Funciones del clúster

Los Directores del IASC reconocen en el marco de la Agenda Transformativa del IASC que la aplicación del enfoque de clúster ahora está demasiado orientada a procesos y, en algunas situaciones, se considera que ello podría socavar en lugar de permitir la prestación de asistencia.<sup>17</sup> “Acordaron que es necesario replantear y regresar al propósito original de los clusters y reorientarlos hacia el análisis de deficiencias estratégicas y operativas, la planificación, la evaluación y los resultados”.<sup>18</sup>

Las siguientes son las seis funciones básicas de un clúster a nivel nacional y las tareas que componen cada una de las funciones:

1. Apoyar la prestación de servicios:
  - Proporcionar una plataforma para garantizar que la prestación de servicios está determinada por el Plan de Respuesta Humanitaria y las prioridades estratégicas.
  - Desarrollar mecanismos para eliminar la duplicación de la prestación de servicios.
2. Informar la toma de decisiones estratégicas del CH/EHP:
  - Realizar evaluaciones de necesidades y análisis de deficiencias (entre los clusters y dentro de ellos a través de herramientas de gestión de información, según sea necesario) a fin de informar el establecimiento de prioridades.
  - Identificar y encontrar soluciones para vacíos (emergentes), obstáculos, duplicación y temas transversales.
  - Formular prioridades sobre la base de análisis.
3. Planificar e implementar estrategias de clúster:
  - Desarrollar planes, objetivos e indicadores sectoriales que apoyen directamente la realización de los objetivos estratégicos globales de la respuesta.
  - Aplicar y cumplir las normas y directrices comunes.
  - Aclarar las necesidades de financiamiento, ayudar a establecer las prioridades y acordar las contribuciones del clúster para las propuestas generales de financiamiento humanitario del CH.
4. Monitorear y evaluar el desempeño:
  - Monitoreo e informes sobre las actividades y necesidades.
  - Medir el avance logrado en relación con la estrategia de clúster y los resultados acordados.
  - Recomendar acciones correctivas en caso necesario.
5. Crear capacidades nacionales en preparación y planificación de contingencia (véase la Sección 4).
6. Apoyar una incidencia sólida:
  - Identificar inquietudes y aportar información clave y mensajes a la mensajería y actuación del CH y el EHP.
  - Realizar incidencia en favor del clúster, los miembros del clúster y las personas afectadas.

Los Términos de Referencia (TdR) detallados para las responsabilidades y rendición de cuentas de los CH, EHP, CLA y Coordinadores de Clusters están disponibles.

Además de apoyar las seis funciones básicas del clúster, el Organismo Líder del Clúster designado es el Proveedor de Última instancia (POLR, por sus siglas en inglés). Esto significa que, en caso necesario, y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el líder del clúster, como POLR, debe estar preparado para garantizar la prestación de los servicios necesarios para cubrir los vacíos cruciales identificados por el clúster y reflejados en el Plan de Respuesta Humanitaria liderado por el CH.

---

## Reorientación de los clusters

---

## Enfoque en las funciones básicas

---

## Proveedor de Última Instancia

17 Nota de Orientación del IASC sobre el uso del enfoque de clúster para el fortalecimiento de la respuesta humanitaria, noviembre de 2006. El enfoque de clúster tuvo como objetivo inicial, a nivel global, fortalecer la preparación y capacidad técnica de todo el sistema para responder a emergencias humanitarias y proporcionar un liderazgo claro y la rendición de cuentas en las principales áreas de la respuesta humanitaria. A nivel nacional, su objetivo es fortalecer las alianzas, la previsibilidad y la rendición de cuentas de la acción humanitaria internacional mediante una mejor priorización y una clara definición de los roles y responsabilidades de las organizaciones humanitarias.

18 Recomendación 26, Agenda Transformativa del IASC: Introducción y compendio de acciones, enero de 2012.





## Sección 4

---

### El rol de los clusters en la preparación



Las autoridades nacionales tienen la responsabilidad primordial de la preparación. Sin embargo, los CR (y los CH, donde existan) son los responsables de garantizar que el sistema humanitario esté en condiciones para apoyar a los actores nacionales y esté equipado para responder ante una crisis. Por lo tanto, el CR/CH solicitará a los Organismos Líderes de Clusters que pongan en marcha la preparación de la respuesta a emergencias (ERP, por sus siglas en inglés) en sus respectivos sectores y que monitoreen su calidad y amplitud.

En la preparación y respuesta ante una emergencia, se espera que los actores humanitarios internacionales colaboren con las autoridades nacionales y apoyen la capacidad nacional siempre que sea viable y procedente hacerlo.<sup>19</sup>

La preparación es un proceso continuo. En sentido amplio, incluye toda acción, medida o desarrollo de capacidad introducido antes de una emergencia para mejorar la eficacia, eficiencia y puntualidad general de la respuesta y recuperación. Fortalece la preparación anticipada de los equipos nacionales y su capacidad de responder durante una crisis ante un deterioro de las condiciones o nuevas conmociones. En términos prácticos, los equipos nacionales, con el apoyo a nivel regional y mundial, deben:

- Identificar los elementos clave en el ciclo del programa humanitario que requieren preparación anticipada.
- Analizar y abordar los riesgos previstos para los países, las poblaciones y las operaciones.
- Establecer buenas relaciones de trabajo con las autoridades nacionales, aceptar su liderazgo, cuando proceda, y tener plenamente en cuenta sus medidas de preparación.
- Establecer buenas relaciones de trabajo con los otros socios, cuya colaboración es fundamental en una respuesta.
- Reforzar las estructuras de coordinación que se utilizarán durante una respuesta.
- Aclarar los roles y responsabilidades de los distintos miembros de la comunidad humanitaria, incluidas las responsabilidades de las autoridades nacionales.

El enfoque de Preparación de la Respuesta a Emergencias (ERP) del IASC provee un enfoque sistemático y coherente de riesgos múltiples a la preparación ante emergencias que permite que los actores humanitarios se preparen para una acción rápida, eficaz y eficiente por medio de tres componentes clave:<sup>20</sup> identificación de riesgos, gestión de riesgos y monitoreo de riesgos; Acciones de Preparación Mínimas (MPA, por sus siglas en inglés); Planificación de Contingencia y Planificación de Contingencia y Acciones de Preparación Anticipada (APA, por sus siglas en inglés). Para un breve resumen del Enfoque de ERP y de cada uno de estos componentes, véase el Anexo II.

Donde se ejecuten acciones de ERP, los EHP y los clusters globales (conforme a sus responsabilidades establecidas a continuación), deben monitorear la calidad de (i) la identificación de peligros, la evaluación de riesgos y el monitoreo de riesgos, (ii) las MPA y (iii) la planificación de contingencia y las APA y evaluar si estas tareas han sido realizadas, divulgadas y comprendidas por los actores pertinentes. Se espera que los organismos líderes de clusters pongan en marcha la preparación de la respuesta a emergencias (ERP) en sus respectivos sectores y monitoreen su calidad y amplitud.

---

## Rendición de cuentas por la preparación

---

### ¿Qué es la preparación?

---

## Enfoque de Preparación de la Respuesta a Emergencias

---

19 Véase el protocolo de la Agenda Transformativa: Marco común para la preparación en:

<http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloder.aspx?page=content-template-default&bd=87>.  
20 Una explicación detallada de la ERP, así como directrices y plantillas, se puede consultar en: <http://www.humanitarianresponse.info/emergency-response-preparedness>

En los siguientes escenarios se indican quiénes son los responsables a nivel nacional y global de la preparación y aplicación del enfoque de ERP en tres contextos diferentes:

**PAÍSES CON UN COORDINADOR HUMANITARIO (CH).** En estos países existirán clusters activados formalmente, aunque no en todos los contextos y la presencia de un CH indica que están en alto riesgo. Este entorno operativo y la presencia de actores humanitarios con experiencia significa que la preparación ante emergencias será normalmente más integrada y desarrollada. Bajo el liderazgo del CH, los clusters/sectores deben contribuir a la implementación de todos los tres componentes del enfoque de ERP y participar con las estructuras nacionales. Las MPA deben ser particularmente bien comprendidas y desarrolladas. Los clusters globales deben monitorear la implementación de las acciones de ERP a nivel nacional y la preparación general, así como apoyar a los clusters/sectores según sea necesario.

**PAÍSES CON UN COORDINADOR RESIDENTE (CR), CON ALTO RIESGO DE EMERGENCIAS QUE REQUIEREN APOYO INTERNACIONAL.**<sup>21</sup> En estos países, es posible que no se han activado formalmente los clusters pero es probable que los mecanismos de coordinación sectorial (mesas redondas o comités sectoriales, grupos temáticos o de trabajo) estén activos, en coordinación con sus contrapartes gubernamentales. Para aquellos casos en que los socios sectoriales tienen menos experiencia de preparación para emergencias o respuestas, las acciones de preparación pueden resultar más difíciles o tomar más tiempo para aplicarse. Los gobiernos pueden haber desarrollado mecanismos de preparación, respuesta y coordinación en algunos sectores por lo que éstos estarán mejor preparados que otros sectores. Bajo la orientación del CR y en estrecha colaboración con el gobierno, los mecanismos de coordinación sectorial deben ayudar a poner en marcha las partes pertinentes del enfoque de ERP. Los clusters globales deben prestar un apoyo proactivo al CR y los mecanismos de coordinación sectorial, alentar y apoyar la puesta en marcha de las medidas de ERP.

**PAÍSES CON UN COORDINADOR RESIDENTE (CR), CON BAJO RIESGO DE EMERGENCIAS QUE REQUIEREN APOYO INTERNACIONAL.** Los clusters no existirán de manera formal y puede ser que no existan mecanismos de coordinación o que no estén dispuestos de la misma manera que los sectores típicos de respuesta humanitaria. El gobierno habrá desarrollado buenas medidas de preparación, respuesta y coordinación en algunos sectores. El CR y los organismos líderes de sectores deben promover acciones de coordinación y preparación en los sectores pertinentes con el uso del perfil de riesgo y ayudar al gobierno y las contrapartes sectoriales a planificar cómo colaborarán en el caso de una crisis. En este contexto, los organismos líderes de sectores deben dar prioridad a la implementación de las MPA donde se han identificado vacíos. No se espera que los clusters globales brinden asistencia salvo que lo solicite específicamente el CR.

21 El Grupo de Directores para situaciones de emergencia del IASC determina un "alto riesgo" basado en el *Informe de alerta temprana y acción temprana* semestral del IASC, el *Modelo de enfoque global* anual o el nuevo *Índice de gestión del riesgo* (InfoRM).

