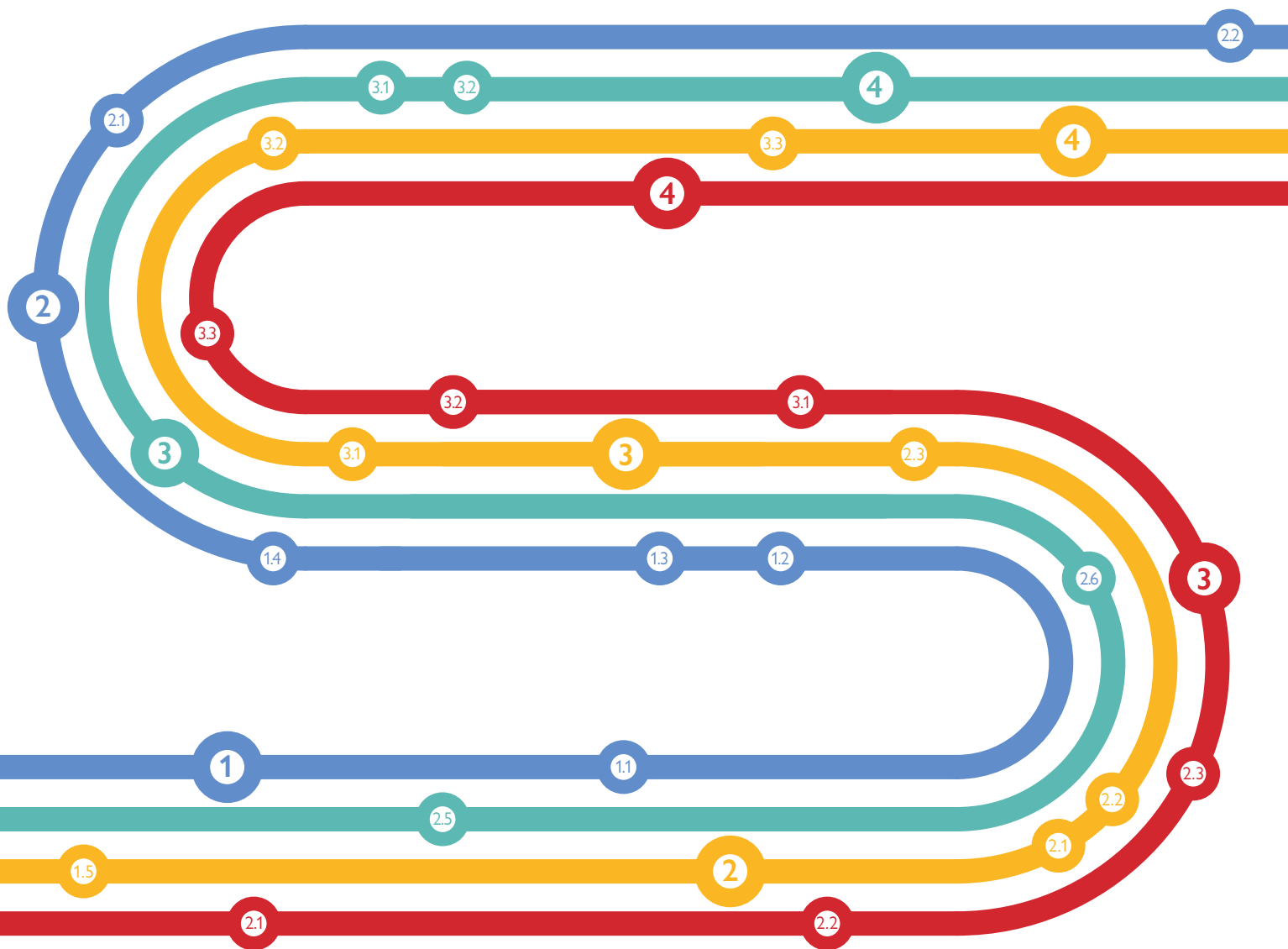


ORIENTACIONES DE LA OIM SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA

PARA LAS PERSONAS MIGRANTES VULNERABLES
LA VIOLENCIA, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO



Financiado por la
Unión Europea

 **OIM**
ONU MIGRACIÓN

Las opiniones expresadas en estas orientaciones pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente las de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Las denominaciones empleadas en este documento y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración ordenada y en condiciones humanas beneficia tanto a las personas migrantes como a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para contribuir a resolver los desafíos operacionales de la migración, fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo social y económico a través de la migración y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de las personas migrantes.