## Sección 5

---

# Acuerdos de gestión del clúster



Los Directores del IASC acordaron en el marco de la Agenda Transformativa del IASC que se mejorará la rendición de cuentas mutua tanto dentro como entre el CH, los miembros del EHP, los Coordinadores del Clúster y otros socios del clúster basada en la aplicación de una estrategia clara, concisa, orientada a resultados y con plazos específicos. Esta sección describe los respectivos roles del CLA, el Coordinador del Clúster y todos los participantes del clúster a nivel nacional y subnacional. Para que un clúster pueda cumplir sus funciones básicas, es importante equilibrar las necesidades de consulta y liderazgo en una emergencia. Las decisiones clave deben estar dotadas de legitimidad y ser adoptadas por un número manejable de socios.

---

## La gestión eficaz y eficiente de un clúster es una responsabilidad compartida

Un clúster gestionado adecuadamente es uno de los **productos formales** de los CLA.<sup>22</sup> Sin embargo, el funcionamiento eficiente de un clúster es una **responsabilidad conjunta** del CLA, el Coordinador del Clúster, todos los participantes del clúster a nivel nacional y subnacional y los socios proveedores de recursos. Durante una emergencia se espera que los clusters apoyen y trabajen en conjunto con las autoridades nacionales, además de prestar apoyo a la capacidad nacional, siempre que sea viable y adecuado.

---

## Características de un clúster gestionado adecuadamente

La gestión eficiente del clúster debe:

- Monitorear el desempeño de las seis funciones básicas del clúster (véase la sección 3) y asegurar que los programas contribuyan claramente a la implementación de los objetivos estratégicos y que estén basados en buenas prácticas sobre el terreno y normas y referencias internacionales acordadas.
- Establecer y mantener un clúster para objetos de:
  - Fortalecer la preexistente coordinación sectorial a través de una mayor previsibilidad y rendición de cuentas.
  - Reforzar la complementariedad de las acciones de los socios evitando duplicaciones y vacíos.
  - Incidir para la obtención de los recursos adecuados y asegurar que sean asignados de acuerdo a las prioridades acordadas y de manera que cumplan con el plan de respuesta del clúster.
  - Velar por la integración eficaz e integral de cuestiones transversales pertinentes, incluidos la edad, el género, el medio ambiente y VIH/SIDA; establecer vínculos con asesores específicos disponibles e identificar los puntos focales de los clusters.
  - Asegurar que la protección y la recuperación temprana se integren e incorporen.
- Mantener la capacidad de respuesta del clúster a los cambios en el entorno operativo, incluso mediante el ajuste de necesidades, capacidad y participación.
- Asegurar la eficaz transmisión de información entre los miembros del clúster a y desde los otros actores y que se utilice bien.
- Aportar eficazmente a los foros de coordinación inter-clúster y colaborar con los actores humanitarios, los contrapartes gubernamentales y las autoridades pertinentes (según proceda) en actividades operativas y de planificación y coordinación.
- Rendir cuentas a las personas afectadas, garantizando que las mujeres, los hombres, las niñas y los niños tengan igualdad de oportunidades para participar en todo el ciclo del programa, incluido a través de mecanismos de retroalimentación que sean inclusivos y consultivos.





No existe un enfoque único para la gestión de clusters. Dado que los desastres (y clusters) varían en escala y complejidad, la gestión de clusters debe ser adaptada a cada situación y podría tener que modificarse a medida que evolucione la respuesta.

Los Directores del IASC acordaron en el marco de la Agenda Transformativa del IASC que “la participación en los clusters debe ser mejor definida y gestionada para aumentar la capacidad de los grupos temáticos de brindar dirección estratégica, incluso, cuando proceda, mediante la creación de pequeños “Comités Directivos” (SC, por sus siglas en inglés) o “Grupos Consultivos Estratégicos” (SAG, por sus siglas en inglés) de los principales socios operativos, complementada con foros o mecanismos independientes para garantizar un mayor intercambio de información para todos los socios del clúster/sector”.<sup>23</sup>

La elegibilidad para participar en la labor más estratégica de gestión de un clúster se basa en los siguientes criterios<sup>24</sup>:

1. Relevancia operativa en la emergencia.
2. Pericia técnica.
3. Demostrada capacidad para contribuir estratégicamente y proporcionar apoyo.
4. Compromiso de contribuir constantemente.

Presidido a menudo por el Coordinador del Clúster, el SAG desarrolla y ajusta el marco estratégico, las prioridades y el plan de trabajo del clúster. A Los miembros del SAG deben ser representativos de la participación total del clúster pero la pertenencia debe ser limitada para permitir una mayor eficacia y eficiencia. Se espera que un SAG asegure el flujo de información regular en los dos sentidos con todos los miembros del clúster.

## No existe un enfoque universal para la gestión de clusters

## Grupo Consultivo Estratégico (SAG)

### POSIBLES MIEMBROS DEL SAG

NIVEL NACIONAL	NIVEL SUBNACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador del Clúster.</li> <li>• Representantes (técnicos) del gobierno.</li> <li>• Expertos técnicos de ONG nacionales.</li> <li>• Expertos técnicos de ONG internacionales.</li> <li>• Expertos técnicos del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.<sup>25</sup></li> <li>• Expertos técnicos de los organismos de la ONU.</li> <li>• OCHA (inter-clúster).</li> </ul>	<p>El SAG a nivel subnacional debe determinar si la gestión subnacional es necesaria considerando el contexto. (Véase la sección sobre coordinación subnacional)</p> <p>Su composición no tiene que reflejar la participación de los clusters nacionales e incluye con frecuencia más representantes de las autoridades locales y de las ONG socias.</p>

### POTENCIALES INVITADOS (SEGÚN CORRESPONDA)

Puntos focales subnacionales del clúster.  
 Representantes de donantes.  
 Puntos focales regionales con pericia técnica a nivel regional.  
 Representantes militares y otras autoridades, según proceda.

Los Grupos de Trabajo Técnico (TWiG o TWG, por sus siglas en inglés) son pequeños, están enfocados en la ejecución de tareas y están limitados en el tiempo. Se crean en función de las necesidades; por ejemplo, para acordar normas mínimas y formular prácticas técnicas adecuadas, y deben disolverse una vez terminen su tarea. Los TWiG son coordinados por un punto focal o asesor técnico y se componen de

expertos técnicos pertinentes.

---

## Grupos de Trabajo Técnico

.....

- 23 Resumen final y puntos de acción, reunión de los Directores del IASC, 13 de diciembre de 2011, recomendación 29.
- 24 Véase la Sección 7 sobre los compromisos generales para la participación en los clusters.
- 25 Dependiendo del contexto, los representantes de los CR/CR pueden preferir ser invitados.

# Sección 6

---

## Liderazgo compartido

Los Organismos Líderes de Clusters fueron alentados en el marco de la Agenda Transformativa del IASC a considerar el desarrollo de un liderazgo de clúster compartido de manera claramente definida, acordada y apoyada por las ONG, siempre que sea posible.

Las evaluaciones e investigaciones han encontrado que cuando los clusters comparten el liderazgo entre los organismos de la ONU, las ONG, las OI y el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna<sup>26</sup>, las alianzas, la incidencia y la transferencia de información tienden a mejorar. Compartir el liderazgo produce un compromiso más sólido y una mejor coordinación. Las ONG a menudo están bien establecidas en apartados lugares sobre el terreno donde la presencia de la ONU es limitada o inexistente. Pueden ofrecer pericia técnica; enfoques diferentes sobre la rendición de cuentas a las personas afectadas; participación de larga data y conocimientos sobre la comunidad y potencial de liderazgo.

Las formas compartidas de liderazgo distribuyen las responsabilidades globales, nacionales o subnacionales del CLA o de la coordinación de los clusters a dos o más organismos. Establecen roles claros, definen las responsabilidades y promueven el entendimiento mutuo.

Al considerar compartir el liderazgo de un clúster, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se **deben** desarrollar TdR o memorandos de entendimiento a fin de asegurar que las partes tengan un entendimiento común de los roles, responsabilidades y rendiciones de cuentas. Distintos ejemplos de TdR están disponibles en línea.<sup>27</sup> Los actores participantes deben determinar conjuntamente el modelo de liderazgo compartido que mejor se adapte a su contexto. Los TdR deben ser completados y entendidos por adelantado ya que las organizaciones que asumen un rol de liderazgo compartido generalmente tendrán que contratar personal a tiempo completo.
2. Compartir el liderazgo puede fortalecer el liderazgo del clúster pero no desplaza las responsabilidades básicas y la rendición de cuentas del CLA designado en el país, incluido su rol como Proveedor de Última Instancia.<sup>28</sup>

Los términos empleados para describir el liderazgo compartido varían. Incluyen co-facilitador, co-coordinador, co-administrador, co-líder, coordinación de subcluster, liderazgo subnacional, pertenencia al grupo de trabajo, dirección de equipo de trabajo y personal en comisión, todos ellos utilizados en diferentes contextos. Dentro del complejo y diverso entorno de una respuesta, se debe buscar la armonización del lenguaje; los Organismos Líderes de Clusters Globales y los EHP son alentados a proporcionar orientación durante el desarrollo de los TdR a nivel nacional para el liderazgo compartido.

1. El liderazgo compartido tiene costos transaccionales, tanto en términos de carga de trabajo como financieros. Los socios proveedores de recursos, el CR/CH y el EHP deben garantizar que el financiamiento no constituya un obstáculo para los organismos que desean compartir el liderazgo del clúster. Cuando sea posible (y cuando dispone de mecanismos financieros bajo su autoridad), el CR/CH y el EHP deben ayudar a movilizar fondos para apoyar el liderazgo compartido de manera transparente; en otros casos y en otros países, se debe alentar el apoyo de los donantes.<sup>29</sup>

---

## Compartir el liderazgo

---

## ¿Qué significa compartir el liderazgo?

---

## Terminología para el liderazgo compartido

---

## Para consideración adicional



- 26 Sujeto a los mandatos de los tres diferentes componentes del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- 27 Varios clusters, incluidos los de CCCM y Educación, pueden aportar recursos útiles. Véase: <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/share-leadership>. Refiérase al catálogo de buenas prácticas en el sitio web del IASC. En Sudán del Sur, por ejemplo, se están desarrollando TdR genéricos para las ONG que comparten la coordinación de clusters.
- 28 La definición de 2008 de Proveedor de Última Instancia (POLR, por sus siglas en inglés) fue revisada por los Directores del IASC en diciembre de 2011, que ahora reza: "Cuando sea necesario, y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el líder del clúster, como POLR, debe estar preparado para garantizar la prestación de los servicios necesarios para satisfacer los vacíos críticos identificados por el grupo temático y reflejadas en el Plan de Respuesta Humanitaria del EHP liderado por el CH" (se subraya la revisión)..
- 29 Marco sobre los costos y funciones de la coordinación de clusters en emergencias humanitarias a nivel de país.

2. Compartir el liderazgo no compensará un débil liderazgo central. A menudo se asume que el liderazgo compartido mejorará el liderazgo al aumentar su capacidad. Corresponde al CLA y sus socios asegurar que se emplee suficiente personal calificado en posiciones de liderazgo.
3. Todos los actores pertinentes deben tener oportunidades de capacitación en las áreas de competencia esenciales para la gestión exitosa de una estructura de liderazgo compartido.
4. No todos los actores están dispuestos o tienen la capacidad de compartir las responsabilidades de liderazgo. Al igual que con la activación del clúster, las decisiones sobre compartir el liderazgo se deben basar en una evaluación de las necesidades y capacidades sobre el terreno.
5. Si bien se presentarán dificultades en algunos casos, toda respuesta tiene por objeto que el gobierno nacional cumpla sus responsabilidades con su pueblo. Aquellos que desempeñan roles de liderazgo compartido deben ayudar a desarrollar la capacidad nacional.

Se pueden encontrar ejemplos de liderazgo compartido en el Anexo III.

---

*Level* (mayo de 2011) Se resalta el valor de dar a las ONG roles de liderazgo en la coordinación y afirma que "los donantes también examinarán mecanismos para financiar directamente a las ONG en sus roles de coordinación".

## Sección 7

---

# Compromisos mínimos para Participación en Cluster



## No existe un enfoque universal para la gestión de clusters

Sin un compromiso constante por parte de los participantes en el clúster, no será posible lograr una coordinación previsible.

Los compromisos mínimos para la participación en los clusters a nivel de país establecen lo que todas las organizaciones locales, nacionales o internacionales se comprometen a aportar. No pretenden excluir a las organizaciones o las autoridades nacionales de participar en los clusters.

Los CLA tienen la responsabilidad recíproca de garantizar que pueden dirigir a su clúster de manera que vaya más allá de simplemente compartir información y de coordinar eficazmente con sus contrapartes nacionales.<sup>30</sup> Es responsabilidad de los CLA y de los Coordinadores de los Clusters proporcionar un foro para la acción humanitaria que satisfaga las necesidades de las personas afectadas y que sirva para apoyar a los otros niveles de la respuesta estratégica (por ejemplo, coordinación entre los clusters a nivel nacional y global).

## Acordar los compromisos

Todos los socios del clúster (incluidos los CLA en su rol como implementador junto con otros organismos) tienen la responsabilidad mutua compartida de satisfacer oportunamente las necesidades humanitarias de las personas afectadas.

**Los compromisos mínimos no son prescriptivos y deben adaptarse a las necesidades y contexto reales, puesto que las respuestas basadas en clusters varían mucho en escala y complejidad. Son un punto de partida y deben ser considerados como un mínimo absoluto. Los clusters a nivel nacional deben utilizar el presente documento como base para el desarrollo o actualización de sus TdR y compromisos.**

## Compromisos mínimos

Los compromisos mínimos para la participación en los clusters incluyen:

1. Un compromiso con los principios humanitarios, los *Principios de asociación*<sup>31</sup>, orientación y normas de programa internacionalmente reconocidos para el clúster específico, como el *Boletín del Secretario General sobre Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales*.
2. Compromiso de integrar la protección en la ejecución de los programas (incluido el respeto de los principios de no discriminación y no ocasionar daños, entre otros).
3. Disposición para participar en acciones que específicamente mejoren la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas de acuerdo con los *Compromisos del IASC con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*<sup>32</sup> y el *Marco operativo* relacionado.
4. Comprensión demostrada de las funciones y responsabilidades asociadas con la pertenencia en el clúster, según lo definido en los TdR y las notas de orientación del IASC<sup>33</sup> y toda orientación específica del clúster, así como los TdR del clúster nacional, cuando estén disponibles.
5. Participación activa en el clúster y el compromiso de participar constantemente en el trabajo colectivo del clúster.

<sup>30</sup> Los términos "Coordinador del Clúster", "Organismo Líder del Clúster" y "Equipo Humanitario de País" se utilizan de acuerdo con la Nota de orientación del IASC sobre el *Uso del enfoque de clúster para el fortalecimiento de la respuesta humanitaria*, noviembre de 2006; la Carta conjunta de los organismos líderes de los clusters a sus Directores/Representantes a nivel nacional, octubre de 2009; y el *Guía del IASC para los Equipos Humanitarios de País*, noviembre de 2009.

<sup>31</sup> Estos incluyen los valores de igualdad, transparencia, un enfoque orientado hacia resultados, responsabilidad y complementariedad. Véase: [www.globalhumanitarianplatform.org](http://www.globalhumanitarianplatform.org).

<sup>32</sup> Estos incluyen liderazgo y gobernanza; transparencia; retroalimentación y quejas; participación; y diseño, monitoreo y evaluación. Véase Puntos de acción

revisados, reunión de Directores del IASC, 13 de diciembre de 2011.

33 Estos incluyen, entre otros, los *Términos de referencia genéricos de sector/clúster a nivel de país* y la orientación del IASC sobre determinados temas transversales y la gestión de información.

6. Capacidad y voluntad de contribuir al plan y las actividades de respuesta del clúster, los cuales deben incluir la coordinación inter-clúster.
7. Compromiso de integrar temas transversales programáticos clave (incluidos la edad, el género, el medio ambiente y VIH/SIDA).
8. Compromiso de un miembro del personal superior relevante de trabajar de forma constante con el clúster para el cumplimiento de su misión.
9. Compromiso de trabajar en cooperación con los otros socios del clúster para garantizar el uso óptimo y estratégico de los recursos disponibles e intercambiar información sobre los recursos organizativos.
10. Disposición de asumir responsabilidades de liderazgo en los grupos subnacionales o de trabajo, según sea necesario, sujeto a la capacidad y los mandatos.
11. Empezar incidencia y divulgar mensajes de incidencia a las comunidades afectadas, el gobierno anfitrión, los donantes, el EHP, los CLA, los medios de comunicación y otros públicos.
12. Garantizar que el clúster proporcione la interpretación (en un lenguaje apropiado) para permitir que todos los socios del clúster puedan participar, incluidas las organizaciones locales (así como las autoridades nacionales y locales, cuando proceda)

## Sección 8

---

# Coordinación inter-clúster

Los Directores del IASC acordaron en el marco de la Agenda Transformativa del IASC que se emprenderán esfuerzos para mejorar la coordinación global entre clusters. La coordinación inter-clúster es fundamental<sup>34</sup> para lograr los objetivos comunes, evitar la duplicación y priorizar las áreas de necesidad. La coordinación inter-clúster se desarrolla a nivel nacional y subnacional para coordinar la implementación de la respuesta en cada paso del ciclo del programa humanitario.

El CH y el EHP (compuesto por los jefes de los organismos) proporcionan la dirección estratégica a la comunidad humanitaria en apoyo a la respuesta nacional. El CR/CH y el EHP, con el apoyo de OCHA, determinan la configuración y las funciones de la coordinación inter-clúster durante una crisis.

Guiada por el EHP, la plataforma de coordinación inter-clúster, presidida por OCHA y compuesta por los Coordinadores de Clusters, permite que los clusters puedan trabajar juntos para adelantar la prestación de asistencia a las personas afectadas de manera eficaz y eficiente. Para ello, alienta las sinergias entre sectores, asegura que los roles y responsabilidades estén claramente definidos, cierra los vacíos potenciales y elimina la duplicación. La coordinación inter-clúster cumple un papel fundamental a la hora de facilitar el desarrollo del Plan de Respuesta Humanitaria y garantiza un enfoque coherente y coordinado para la planificación y logro de los objetivos estratégicos compartidos.<sup>35</sup>

La ejecución de una respuesta eficaz y el logro de los objetivos estratégicos requieren una comunicación bidireccional continua entre el EHP y los clusters, usando como vínculo crítico el foro de coordinación inter-clúster, de modo que el EHP esté informado de los acontecimientos operativos que afecten la respuesta global y que los clusters reciban las orientaciones estratégicas generales del EHP. OCHA apoya esta comunicación y facilita la coordinación inter-clúster al presidir y prestar servicios directos de apoyo, facilitación y secretaría, según lo determinado por el CR/CH y el EHP. La participación del Presidente del foro de coordinación inter-clúster, la secuencia de reuniones del clúster, entre clusters y del EHP y el compartir notas entre el EHP y el foro de coordinación inter-clúster, son pasos prácticos clave que pueden implementarse.

El siguiente diagrama conceptualiza cómo se establecen los distintos vínculos.

## Definición y finalidad

## Roles y responsabilidades

### Equipo Humanitario de País

Proporciona dirección estratégica mediante la articulación de objetivos estratégicos y apoyo operativo para alcanzarlos. Los CLA aseguran que la toma de decisiones del EHP se sustente en el análisis intersectorial.

### Objetivos Estratégicos (OE)

Determinado por el EHP, se agrupan los clusters pertinentes para desarrollar estrategias multisectoriales para el logro de sus OE y coordinar para implementar y monitorear su logro.

### Entre clusters

Los clusters trabajan juntos en todos los componentes del Ciclo del Programa Humanitario (CPH) para alcanzar las prioridades humanitarias establecidas por los OE. Los clusters se centran en cuestiones operativas clave que afectan una respuesta eficaz y eficiente y destacan las cuestiones que necesitan apoyo estratégico.



.....

34 Para los fines de esta sección, los clusters y los sectores son igualmente importantes pero en todo el documento se utilizará el término coordinación inter-clúster.

35 El propio objetivo estratégico y el contexto humanitario determinarán los sectores necesarios para su logro.

## Coordinación de la respuesta inter-clúster y cuestiones operativas

La coordinación inter-clúster apoya a los clusters en su trabajo en conjunto para facilitar la consecución de los objetivos estratégicos del Plan de Respuesta Humanitaria de manera más eficiente y eficaz.<sup>36</sup> Esta coordinación entre clusters también contribuye a la identificación de las preocupaciones fundamentales en materia de incidencia que surgen de la respuesta operativa y la identificación de deficiencias de recursos que afectan la ejecución operativa. Algunos objetivos estratégicos pueden requerir aportes de todos los clusters y otros un grupo más limitado, lo cual debe ser determinado a través de discusiones inter-clúster con todos los clusters.