Las presentes orientaciones han sido elaboradas con ayuda financiera de la Unión Europea en el marco de una iniciativa conjunta que la Unión ha puesto en marcha en asociación con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) y en colaboración con la OIM, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el programa Acción Global para Prevenir y Combatir la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes (GLO.ACT). Las opiniones expresadas en este documento no deben ser interpretadas en modo alguno como el punto de vista oficial de la Unión Europea o las Naciones Unidas, incluidos la ONUDD y el UNICEF.

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones
17 route des Morillons
C.P. 17
1211 Ginebra 19
Suiza
Tel.: +41 22 717 9111
Fax: +41 22 798 6150
Correo electrónico: hq@iom.int
Sitio web: www.iom.int

Cita obligatoria: Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2021. *Orientaciones de la OIM sobre la planificación de la respuesta para las personas migrantes vulnerables la violencia, la explotación y el abuso*. OIM. Ginebra.

ISBN 978-92-9268-083-1 (PDF)

© OIM 2021



Reservados todos los derechos. La presente publicación está disponible en virtud de [la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 IGO](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode) (CC BY-NC-ND 3.0 IGO)*.

Si desea más información, consulte los [derechos de autor](#) y [las condiciones de utilización](#).

La presente publicación no podrá ser utilizada, publicada o redistribuida con fines comerciales o para la obtención de beneficios económicos, ni de manera que los propicie, con la excepción de los fines educativos, por ejemplo, para su inclusión en libros de texto.

Autorizaciones: Las solicitudes para la utilización comercial u otros derechos y autorizaciones deberán enviarse a publications@iom.int.

* <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>

ORIENTACIONES DE LA OIM SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA RESPUESTA

PARA LAS PERSONAS MIGRANTES VULNERABLES
LA VIOLENCIA, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO



Financiado por la
Unión Europea



ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS.....	v
1. FINALIDAD Y ALCANCE.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE UNA RESPUESTA.....	5
Sucesos relacionados con la migración.....	5
Compromisos políticos y requisitos jurídicos.....	5
Encuestas y consultas.....	6
Investigaciones y análisis.....	7
4. PLANIFICACIÓN DE UNA RESPUESTA.....	9
Determinación del tipo de respuesta necesaria.....	9
Respuestas a nivel individual.....	10
Respuestas a nivel de la familia o del hogar.....	10
Respuestas comunitarias.....	10
Respuestas estructurales.....	10
Mapeo de las partes interesadas y celebración de consultas.....	11
Funciones y responsabilidades durante la planificación de la respuesta.....	12
Diseño de la respuesta.....	12
Identificación de los grupos de beneficiarios.....	15
Enfoques específicos y transversales en la planificación de la respuesta.....	15
Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.....	16
Planes de respuesta humanitaria.....	17
Acuerdos de retorno y readmisión.....	17
Acuerdos laborales bilaterales.....	17
Procesos nacionales de planificación.....	17
Planes nacionales de acción.....	18
Planes comunitarios de desarrollo.....	18
Planes de preparación y contingencia.....	18
Productos de la planificación de la respuesta.....	18
Coordinación de la respuesta.....	19

5.	FINANCIACIÓN DE LAS RESPUESTAS DIRIGIDAS A LAS PERSONAS MIGRANTES VULNERABLES A LA VIOLENCIA, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO	21
	Modelos presupuestarios.....	22
	Elaboración de presupuestos por partidas.....	22
	Elaboración de presupuestos por programas.....	23
	Presupuestos participativos	23
	Estimación de los costos de una estrategia o un plan	23
	Inclusión de las personas migrantes vulnerables en los procesos de elaboración de presupuestos gubernamentales.....	24
	Fuentes de financiación externa.....	25
	Financiación bilateral.....	25
	Financiación del sector privado.....	25
	Fondos mancomunados o de donantes múltiples	26
6.	SEGUIMIENTO, PRESENTACIÓN DE INFORMES, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE.....	27
	Seguimiento	27
	Presentación de informes	27
	Evaluación	28
	Aprendizaje.....	29