## Rol y responsabilidades de OCHA para la coordinación inter-clúster

Los grupos más pequeños de clusters, con el apoyo potencial de miembros del EHP, pueden reunirse para discutir estrategias específicas y periódicamente para monitorear su logro. No obstante, todos los clusters y el EHP deben estar al tanto del progreso y de los retos para asegurar los vínculos generales apropiados, según sea necesario. El Anexo IV contiene ejemplos ilustrativos de lo que esto puede significar en la práctica.

OCHA ofrece capacidad a nivel apropiado para apoyar y dirigir la coordinación inter-clúster, de acuerdo con lo determinado por el CH/EHP. OCHA, en estrecha colaboración con los CLA:

- Apoya y facilita la coordinación inter-clúster en relación con el EHP, el Plan de Respuesta Humanitaria y con todos los clusters y apoya los foros o mecanismos de coordinación inter-clúster a petición del CH/EHP.
- Asegura que todos los clusters y otros actores operativos pertinentes a nivel nacional e internacional participen plenamente en la planificación estratégica, la implementación y otras cuestiones clave que surjan durante los grupos de trabajo de coordinación inter-clúster.
- Ayuda a los clusters a proporcionar componentes del ciclo del programa humanitario. (Entre los ejemplos se incluyen evaluaciones coordinadas de necesidades multisectoriales, análisis y recomendaciones de priorización y el Plan de Respuesta Humanitaria (véase
- Facilita y apoya la coordinación inter-clúster para planificar e implementar los objetivos estratégicos.
- Ayuda al CH/EHP a definir y establecer mecanismos de coordinación adecuados a todos los niveles, entre ellos la coordinación descentralizada a través de sectores o clusters subnacionales en las zonas de importancia operativa.
- Apoya los esfuerzos de integración de la protección a nivel inter-clúster en estrecha colaboración con el Clúster de Protección.
- Ayuda a los clusters (según sea necesario) a brindar una respuesta imparcial basada en necesidades que analice y considere las diferentes necesidades de las mujeres, hombres, niñas y niños, y las vulnerabilidades y capacidades específicas de las personas afectadas (con respecto a género y edad, por ejemplo).
- Apoya los esfuerzos para asegurar que la protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la recuperación temprana informen todos los pasos del ciclo del programa humanitario.
- Informa al CH/EHP del progreso operativo y de cualquier cuestión que pueda requerir su aporte, incidencia u otro apoyo.

36 Las modalidades para la coordinación inter-clúster deben ser flexibles. En el caso del clúster de protección, es posible que las AdR (o subclusters) tengan que coordinar directamente con otros clusters y participar directamente en foros inter-clúster junto con el clúster de protección, en cuyo caso los acuerdos correspondientes se deben acordar a nivel nacional en consulta con el Organismo Líder del Clúster de Protección.



- Ayuda a los clusters a identificar y desarrollar temas de incidencia e iniciativas sobre preguntas estratégicas y operativas, y darlas a conocer al CH/EHP.
- Apoya al CH/EHP y a los clusters en la facilitación del monitoreo de la coordinación de clusters, incluidos (i) monitoreo del desempeño del clúster y (ii) revisiones regulares por el EHP de la estructura de coordinación de clusters (véase la sección 10, Monitoreo de la coordinación de clusters).
- Apoya los esfuerzos para definir los estándares comunes, herramientas y servicios (incluidos los clusters de servicio) a fin de crear un entorno estratégico y operativo conductivo para los clusters.
- Apoya los vínculos entre los mecanismos de coordinación humanitarios y de desarrollo para minimizar la duplicación y maximizar las sinergias.
- Proporciona coordinación y herramientas de gestión de información inter-clúster, según sea necesario.
- Trabaja con el EHP y los clusters para facilitar asignaciones de fondos humanitarios mancomunados/comunes.

---

# Coordinación Subnacional

Los Directores del IASC acordaron en el marco de la Agenda Transformativa del IASC que es necesario prestar más atención a los mecanismos de coordinación a nivel subnacional, los cuales no reflejan necesariamente los de nivel nacional, y más bien deben ser adaptados al contexto específico. La coordinación subnacional se lleva a cabo en zonas de particular importancia operativa cuando múltiples socios están respondiendo. La coordinación subnacional es fundamental cuando la respuesta tiene lugar en zonas apartadas (como partes de Sudán) o se extienden sobre un territorio grande (como en la RDC).

Se ha visto que las operaciones humanitarias que emplean clusters tanto nacionales como subnacionales son más eficaces que las que coordinan a través de un solo clúster nacional. Si bien las estructuras de coordinación subnacionales pueden variar entre regiones, deben facilitar la toma de decisiones descentralizada y acortar el tiempo de respuesta. Los mecanismos de coordinación subnacional están en mejores condiciones que sus contrapartes nacionales para:

- Fortalecer la rendición de cuentas a las personas afectadas.
- Adaptar la respuesta, incluidas las prioridades ante las circunstancias locales.
- Colaborar estrechamente con las autoridades y socios locales.
- Apoyar la implementación en tiempo real del Plan de Respuesta Humanitaria y atender los temas transversales y multidimensionales que surjan en el contexto inmediato.

La evaluación y la planificación de la respuesta estratégico incluyen el nivel subnacional a fin de asegurar que se consideren las necesidades, prioridades y actividades subnacionales.

El establecimiento de clusters subnacionales debe formalizarse a través de TdR (con la aprobación del CLA nacional). Se deben enmarcar los TdR en términos de las funciones básicas de los clusters y deben establecer líneas claras de rendición de cuentas entre los clusters nacionales y subnacionales. La coordinación inter-clúster a nivel subnacional puede requerir un apoyo dedicado. En algunos casos, un EHP subnacional (con representación de los clusters) ha reemplazado a un foro inter-clúster.<sup>37</sup>

Dependiendo de los recursos disponibles y el contexto operativo, el clúster subnacional debe proveer su personal para cumplir las necesidades del clúster, incluso para la coordinación y la gestión de información. Los clusters subnacionales también ofrecen oportunidades para que los socios humanitarios y las autoridades nacionales puedan compartir el liderazgo del clúster.

En algunos casos, se necesita más capacidad y antigüedad a nivel subnacional, cerca de las operaciones, que a nivel nacional; la experiencia demuestra que los clusters a nivel capital no siempre eran necesarios.<sup>38</sup> Al igual que con todos los clusters, los clusters subnacionales sólo deben establecerse sobre la base de las necesidades operativas y deben desactivarse tan pronto se cumplan esas necesidades o cuando es adecuada la capacidad local de coordinación. No es necesario que los clusters subnacionales reflejen la estructura nacional.

Los clusters a nivel nacional deben proporcionar apoyo y orientación política a los clusters subnacionales. Lo mejor es que las reuniones nacionales se celebren después de las subnacionales y que ambas produzcan registros fiables de las decisiones. Los vínculos entre los clusters subnacionales y nacionales deben:

---

## Importancia de la coordinación subnacional

---

## Establecimiento de clusters subnacionales

---

## Relación entre los clusters nacionales y subnacionales

37 OCHA normalmente dirige y apoya la coordinación inter-clúster a todos los niveles; es responsabilidad del CH y del EHP determinar su forma y función más adecuada.

38 En tales casos, los clusters regionales asumen las responsabilidades de los clusters nacionales.

- Facilitar la presentación de informes, el intercambio de información y la colaboración con los clusters nacionales y otros clusters subnacionales.
- Promover la cohesión programática y la coordinación general a nivel nacional.
- Ayudar a realizar un seguimiento de las tendencias.
- Identificar los problemas compartidos y comunes en las áreas operativas.
- Desarrollar estrategias más tempranas de promoción y programación.

---

# Monitoreo Clúster Coordinación

---

## ¿Qué es el monitoreo de la coordinación de clusters?

La Agenda Transformativa del IASC establece que se debe mejorar la rendición de cuentas mutua tanto dentro como entre el CH, los miembros del EHP, los coordinadores de clusters y otros socios del clúster. La coordinación de clusters tiene como objetivo fortalecer la organización de la comunidad humanitaria internacional y realizar su rendición de cuentas a las personas afectadas.

Esta sección expone el monitoreo de la coordinación de clusters por medio de<sup>39</sup>:

1. El monitoreo del desempeño de la coordinación de clusters (CCPM), una autoevaluación del desempeño del clúster en términos de las seis funciones principales del clúster y la rendición de cuentas a las personas afectadas.
2. Una revisión de la estructura de coordinación de clusters, una revisión dirigida por el CH y realizada como mínimo una vez al año, en la que se examina la adecuación y pertinencia continuada de las estructuras de coordinación de clusters.

El monitoreo de la coordinación de clusters a nivel nacional y subnacional es necesario para asegurar que el clúster sea: un mecanismo de coordinación eficiente y eficaz, que cumpla las funciones principales del clúster, apoye la prestación eficiente de los servicios pertinentes, satisfaga las necesidades de los miembros del clúster y demuestre la rendición de cuentas a las personas afectadas. Los clusters están limitados en el tiempo y, siempre que sea posible, deben transformarse en estructuras de coordinación de emergencia o recuperación dirigidas o apoyadas a nivel nacional. El monitoreo también asegura que la estructura de coordinación responda a los cambios en el contexto y en las necesidades de coordinación. Es importante demostrar el valor que aportan las estructuras de coordinación, tanto para la rendición de cuentas como para la justificación de los costos relacionados.

---

## ¿Por qué monitorear la coordinación de clusters?

El Monitoreo del desempeño de la coordinación de clusters (CCPM) es un ejercicio de autoevaluación. El clúster evalúa su desempeño ante las seis funciones principales del clúster (véase la sección 3) y la rendición de cuentas a las personas afectadas. Es un proceso liderado por el país con apoyo global. Idealmente, debe ser realizada por todos los clusters/sectores a la vez pero puede llevarse a cabo a solicitud de los clusters individuales. El CCPM permite que todos los socios y coordinadores del clúster identifiquen las fortalezas y debilidades del desempeño y las opciones de mejora.

---

## 1. Monitoreo del desempeño del clúster

El CCPM es complementario al monitoreo de la respuesta humanitaria, que mide la asistencia prestada a una población afectada además de los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos en el plan de respuesta estratégica, y revisa las funciones del clúster a fin de verificar si se están realizando adecuadamente para apoyar la aplicación del plan de respuesta estratégica compartido. Combina una descripción objetiva de cómo está organizado el clúster y cuáles son sus resultados finales, con retroalimentación a través de una encuesta a todos los socios respecto a cómo participan, contribuyen y utilizan estas funciones y sus resultados finales.

En forma ideal, el CCPM se debe realizar de tres a seis meses después del inicio o agravamiento de una emergencia y anualmente a partir de entonces. En crisis prolongadas, se recomienda hacer un CCPM anualmente. El Anexo V<sup>40</sup> contiene orientaciones sobre cada paso de un CCPM.

- |||||
- 39 Nota: Esta sección expone el monitoreo de la coordinación de clusters y no el monitoreo de las actividades que realizan los clusters. Para información sobre el monitoreo de programas y actividades humanitarias, véase la nota de Orientación sobre el monitoreo de la respuesta humanitaria en <http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/page/monitoring-overview>.
- 40 En: <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/improve-cluster-performance>.

La Agenda Transformativa del IASC establece que la estructura de coordinación de clusters debe ser revisada regularmente para asegurar que las estructuras de coordinación de clusters sigan siendo aptas para sus fines. En nuevas emergencias, la estructura de coordinación de clusters debe revisarse inmediatamente<sup>41</sup> y luego cada tres meses, al igual que en las respuestas de emergencia de nivel 3.<sup>42</sup> En situaciones de crisis prolongadas, debe revisarse inmediatamente y luego en forma anual.<sup>43</sup>

La revisión de la estructura de coordinación de clusters es iniciada y dirigida por el CH/EHP, con el apoyo de OCHA. Evalúa si las estructuras de coordinación de clusters siguen siendo adecuadas a la luz de los cambios en el contexto humanitario y determina si deben (i) continuar como están, (ii) ampliarse, (iii) integrarse o (iv) hacer la transición con un plan y parámetros para la desactivación. En la sección 11 se describen la transición y desactivación y la implementación de las revisiones de la estructura de coordinación de clusters.

Las revisiones de la estructura de coordinación de clusters se pueden basar en los resultados del CCPM pero la decisión en cuanto a si un clúster sigue siendo apto para sus fines se debe basar en un análisis de cambios en el contexto humanitarios y en la capacidad nacional de coordinación capacidad. OCHA ayuda a los CR/CH a asegurar que las revisiones a nivel nacional se realicen oportunamente y monitorea la implementación de las revisiones globalmente.

---

## 2. Revisión de la estructura de coordinación de clusters

41 Para asegurar que la estructura de coordinación de clusters previa a la crisis siga siendo adecuada en el nuevo contexto

42 Este período alinea la revisión de las estructuras de coordinación con la revisión de una declaración de nivel 3 (y empodera el liderazgo), que también se lleva a cabo a los tres meses. Véase el Protocolo 2, Activación del entero sistema humanitario de emergencia (abril de 2012) y el Protocolo 1, Liderazgo empoderado (abril del 2012).

43 33, Agenda Transformativa del IASC: Introducción y compendio de acciones (enero de 2012).



---

# Clúster Transición y Desactivación



Como se indica en la sección 2, un clúster está limitado en el tiempo. Un clúster es activado cuando existen vacíos de respuesta y coordinación y la capacidad nacional de respuesta o coordinación no puede satisfacer las necesidades de manera respetuosa con los principios humanitarios.<sup>44</sup> Se debe desactivar el clúster cuando dejan de existir estos vacíos.

La desactivación del clúster es el cierre de un clúster activado formalmente. La desactivación incluye la transferencia de las funciones básicas de los clusters que tienen el liderazgo internacional y la rendición de cuentas a las otras estructuras, incluidas las que son dirigidas nacionalmente o centradas en el desarrollo.<sup>45</sup> Las funciones se pueden transferir a estructuras de coordinación y respuesta previas a la crisis o existentes o a estructuras nuevas.

La transición del clúster se refiere al proceso (y posiblemente a las actividades) por medio del cual se planifica y lleva a cabo la transferencia del liderazgo y rendiciones de cuentas con miras a la desactivación. Se requiere un plan para trazar las fases de la transición, establecer los parámetros de transición o desactivación para cada fase y programar las actividades para su realización.

Es importante revisar regularmente la necesidad de clusters.<sup>46</sup> Los Directores del IASC acordaron en el marco de la Agenda Transformativa del IASC que una revisión anual debe ser realizada por cada CH/EHP e informar al ERC del estado actual de los clusters en cada operación de país, con vistas a recomendar la continuación, desactivación, reducción y/o traspaso de clusters, según proceda.

En el caso de clusters que no han sido activados formalmente, se recomienda realizar revisiones regulares de las estructuras de coordinación humanitaria existentes para el mismo propósito.

Se puede considerar la desactivación de clusters activados formalmente cuando al menos una de las condiciones que condujeron a su activación ya no existe, es decir:

1. La situación humanitaria mejora, lo que reduce considerablemente las necesidades humanitarias y, por consiguiente, también se reducen los vacíos de respuesta y coordinación asociados.
2. Las estructuras nacionales adquieren la suficiente capacidad para coordinar y satisfacer las necesidades humanitarias residuales respetando los principios humanitarios.

Cuatro principios deben guiar e informar los procesos de transición y desactivación:

1. Son iniciados y dirigidos por el CH, en consulta con el EHP, siempre que sea posible en estrecha colaboración con las autoridades nacionales y con el apoyo de OCHA. Los CLA, los socios de los clusters y las contrapartes nacionales también deben participar en la redacción y acordar la revisión y sus recomendaciones, así como en la elaboración de los planes de transición o desactivación.
2. Están basados en la evaluación de la capacidad nacional<sup>47</sup>, incluidos:

---

## ¿Qué significa transición y desactivación de clusters?

---

## ¿Cómo determinar cuándo se deben desactivar?

---

## ¿Qué criterios se deben cumplir para la desactivación?

---

## Principios para el proceso de transición y desactivación

44 Véase la Sección 2 para los Criterios de activación del clúster.

45 La desactivación puede transferir el liderazgo y las rendiciones de cuentas a otros mecanismos apoyados internacionalmente.

46 Para la frecuencia de revisiones, véase esta sección: ¿Cuándo se lleva a cabo la revisión de la estructura de coordinación de clusters? Las revisiones regulares también deben asegurar que los clusters se adapten a las circunstancias cambiantes y se mantengan livianos, eficientes, eficaces y aptos para sus fines.

47 Véase IASC, *Guía Operativa para los organismos líderes de clusters sobre el trabajo con las autoridades nacionales*, julio de 2011.

- La presencia, estructura y recursos de mecanismos de respuesta y coordinación pertinentes. En el caso de que los clusters pueden ser traspasados a las contrapartes nacionales, la transición será más fácil y probablemente más rápida.
  - La desactivación también puede ser inducida por la declaración del gobierno de que ha finalizado la emergencia, con lo que se cambia el enfoque a las estructuras de coordinación de la recuperación y desarrollo.
  - Es probable que las funciones de algunos clusters (por ejemplo, protección o WASH) sean transferidas a una variedad de estructuras nacionales. Los clusters de servicio (ETC, Logística) pueden hacer la transición en primer lugar a la facilitación del acceso a servicios comerciales o nacionales, antes de su reducción progresiva.
  - No es necesario desactivar todos los clusters al mismo tiempo; el momento de desactivación está relacionado con las necesidades actuales y la presencia o ausencia de estructuras nacionales competentes para gestionar las funciones en cuestión.
3. Tienen en cuenta el contexto, así como la escala de las necesidades humanitarias residuales y continuas y la capacidad de los mecanismos sucesores para responder acorde con los principios humanitarios.
    - La desactivación en las crisis repentinas puede ser más rápida que en las emergencias complejas o prolongadas.
    - La probabilidad de desastres recurrentes o nuevos (y los costos de cierre y restablecimiento posterior) puede superar los beneficios de la desactivación, especialmente si se han realizado inversiones en el desarrollo de capacidades y la preparación.
  4. Son guiados por los objetivos de recuperación temprana y desarrollo de resiliencia. La integración de los objetivos de recuperación temprana en los planes de transición y desactivación garantiza que los actores humanitarios consideren la sostenibilidad de su respuesta, adopten medidas para desarrollar la capacidad nacional y local, hagan hincapié en la preparación y apoyen los objetivos a largo plazo de recuperación y desarrollo.
    - Cuando sea viable, los clusters deben compartir el liderazgo de los clusters con los actores nacionales y trabajar con las contrapartes nacionales a fin de desarrollar su capacidad para asumir roles de coordinación en la preparación y respuesta humanitaria, así como en la recuperación y el desarrollo. Se debe tener cuidado de evitar transferir el liderazgo antes de crearse la capacidad.

## Fusión de clusters

Ha habido varios ejemplos de clusters que no sean de servicio que han sido fusionados a nivel nacional ya sea durante el proceso de activación, donde parecieran ser eficientes e integrados y acorde con la capacidad disponible en ese contexto específico, o en el proceso de transición como forma de su supresión progresiva del sistema de clusters. Cuando se está considerando una fusión, se debe prestar especial atención en la definición de las rendiciones de cuentas y los roles de los organismos líderes en el país y la manera cómo los clusters globales prestarán apoyo.

## ¿Significa la transición y desactivación que no se requieren fondos?

La desactivación de un clúster no significa que ya no se requiere financiamiento humanitario. Las actividades de transición, incluido el desarrollo de capacidad, pueden ser incluidas en los presupuestos para realizar las funciones principales del clúster. También se puede requerir financiamiento para permitir que las autoridades nacionales y otras autoridades coordinen las acciones para satisfacer las necesidades humanitarias residuales o continuas o fortalecer la preparación.<sup>48</sup> La falta de financiamiento no es razón para desactivar un clúster.

.....

48 Para información sobre fondos para la transición, véase Equipo de Tareas del IASC, *Financiamiento Humanitario*.

Durante un proceso de transición, la línea de rendición de cuentas para las responsabilidades y funciones principales del clúster (como Proveedor de Última Instancia<sup>49</sup>) debe estar claramente articulada. Cuando se activa formalmente un clúster, la rendición de cuentas recae en el CLA.<sup>50</sup> Los planes de transición deben indicar cómo se trasladarán las rendiciones de cuentas al gobierno o a otros mecanismos de coordinación de crisis.<sup>51</sup>

Mientras que el CH, el EHP y los CLA siguen funcionando, son responsables de establecer la preparación y asegurar que las acciones de preparación se lleven a cabo (de acuerdo a lo descrito en la sección 4 sobre el Roe de los clusters en la preparación).