LISTA DE SIGLAS

FMI	Fondo Monetario Internacional
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no Gubernamental
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
ONUDC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

1. FINALIDAD Y ALCANCE

La presente publicación proporciona orientaciones para llevar a cabo procesos de planificación relacionados con la protección y la asistencia de las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso. Su objetivo es fortalecer las respuestas estratégicas y operacionales y, de esta manera, mejorar la protección y la asistencia en los planos local, nacional y transnacional. Las orientaciones contenidas en esta publicación deben entenderse como un complemento al *Manual de la OIM sobre protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso* (en adelante, “Manual de la OIM”).

Estas orientaciones están destinadas a funcionarios/as gubernamentales y profesionales que trabajan en el ámbito de la protección y la asistencia para personas migrantes en todo el mundo. Son válidas tanto en países de origen, de tránsito y de destino como en contextos desarrollados y en desarrollo. Debido a que los países se enfrentan a diferentes retos en lo concerniente a la protección y la asistencia de personas migrantes y difieren en sus capacidades y modelos de prestación de servicios, es imposible ofrecer una solución válida para todos los casos. Por esta razón, las orientaciones solo constituyen una guía general y no se limitan a una región o un país específicos.

Según el Manual de la OIM, “la expresión persona ‘migrante vulnerable a la violencia, la explotación o el abuso’ se refiere a una persona migrante o un grupo de personas migrantes que está expuesto o ha sido sometido a situaciones de violencia, explotación o abuso en un contexto migratorio y que, debido a una interacción particular de características y condiciones individuales, familiares o del hogar, comunitarias y estructurales, tiene una capacidad limitada de evitar esas situaciones o de resistir a ellas, hacerles frente y recuperarse”¹. En el Manual también se explica que “[e]l término persona ‘migrante’ no abarca a los refugiados, los solicitantes de asilo o los apátridas, para los que existen regímenes de protección específicos en el derecho internacional, pero puede incluir a las víctimas de trata de personas y del tráfico ilícito de migrantes, que también están amparadas por regímenes específicos en el derecho internacional y las legislaciones nacionales”². El término persona “migrante vulnerable”, utilizado a lo largo de esta publicación por motivos de estilo, debe entenderse en alusión a las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso.

Las presentes orientaciones han sido elaboradas como parte del proyecto Acción Global para Prevenir y Combatir la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes (GLO. ACT), una iniciativa conjunta de la Unión Europea y la UNODC. El proyecto se ha puesto en marcha en asociación con la OIM y el UNICEF en 13 países de África, Asia, Europa Oriental y América Latina.

1 OIM, *Manual de la OIM sobre protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso* (Ginebra, próxima publicación).

2 *Ibid.*



2. INTRODUCCIÓN

Las estrategias y los planes nacionales de acción han sido fundamentales en las últimas décadas para luchar contra la trata de personas en todo el mundo, pues han favorecido la adopción de un enfoque más coordinado y han facilitado la cooperación entre las partes interesadas en la lucha contra la trata.

Esta publicación ofrece orientaciones sobre cómo elaborar estrategias y planes de acción para brindar protección y asistencia a las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso y responde a las necesidades de diversas partes interesadas, incluidos gobiernos, sociedad civil y organizaciones internacionales. Ciertamente, la necesidad de abordar las vulnerabilidades asociadas a la migración y fortalecer la asistencia y la protección brindadas a las personas migrantes vulnerables es una parte indisoluble del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular³. En el Pacto Mundial para la Migración, se subraya la necesidad de “[e]stablecer políticas integrales y alianzas que proporcionen a los migrantes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, independientemente de su estatus migratorio, el apoyo necesario en todas las etapas de la migración, mediante la identificación y la asistencia, así como la protección de sus derechos humanos [...]”⁴. Además, se hace hincapié en la necesidad de adoptar un enfoque pangubernamental que asegure la cooperación entre todos los sectores de gobierno; un enfoque pansocial que promueva la colaboración entre múltiples interesados, incluidas las comunidades locales y el sector privado; y medidas de cooperación internacional, por cuanto la migración es un fenómeno intrínsecamente transnacional⁵.

Esta publicación se distingue por ser la primera en ofrecer orientaciones sobre cómo elaborar estrategias y planes de acción para las personas migrantes vulnerables. La OIM recibió el encargo de elaborar estas orientaciones prácticas por tratarse de una organización que no solo proporciona servicios de protección y asistencia a las personas migrantes vulnerables en todo el mundo, sino también apoyo técnico a sus Estados Miembros en materia de protección de personas migrantes. En su calidad de proveedora de servicios de protección y asistencia, la OIM trabaja tanto dentro de los países como a través de las fronteras con una gran variedad de partes interesadas para satisfacer las necesidades de las personas migrantes vulnerables. Además, los Estados Miembros de la OIM a menudo recurren a la Organización en busca de ayuda para elaborar estrategias y planes que les permitan cumplir su responsabilidad de proteger los derechos de las personas migrantes. Esta publicación utiliza ampliamente el modelo de los determinantes de la vulnerabilidad de las personas migrantes elaborado por la OIM y el marco de protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso.

³ El Pacto Mundial para la Migración es el primer acuerdo intergubernamental que abarca todas las dimensiones de la migración internacional de manera integral y exhaustiva. Fue aprobado en Marrakech el 10 de diciembre de 2018.

⁴ [Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular](#), párr. 23.

⁵ *Ibid.*, párr. 15.

Modelo de los determinantes de la vulnerabilidad de las personas migrantes y marco de protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso

El modelo de los determinantes de la vulnerabilidad de las personas migrantes elaborado por la OIM

El modelo de los determinantes de la vulnerabilidad de las personas migrantes fue elaborado con los fines específicos de identificar, proteger y prestar asistencia a las personas que han sido objeto de violencia, explotación o abuso o que son vulnerables a estos fenómenos antes, durante o después de la migración, y de orientar la elaboración y aplicación de intervenciones para reducir esas vulnerabilidades.

El modelo comprende no solo la vulnerabilidad sino también la resiliencia. Por consiguiente, considera tanto los factores de riesgo (que contribuyen a la vulnerabilidad) como los factores de protección (que mejoran la capacidad de evitar un daño, hacerle frente o recuperarse de él), así como los modos de interacción de estos factores.

El modelo tiene en cuenta que las personas migrantes, así como las familias u hogares, las comunidades y los grupos a los que pertenecen, están insertos en un medio social más amplio, y considera que la resiliencia y la vulnerabilidad están determinadas por la presencia, ausencia e interacción de factores de riesgo y factores de protección en diferentes niveles: individual, familiar o del hogar, comunitario y estructural.

Cada factor, en cada nivel, puede ser un elemento de riesgo o de protección, según el contexto. Además, cada factor puede tener una repercusión diferente en el tipo de daño (violencia, explotación o abuso) al que las personas migrantes son vulnerables o resilientes. Por ejemplo, el hecho de ser mujer y de viajar sola por una ruta migratoria en que predomina ampliamente la aceptación de la agresión sexual es un factor de riesgo con respecto a esa clase de violencia. El hecho de ser hombre en un contexto en que los migrantes varones son considerados peligrosos es un factor de riesgo de ser objeto de una detención arbitraria. En muchas situaciones, la pertenencia a un grupo socioeconómico más alto es un factor de protección contra una serie de malos tratos, como la explotación laboral o la exclusión de la educación y los servicios de salud. La existencia de un entorno en que los derechos se protegen empodera a las personas y es un factor de protección contra la violencia, la explotación y el abuso.