En el siguiente cuadro se resumen las recomendaciones para la revisión de la estructura de coordinación de clusters, la transición y desactivación en dos contextos diferentes.<sup>52</sup>

## ¿Cómo cambian las rendiciones de cuentas durante la transición y desactivación?

## ¿Cuándo realizar la revisión de la estructura de coordinación de clusters?

CONTEXTO	REVISIÓN	IMPLICACIONES
1. Emergencias repentinas	Dentro de tres meses. Revisar la estructura de coordinación de clusters para asegurar que sea adecuada para sus fines.	El CH/EHP debe asegurar que los clusters han desarrollado un esquema para la estrategia de transición o desactivación a los 90 días después de la activación.
2. Crisis prolongadas	Anualmente. Revisar la estructura de coordinación de clusters para asegurar que sea adecuada para sus fines. <sup>53</sup> Esto se debe realizar con más frecuencia si los planes de respuesta estratégica son revisados para reflejar los cambios en el contexto humanitario. <sup>54</sup> Cuando sea posible, se debe realizar la revisión antes del inicio de nuevos ciclos de planificación estratégica.	El CH informa anualmente al ERC sobre los resultados de la revisión, la justificación para las estructuras y cualquier plan de transición o desactivación. Las versiones previas de los planes de transición/desactivación se deben actualizar basado en la revisión anual.

OCHA coordinará con los CH para asegurar la realización oportuna de revisiones de la estructura de coordinación de clusters.

Las buenas prácticas indican que el CH/EHP, los clusters y las autoridades nacionales deben desarrollar estrategias de transición y desactivación al inicio de una respuesta. Los pasos inmediatos de transición pueden incluir:

1. Involucrar a las contrapartes nacionales y los socios de desarrollo en la coordinación y planificación estratégica desde el inicio.
2. Establecer fuertes vínculos entre los organismos de coordinación humanitaria y de desarrollo para asegurar que los enfoques de recuperación están alineados con los objetivos nacionales de desarrollo y fortalecen la capacidad nacional de preparación y respuesta.

### 3. Cuando sea posible, introducir acuerdos de co-liderazgo con las autoridades nacionales

49 El concepto de Proveedor de Última Instancia indica que "En caso necesario, y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el líder del clúster, como POLR, debe estar preparado para asegurar la prestación de servicios requeridos para llenar los vacíos críticos identificados por el clúster y reflejados en el plan de respuesta estratégica de EHP dirigido por el CH".

50 De acorde con las rendiciones de cuentas acordadas en la orientación del enfoque de clúster y en los TdR del CLA.

51 Esto será más claro cuando los clusters tienen contrapartes obvias del gobierno (como educación y salud). Es posible que otros clusters tengan que trabajar con una variedad de mecanismos del gobierno o de la sociedad civil. Los clusters de servicios pueden no tener contrapartes naturales pero pueden trabajar con el gobierno u otras estructuras de coordinación para traspasar la prestación de servicios o fortalecer la preparación.

52 Véase también: Directores del IASC, Compendio de acciones acordadas de la Agenda Transformativa, No. 33, diciembre de 2011.

53 Directores del IASC, Compendio de acciones acordadas de la Agenda Transformativa, No. 33, diciembre de 2011.

54 En la sección 10 también se mencionan las revisiones anuales del Monitoreo de la coordinación de clusters.



para los clusters durante el proceso de activación o lo antes posible. Una revisión también puede resultar en la activación de nuevos clusters.

## ¿Cómo se lleva a cabo la revisión de la estructura de coordinación de clusters? ¿Cuánto tiempo toma?

La revisión de la estructura del clúster debe:

1. Ser iniciada por el CH/EHP con el apoyo de OCHA.
2. Involucrar a los organismos líderes de clusters, los socios del clúster y las contrapartes nacionales.
3. Mantener informado a los clusters globales.
4. Ser guiada e informada por los cinco principios indicados anteriormente.

El CH y el EHP disponen de margen para decidir cuál es la mejor manera de realizar una revisión de la estructura del clúster. El tipo y duración de una emergencia y las evaluaciones iniciales de la capacidad nacional influirán en su amplitud y duración. Sin embargo, en todos los casos se deben considerar planes de traspasos claros y viables desde el principio, y deben incluir propuestas para fortalecer la capacidad de los socios locales. Con el apoyo de OCHA, el ERC monitorea globalmente las revisiones de la estructura de coordinación de clusters.

## Al preparar planes de transición y desactivación, un clúster debe:

1. Identificar las disposiciones de preparación requeridas y las necesidades de respuesta y coordinación (basado en las seis funciones del clúster descritas en la Sección 3 de este Módulo).
2. Identificar los mecanismos gubernamentales y otros mecanismos de coordinación y respuesta competentes para asumir el liderazgo y la rendición de cuentas para las funciones del clúster, indicando si las responsabilidades y rendiciones de cuentas pueden ser transferidas a diversos funcionarios o instituciones y que no es necesario transferirlas todas al mismo tiempo.
3. Evaluar la capacidad de estos mecanismos de asumir responsabilidad.
4. Determinar qué se debe hacer en determinados períodos para el desarrollo de capacidad, durante la transición o para permitir la desactivación.
5. Evaluar el cumplimiento de los criterios para la creación de nuevos clusters.
6. Definir cómo los CLA y las contrapartes nacionales han de rendir cuentas sobre las funciones del clúster durante transición y desactivación, y adoptar medidas para garantizar que se preserve la rendición de cuentas. Establecer parámetros para indicar las transiciones de fase hacia la desactivación.
7. Proponer un calendario para la transición o desactivación.
8. Proponer un calendario para revisiones adicionales del clúster, según proceda.
9. Decidir cómo la preparación será mantenida o fortalecida después de la desactivación (acorde con la Sección 4) y definir cualquier rol continuado para el CLA.

## Rol de los clusters globales

---

Cuando se lleva a cabo una revisión, los clusters globales apoyan el proceso y comparten las lecciones aprendidas. Deben participar en la planificación de revisiones y se les debe mantener informados en cada etapa. El CH o la oficina de OCHA en el país pueden buscar apoyo de OCHA globalmente para asegurar que la revisión tenga en cuenta el aprendizaje actual.

¿Existe un proceso acordado para formalizar las propuestas de revisión de la coordinación de clusters?

Una vez realizada una revisión y se han acordado las propuestas, se deben realizar las siguientes acciones:

1. Bajo el liderazgo del CH y en estrecha colaboración con las autoridades nacionales, el EHP señala si los clusters deben (i) continuar como están

(ii) ampliarse, (iii) integrarse o (iv) hacer la transición, con un plan y parámetros para su desactivación.

2. El CH proporciona al ERC y las autoridades nacionales un resumen de la revisión y las propuestas para cualquier cambio, cambios o transferencias específicos en la rendición de cuentas, cualquier rol continuo para los CLA y cómo continuará la preparación en cualquier estructura nueva.
3. El ERC remite el resumen a los Directores del IASC y lo comparte con el Grupo de Directores para situaciones de emergencia del IASC (EDG), los Organismos líderes de clusters globales y los organismos colíderos para aprobación, dando un plazo de diez días para consultas cuando no es necesario una respuesta rápida. Los Directores pueden solicitar al EDG que analice las revisiones de manera más detallada, de ser necesario.
4. Una vez aprobadas, el CH informa a los socios pertinentes sobre las disposiciones acordadas.

# Anexos

---

Clusters del IASC y sectores dirigidos por el gobierno: roles y responsabilidades

Preparación de la respuesta a emergencias del IASC

Ejemplos de liderazgo compartido

Ejemplos coordinación inter-clúster y vinculación entre clusters

Monitoreo del desempeño de la coordinación de clusters

## Anexo I: Clusters del IASC y sectores dirigidos por el gobierno: roles y responsabilidades

	CLÚSTER ACTIVADO	COORDINACIÓN SECTORIAL EN EMERGENCIAS
Liderazgo	El Organismo Líder del Clúster (u organismos) designado dirige y gestiona el clúster. Cuando sea posible, lo hace en co-liderazgo con los organismos del gobierno y las ONG. Se deben establecer fuertes vínculos con los organismos de coordinación del desarrollo para asegurar que los enfoques de recuperación temprana estén alineadas con los objetivos nacionales de desarrollo y que se adopten medidas para fortalecer la capacidad nacional de preparación y respuesta.	El gobierno nacional o un organismo nacional designado dirigen el sector. El apoyo humanitario internacional puede aumentar la capacidad nacional, sustentado en los principios del enfoque de clúster.
Rendición de cuentas	El Organismo Líder del Clúster debe rendir cuentas por el desempeño de su clúster performance al CH y al ERC, así como a las autoridades nacionales y las personas afectadas. El desempeño se mide en términos de las necesidades satisfechas, los resultados en relación con los objetivos del plan de respuesta estratégica y el respeto del derecho y los principios nacionales y humanitarios.	El gobierno debe rendir cuentas por la calidad de la respuesta y su actuación de acuerdo con el derecho y los principios nacionales y humanitarios
Proveedor de Última Instancia (POLR)	En caso necesario y dependiendo del acceso, la seguridad y la disponibilidad de fondos, el líder del clúster, como POLR, debe estar preparado para garantizar la prestación de los servicios requeridos para llenar los vacíos críticos identificados por el clúster y <u>reflejados en el plan de respuesta humanitaria del EHP dirigido por el CH</u> (lo subrayado es la revisión de la definición de 2008).	Como se indica en la resolución 46/182 de la Asamblea Generales, las autoridades nacionales tienen la responsabilidad primordial de atender a las víctimas de los desastres naturales y otras emergencias que ocurren en su territorio. <sup>55</sup>
Duración	Los clusters activados son temporales y están sujetos a revisiones regulares (véase las secciones 10 y 11).	A largo plazo, las estructuras son definidas por el gobierno.
Integración de protección, estrategias de recuperación temprana y temas transversales	El Organismo Líder del Clúster es responsable de asegurar la incorporación de la protección, las estrategias de recuperación temprana y los temas transversales en la programación.	Los socios internacionales pueden asesorar al gobierno en materia de incorporación. Tienen el deber de respetar los principios acordados a nivel internacional y alinear su programación con las políticas, directrices y normas nacionales.
Recursos humanos para la coordinación	El Organismo Líder del Clúster proveerá personal de clúster para cubrir las necesidades, incluida las necesidades de coordinación y gestión de información.	Los organismos gubernamentales son responsables de garantizar la disponibilidad de capacidad de coordinación suficiente.
Apoyo técnico	Los miembros pertinentes del clúster o el CLA en el país o el Clúster Global Clúster pueden brindar apoyo técnico y orientación.	Los organismos en el país o el clúster global pertinente pueden brindar apoyo técnico y orientación según sea necesario, cuando la capacidad y los recursos lo permitan.
Rol de los clusters globales en la preparación	Los clusters globales no restringen su apoyo a los clusters activados formalmente. Si el nivel de riesgo es alto, pueden apoyar otras estructuras de coordinación y respuesta humanitaria. El Grupo de Directores de Emergencia del IASC evalúan el riesgo mediante el Informe de alerta temprana y acción temprana del IASC (Véase la sección 4). <sup>56</sup>	

55 Véase: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/582/70/IMG/NR058270.pdf?OpenElement>.  
 56 En: <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-common-default&sb=14>.