Este enfoque considera, pues, la vulnerabilidad o la resiliencia de las personas migrantes ante la violencia, la explotación y el abuso antes, durante y después de la migración como el efecto neto de la interacción de estos factores en diferentes niveles⁶.

El marco de protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso elaborado por la OIM

Una respuesta programática es adecuada, integral y sostenible si mitiga los factores de riesgo que contribuyen a la vulnerabilidad y moviliza los factores de protección que aumentan la resiliencia, en todos los niveles y con la participación de todos los interesados pertinentes.

Según el nivel al que se apliquen, las respuestas requerirán la participación de diferentes protagonistas, con conocimientos especializados en distintos campos y diferentes grados de capacidad. Las respuestas a nivel individual y familiar o del hogar suelen entrañar un contacto personal y correr a cargo de gestores de casos y proveedores de servicios procedentes de diferentes esferas: la gubernamental, la no gubernamental o el sector privado. Estas personas pueden ser, por ejemplo, trabajadores sociales del sector público, médicos con consultas privadas o abogados que trabajan en una organización sin fines de lucro.

Las respuestas a nivel comunitario deberían entrañar la participación de la propia comunidad, la administración local y otros interesados, como el sector privado y los asociados para el desarrollo.

Las respuestas a nivel estructural son normalmente de la competencia de las administraciones locales y los gobiernos nacionales, las instituciones regionales o internacionales y los principales asociados para el desarrollo, como los equipos de las Naciones Unidas en los países⁷.

6 OIM, *op. cit.*, parte 1, apartado 1.1.

7 *Ibid.*, parte 1, apartado 1.2.

3. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE UNA RESPUESTA

El primer paso de todo proceso de planificación consiste en determinar la necesidad de una respuesta. Antes que nada, cabe determinar la necesidad de establecer o fortalecer las medidas de protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables, lo cual puede hacerse de varias maneras.

Sucesos relacionados con la migración

Una respuesta puede ser necesaria debido al acaecimiento de sucesos relacionados con la migración, como la llegada imprevista de un gran número de personas migrantes, ya sea por cauces regulares o irregulares. Puede tratarse de un suceso puntual —una barcaza con migrantes que llega a las costas de un país— o una tendencia migratoria al alza, como el mayor uso de una vía migratoria que discurre a través de un tercer país. El cierre de una frontera o una ruta migratoria o un cambio en las políticas de un país u órgano regional que afecta a la naturaleza de la migración también pueden justificar la adopción de una respuesta.

De la misma manera, el aumento de los casos de violencia, explotación o abuso de personas migrantes, denunciados de manera formal o informal, puede requerir el establecimiento o fortalecimiento de un plan de respuesta. Las denuncias de amenazas de violencia, explotación y abuso o el temor a que se produzcan este tipo de actos también pueden constituir una razón suficiente para preparar un plan de respuesta. Las amenazas y los actos de violencia, explotación y abuso pueden ser perpetrados por traficantes, tratantes, autoridades u oficiales gubernamentales, personas que se hacen pasar por representantes de autoridades u oficiales gubernamentales, miembros de la comunidad de migrantes o miembros de la comunidad local.

Compromisos políticos y requisitos jurídicos

La necesidad de ofrecer una respuesta para las personas migrantes vulnerables puede tener su origen en el compromiso contraído por gobiernos nacionales o autoridades locales en el seno de un órgano legislativo nacional o subnacional, plataformas de partidos políticos, presupuestos anuales o eventos de alto nivel. Dicho compromiso puede haber quedado plasmado en un plan de acción o política regional o en un acuerdo o convención internacional.

Uno de los acuerdos internacionales más recientes y de mayor trascendencia es el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, un acuerdo no vinculante aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 2018. El Pacto Mundial para la Migración contiene numerosos compromisos relacionados con la protección y la asistencia de personas migrantes en situaciones de vulnerabilidad, como abordar y reducir las vulnerabilidades en la migración; prevenir la trata de personas; fortalecer la verificación de antecedentes, la evaluación y la derivación; mejorar la protección y la asistencia consulares; proporcionar acceso a servicios básicos; y facilitar el regreso y la readmisión en condiciones de seguridad y dignidad, así como la reintegración sostenible⁸.