---

## Anexo II: Resumen del enfoque de preparación de la respuesta a emergencias del IASC

El Enfoque de preparación de la respuesta a emergencias (ERP) del IASC ofrece un enfoque sistemático y coherente de peligros múltiples aplicable a la preparación ante emergencias que permite que los actores humanitarios se preparen para una acción rápida, eficaz y eficiente.

### El enfoque de ERP tiene tres componentes:

#### 1. La identificación de peligros, la evaluación de riesgos y el monitoreo de riesgos

Los peligros son identificados y luego se clasifican por análisis como nivel de riesgo bajo, mediano o alto, basado en su probabilidad e impacto potencial. Esto genera un perfil de riesgo del país. Por lo general, el análisis de riesgos se emprende con las autoridades nacionales y se incluye la capacidad nacional en la evaluación del impacto. Ello contribuye a asegurar que los esfuerzos de preparación del IASC sean pertinentes a los programas que ayudan a los actores nacionales y locales a desarrollar su propia capacidad de preparación. De hecho, un entendimiento común del riesgo es el primer paso en el Marco común del IASC/GNUD/UNISDR sobre preparación.<sup>57</sup>

El análisis de riesgos permite a los EHP desarrollar y revisar planes de contingencia para los peligros estacionales que plantean un riesgo en momentos conocidos o para los peligros estáticos como los terremotos que plantean riesgo en todo momento. Otros peligros, como los conflictos que evolucionan de manera más impredecible, son monitoreados y discutidos como parte de las reuniones regulares de UNCT/EHP para la adopción de decisiones sobre cuándo desarrollar planes de contingencia e implementar acciones de preparación anticipada.

#### 2. Acciones de Preparación Mínimas (MPA)

Las MPA son un conjunto de actividades que cada EHP debe implementar a fin de establecer un nivel mínimo de preparación ante emergencias a nivel nacional. Las MPA no son específicas para riesgos o escenarios y por lo general no requieren importantes recursos adicionales para hacerlas efectivas. Más bien, se requiere un compromiso de gestión y dedicación de cierto tiempo del personal para asegurar tanto la planificación como la ejecución de dichas Acciones de Preparación Mínimas. Las MPA están divididas en las siguientes categorías:

- a. Monitoreo de riesgos
- b. Mecanismos de coordinación y gestión
- c. Mecanismos de evaluación/gestión de información/monitoreo de la respuesta
- d. Capacidad operativa y mecanismos de prestación de socorro y protección

#### 3. Planificación de contingencia y acciones de preparación anticipada

Las Acciones de Preparación Anticipada (APA) están diseñadas para guiar al EHP a un nivel avanzado de preparación para responder a un riesgo específico. La lista de verificación de APA es una herramienta de gestión que facilita llevar el registro del estado de la acción y los puntos focales responsables en las categorías clave de las actividades de preparación actividades. Algunas APA pueden requerir recursos adicionales en forma de presupuestos, materiales o personal.

57 Véase <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/downloadDoc.aspx?docID=6676>. El Marco común sobre preparación buscar utilizar la capacidad adquirida para la acción humanitaria en forma coherente a fin de contribuir con el desarrollo de la preparación nacional y local. Un elemento clave es la formulación de planes nacionales propios para el desarrollo de esta capacidad.

A diferencia de las MPA, las APA son específicas al riesgo. Se deben ejecutar las APA cuando el análisis de riesgos indica un "riesgo moderado", cuando el monitoreo de riesgos indica la inminencia de una crisis o cuando existe un peligro potencial de alto impacto para lo cual es poco probable que se dé una alerta, como en caso de terremoto. Se basan en las MPA existentes y complementan e implementan las acciones identificadas en el plan de contingencia.

El plan de contingencia (PC) establece la estrategia de respuesta inicial y el plan operativo que se reflejaría en un llamamiento urgente para cubrir las necesidades humanitarias críticas durante las tres a cuatro semanas de una emergencia, en caso de materializarse un escenario. El ímpetu para formular un PC es el mismo que el de las APA – cuando el análisis de riesgos indica un "riesgo moderado", cuando el monitoreo de riesgos indica la inminencia de una crisis o cuando existe un peligro potencial de alto impacto para lo cual es poco probable que se dé una alerta. Lo ideal es desarrollar un PC para cada uno de estos riesgos, pero es probable que los recursos no estén disponibles a nivel de país para ello. Un compromiso práctico consiste en:

- Identificar el riesgo que plantea el mayor problema en términos del número de beneficiarios, extensión geográfica, requisitos de apoyo y limitaciones de acceso;
- Elaborar el escenario relacionado con este riesgo;
- Desarrollar un plan para responder a las necesidades resultantes;
- Examinar los otros riesgos para verificar si la capacidad amplia para atender el riesgo más difícil puede cubrir estos otros riesgos;
- En caso contrario, se debe modificar el PC existente en las áreas que difieren o – cuando esto no sea posible – desarrollar un PC separado.

El PC debe ser actualizado y modificado cuando se presente información más específica (ubicaciones, probable impacto humanitario, etc.). El PC debe poder transformarse sin problemas en un llamamiento urgente si ocurre la emergencia.

El Clúster Logístico Global apoya al personal de las ONG con habilidades especializadas a la célula de apoyo del clúster global, de donde pueden desplegarse para servir como Coordinadores de Clusters. Este modelo proporciona capacitación, asegura un enfoque coherente a cada despliegue del Clúster Logístico, asegura que la gestión de información y la presentación de informes se manejen de forma coherente, aplica las lecciones aprendidas uniformemente e involucra al personal apoyado en las misiones de preparación. También permite a las ONG, que podrían no estar en condiciones de asumir las responsabilidades de Proveedor de Última Instancia, operar con autoridad sobre el terreno en nombre del Clúster Logística, con el apoyo del PMA.

En otros casos, las responsabilidades de liderazgo se han compartido secuencialmente; un CLA las traspasa a otro de forma planificada. El Clúster de Albergue ha adoptado el "liderazgo por etapas" para los desastres naturales desde el 2006. En este modelo, distintos organismos dirigen el clúster durante las distintas etapas de la respuesta. Por ejemplo, un organismo como la FICR, con experiencia en emergencias y capacidad de aumento, dirige durante la emergencia y las etapas transicionales, mientras que organismos como ONU-Hábitat, con experiencia en desarrollo, se hacen cargo durante la etapa de recuperación.

---

## Anexo III: Ejemplos de liderazgo compartido



El Clúster de Educación es codirigido por UNICEF y Save the Children a nivel global con una secretaría con dotación conjunta de personal y sede en Ginebra, así como un equipo de respuesta rápida con recursos conjuntos. El acuerdo de co-liderazgo ha sido formalizado por medio de un Memorandum de Entendimiento y la supervisión del clúster global es ejercida por un grupo directivo con representación de ambas organizaciones.

A nivel nacional la gran mayoría de los clusters de educación son codirigidos por UNICEF y Save the Children<sup>58</sup>, considerándose el acuerdo de co-liderazgo como una de las fortalezas clave del clúster ya que constituye la base de la naturaleza colaborativa del enfoque de clúster.

---

## Anexo III: Ejemplos de liderazgo compartido

## Anexo IV: Ejemplos de coordinación inter-clúster y vínculos entre clusters

A. CUESTIONES RELACIONADAS CON LA RESPUESTA INTER-CLÚSTER	
CUESTIÓN RELACIONADA CON LA RESPUESTA INTER-CLÚSTER	PRINCIPALES CLUSTERS POTENCIALMENTE IMPLICADOS
Desnutrición	Nutrición, WASH, Seguridad Alimentaria, Salud
Cólera	Salud, WASH, Albergue, CCCM
Apoyo de la familia anfitriona	Albergue, WASH, Protección, CCCM y Seguridad Alimentaria
Salud mental y apoyo psicosocial	Protección de salud, educación
Estrategias de recuperación temprana – eliminación de escombros Logística, Protección	Albergue,
Movimiento de la población	CCCM, Protección y potencialmente todos los clusters
Programas de transferencia de efectivo <sup>59</sup>	Potencialmente todos los clusters

Algunos clusters globales proponen listas de verificación para ayudar a los clusters nacionales a identificar cuestiones que necesitan aclarar para evitar vacíos o duplicación.<sup>60 61</sup>

B. CUESTIONES OPERATIVAS INTER-CLÚSTER	
CUESTIONES OPERATIVAS	PRINCIPALES CLUSTERS POTENCIALMENTE IMPLICADOS
Promoción de salud e higiene: claridad de roles y sinergias, sin solapamiento en el contenido y el trabajo de extensión.	Salud, Nutrición, WASH.
Calendarios de distribución, campañas de vacunación, combinación de éstas con otras intervenciones.	Alimentación, Salud, WASH, Nutrición, Logística.
Acceso humanitario.	Protección y potencialmente todos los clusters.
Vínculos con el gobierno.	Potencialmente todos los clusters.
Programas de transferencia de efectivo. Acordar el valor de los subsidios en efectivo, el efectivo para las tasas de trabajo, vínculos con estructuras de redes de seguridad.	Potencialmente todos los clusters.

58 En ocasiones (basado en la capacidad disponible), el clúster es dirigido por una sola organización/organismo; igualmente, en uno o dos casos, otra ONG ha asumido el rol de co-liderazgo.

59 El término "Programa de transferencia de efectivo" se refiere a la asistencia humanitaria en forma de efectivo y vales. Desde una perspectiva inter-clúster, las discusiones y toma de decisiones estratégicas sobre la conveniencia de las transferencias en efectivo y vales se pueden dar en todos los tres niveles.

60 Para más información sobre la matrices inter-clúster para WASH y CCCM, Albergue, Salud, Nutrición, Recuperación Temprana y Educación, véase: <http://www.washcluster.info/drupal/?q=technical-library/intercluster-coordination>.

61 Las capacitaciones de incorporación del Clúster de Protección se producen en colaboración con los clusters globales y de protección sobre el terreno y el apoyo técnico en forma de listas de verificación y planes de trabajo también han sido proporcionados para clusters específicos como CCCM y los clusters WASH, Albergue, Salud y Seguridad Alimentaria. Para referencia adicional, véase: <http://www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html>

## Servicios y actividades que apoyan el entorno adecuado para una coordinación inter-clúster eficaz

SERVICIOS Y ACTIVIDADES INTER-CLÚSTER QUE APOYAN UN ENTORNO PROPICIO	
ELEMENTOS FACILITADORES	SERVICIOS/ACTIVIDADES INTER-CLÚSTER
Enfoques y normas comunes	Normas esenciales Esfera; Mecanismos de retroalimentación para las personas afectadas; evaluación de necesidades.
Herramientas de gestión de información	Base de datos 3W/4W, plataformas web, mapeo, información de mercados, monitoreo. <sup>62</sup>
Evaluaciones de necesidades	Evaluaciones rápidas multi-sectorial/clúster
Monitoreo de la coordinación de clusters	Monitoreo del desempeño de clusters; revisiones anuales de la coordinación de clusters. (De la estructura)

## Mejora de los vínculos entre los clusters y los EHP a nivel estratégico

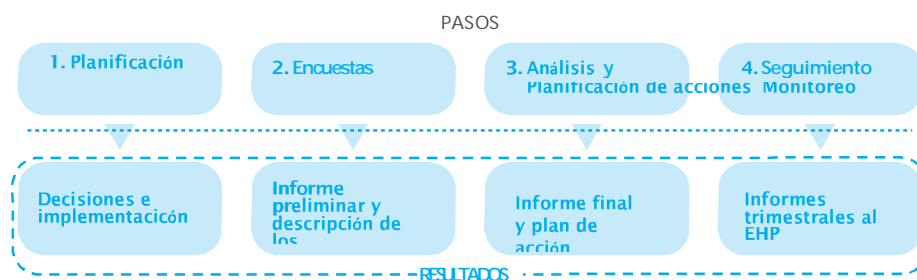
En el siguiente cuadro se muestran las acciones que pueden ayudar a los clusters y los EHP a comunicarse y colaborar eficazmente en la consecución de los objetivos estratégicos.

EJEMPLOS DE CÓMO LOS CLUSTERS PUEDEN COLABORAR MÁS ESTRECHAMENTE CON SU EHP	
El CH o el designado presiden las reuniones de coordinación inter-clúster sobre cuestiones específicas.	LOS Coordinadores de Clusters influyen en las discusiones del EHP a través de su representante CLA.
El HC consulta a los Coordinadores de Clusters y los CLA a intervalos específicos por ejemplo, en las reuniones mensuales regulares.	Se asignan miembros específicos del EHP para apoyar la planificación, la implementación y el monitoreo de objetivos estratégicos específicos.
Los Coordinadores de Clusters específicos participan en las reuniones del EHP sobre cuestiones temáticas para ofrecer pericia técnica y operativa.	El presidente del grupo de coordinación inter-clúster participa en el EHP para servir de enlace entre el EHP y los clusters.
Las reuniones del clúster e inter-clúster se celebran en secuencia para permitir la incorporación eficaz de cuestiones en la agenda del EHP.	El CH asigna mentores del EHP para apoyar a los Coordinadores de Clusters (fuera de sus CLA).
Las reuniones EHP e inter-clúster comparten las notas de sus reuniones.	Miembros del CH/EHP que visitan el terreno y se reúnen con ICCT subnacionales.

62 Para apoyar los programas de transferencia de efectivo, toma de decisiones y monitoreo.

## Anexo V: Monitoreo del desempeño de la coordinación de clusters

El proceso CCPM incluye cuatro pasos y resultados:



### Paso 1 - Planificación

- El EHP se reúne para discutir la finalidad y acuerda la implementación de un proceso CCPM. Propone un calendario para la implementación.
- El Grupo de Coordinación Inter-clúster se reúne para discutir el proceso CCPM y sus objetivos. Decide si solo debe participar el nivel nacional o también el nivel subnacional, acuerda un calendario y asigna los roles y responsabilidades para el proceso.
- Los clusters individuales se reúnen con los socios para discutir los objetivos y aclara los distintos pasos y procesos involucrados.<sup>63</sup>

### Paso 2 – Encuesta CCPM

- El Coordinador del Clúster contesta una encuesta de descripción del clúster (en línea<sup>64</sup>).
- El Coordinador del Clúster y los socios de los clusters contestan cada cual por separado (en línea) cuestionarios de retroalimentación (20-30 minutos).
- Los clusters globales<sup>65</sup> utilizan un sistema automatizado<sup>66</sup> para compilar los datos de las encuestas y producir un informe de descripción de los clusters con información de las estructuras de los clusters y la disponibilidad de resultados claves vinculados con las funciones de los clusters, y un informe preliminar sobre el desempeño de la coordinación de clusters, que incluye un análisis codificado por colores de las seis funciones básicas y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (ilustrado en el extracto a continuación). Este análisis de desempeño preliminar es una foto instantánea y sirve principalmente para centrar la discusión con los socios en un plan de acción para fortalecer el desempeño de los clusters.

### Paso 3 – Análisis de clusters y planificación de las acciones

- En un taller de medio día o día completo, cada clúster discute la descripción del clúster y los resultados de la encuesta (y cualquier pregunta relacionada), identifica los factores atenuantes y las explicaciones de desempeño y acuerda las acciones correctivas específicas que se emprenderán, incluida la solicitud para apoyo según lo indicado. Luego se finaliza el Informe de Desempeño y el Plan de Acción con la información adicional y se comparten con los actores.

<sup>63</sup> Un modelo de presentación está disponible para facilitar esta reunión en: <http://clusters.humanitarianresponse.info>.

<sup>64</sup> Se ha resaltado la herramienta virtual como quizás la manera más eficaz de contestar la encuesta, pero otras maneras son aceptables si los clusters/coordinadores desean incluir preguntas adicionales y/o utilizar una herramienta alternativa. Siempre que se utilice el formato acordado de informe, cualquier método de enfoque es aceptable.

<sup>65</sup> O por OCHA HQ si un clúster global aún no ha integrado el sistema de encuesta.

<sup>66</sup> Si se adoptan enfoques alternativos, se espera que los clusters nacionales compilen los resultados de las encuestas.

Extracto de una respuesta preliminar del desempeño de la coordinación de clusters:

<b>1. Apoyo a la prestación de servicios</b>	
1.1 Proporcionar una plataforma para asegurar que la prestación de servicios se rige por las prioridades estratégicas acordadas.	Bueno
1.2 Desarrollar mecanismos para eliminar la duplicación de la prestación de servicios.	No satisfactorio
<b>2. Informar la toma de decisiones estratégicas del CH/EHP para la respuesta humanitaria.</b>	
2.1 Evaluación de necesidades y análisis de vacíos (en otros sectores y dentro del sector).	Satisfactorio
2.2 Análisis para identificar y abordar los vacíos (emergentes), obstáculos, duplicación y temas transversales.	Débil
2.3 Priorización basada en el análisis de respuestas.	Satisfactorio

#### Paso 4- Seguimiento y Monitoreo

- El Grupo de Coordinación Inter-clúster revisa los planes de acción y los informes finales de desempeño de la coordinación de clusters e identifica las debilidades comunes en todos los clusters que deben ser abordadas sistemáticamente.
- Los informes de desempeño de coordinación y los planes de acción se presentan al EHP para acordar cuáles acciones necesitan su apoyo y a los clusters globales para identificar los requisitos de apoyo de los clusters individuales.
- Cada clúster monitorea la implementación de su plan de acción a intervalos regulares.
- Los clusters informan cada trimestre al EHP sobre los respectivos avances y dificultades.

El plazo del ejercicio CCPM es determinado por el CH/EHP y acordado por los clusters. Sin embargo, puede ser breve y en las situaciones más prolongadas se recomienda al menos un mes. Esto es tiempo suficiente para planificar, emitir y permitir a los socios a completar la descripción del clúster, el cuestionario, compilar el informe preliminar de desempeño de coordinación de clusters, realizar discusiones de clúster, y desarrollar y presentar un plan de acción acordado.

## Siglas y abreviaturas

AAP	Rendición de cuentas a las personas afectadas
AdR	Áreas de Responsabilidad
CERF	Fondo Central de Respuesta de Emergencia
CLA	Organismo Líder del Clúster
CPM	Monitoreo del Desempeño del Clúster
PC	Planificación de Contingencia
ECHA	Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios
ERC	Coordinador de Socorro de Emergencia
EW	Alerta Temprana
CH	Coordinador Humanitario
EHP	Equipo Humanitario de País
HRP	Plan de Respuesta Humanitaria
IARRM	Mecanismo de Respuesta Rápida Interinstitucional
IASC	Comité Permanente entre Organismos
ICCT	Equipos de Coordinación Inter-Clúster
FICR	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
IM	Gestión de Información
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
MPA	Acciones de Preparación Mínimas
MHPSS	Salud Mental y Apoyo Psicosocial
MIRA	Evaluación Multisectorial Inicial Rápida
OCHA	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
POLR	Proveedor de Última instancia
CR	Coordinador Residente
SC	Comité Directivo
SAG	Grupo Consultivo Estratégico
SOP	Procedimiento Operativo Estándar
SWG	Subgrupo de Trabajo
TA	Agenda Transformativa del IASC
TdR	Términos de Referencia
TWiG/TWG	Grupo de Trabajo Técnico
UNCT	Equipo de las Naciones Unidas en el País
UNDAC	Equipo de las Naciones Unidas para la Evaluación y la Coordinación en caso de Desastre
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNDOCO	Oficina de la ONU de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Nota de orientación sobre el uso del enfoque de clusters para el fortalecimiento de la respuesta humanitaria, noviembre de 2006.

Marcos sobre costos de coordinación del clúster a nivel de país, mayo de 2011.

Orientación operativa del IASC sobre las responsabilidades de los líderes de clúster/sector y OCHA en la gestión de información.

Carta conjunta de los organismos líderes de clusters sobre responsabilidad dual, noviembre de 2009.

Términos de referencia genéricos del IASC para los líderes de clúster a nivel de país.

Directrices del IASC para las intervenciones contra la violencia por razón de género en situaciones humanitarias, 2005.

Manual del IASC para los CR y CH sobre preparación y respuesta a emergencias.

Módulo de referencia del IASC para la implementación del ciclo del programa humanitario.

Nota conjunta de ACNUR-OCHA sobre situaciones mixtas: la coordinación en la práctica.

Evaluaciones del clúster de refugio.

Manual para la coordinación del grupo sectorial agua, saneamiento e higiene (WASH), enero de 2009.

Manual para la protección de los desplazados internos, Grupo de Trabajo del Clúster de Protección, 2010.

Manual de normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria. Normas mínimas interinstitucionales para incorporar la protección, Visión Mundial 2012.

La centralidad de la protección en la acción humanitaria, Declaración de los Directores del IASC, 17 de diciembre de 2013.

---

## Referencias adicionales