⁸ Véase la nota 4.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, tiene por objeto no dejar a nadie atrás y comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas complementarias, algunas de las cuales están directamente relacionadas con la migración y la vulnerabilidad de las personas migrantes. Las siguientes metas abordan, en particular, la trata de personas, la explotación sexual y de otra índole, la violencia contra los niños, niñas y adolescentes y los derechos de las personas trabajadoras:

- Meta 5.2: Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación;
- Meta 8.7: Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas;
- Meta 16.2: Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños;
- Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios;
- Meta 10.7: Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas⁹.

Asimismo, se deben examinar los marcos jurídicos existentes (lo que comprende tanto el derecho internacional y las convenciones internacionales como la legislación nacional). En este quehacer, resultará útil determinar si ciertas categorías de migrantes, como los niños, niñas y adolescentes migrantes no acompañados o separados o las personas víctimas de trata, pueden recibir protección y asistencia adicionales en virtud de leyes diseñadas específicamente para proporcionarles protección especial y apoyo reforzado.

Sin embargo, también se debe valorar la discrepancia entre el contenido de una ley y su aplicación práctica, ya que pueden existir brechas entre aquello que se debe hacer y aquello que es posible o viable llevar a cabo. El mapeo y la evaluación de la calidad de los servicios y la asistencia para las personas migrantes vulnerables también pueden ayudar a determinar si es preciso fortalecer los mecanismos de respuesta actuales para cumplir los requisitos jurídicos o reglamentarios existentes.

Encuestas y consultas

Es posible recabar información, a través de encuestas y consultas, sobre la experiencia de las personas migrantes, incluidos los riesgos que corren y las situaciones de violencia, explotación y abuso a las que han sido sometidas. Las personas migrantes pueden participar en encuestas y ser consultadas directamente, pero se deben aplicar orientaciones pertinentes sobre ética de la investigación, lo que comprende cuestiones como el consentimiento informado, la participación voluntaria y la confidencialidad; además, tal vez sea necesario obtener la aprobación de un comité de ética. Para evitar la fatiga relacionada con la investigación, que puede ocurrir cuando se pide en reiteradas ocasiones a un grupo o persona que participe en una investigación, las encuestas también pueden llevarse a cabo a través de proveedores de servicios que estén familiarizados con el contexto y mantengan un contacto directo con las personas migrantes. Este método suele ser útil para comprender las experiencias de estas personas sin tener que pedirles que vuelvan a contar su historia.

Las consultas formales pueden adoptar muchas formas, pero todas deben crear un entorno seguro en el que los y las participantes puedan compartir sus experiencias. Las consultas pueden consistir en debates en grupos focales, entrevistas individuales, realizadas a través de plataformas digitales, o encuestas telefónicas o mediante mensajes de texto. El objetivo de las consultas es recabar opiniones individuales y detectar tendencias o patrones. Los procesos de consulta formal pueden estar regulados por las autoridades locales y dirigirse tanto a migrantes y personas que suelen prestar servicio y apoyo, a comunidades de migrantes, como a oficiales gubernamentales, oficiales encargados del cumplimiento de la ley o miembros de la comunidad local.

⁹ OIM, *La migración en la Agenda 2030: Guía para profesionales* (Ginebra, 2018).

También conviene consultar a ministerios y departamentos gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales, no gubernamentales y de la sociedad civil, así como a la población general, en especial si alguno de ellos se verá concernido por una respuesta puesta en marcha para proteger y prestar asistencia a las personas migrantes vulnerables.

• **Las herramientas de la OIM para la evaluación de la vulnerabilidad de las personas migrantes**

• El Manual de la OIM contiene un conjunto de herramientas para evaluar la vulnerabilidad de las personas migrantes, así como instrucciones sobre cómo utilizarlas. Las herramientas se centran en los factores de riesgo y protección en los niveles individual, familiar o del hogar, comunitario y estructural. Están pensadas para ser utilizadas de manera combinada, a fin de comprender la vulnerabilidad de cada migrante en el momento y el lugar de la evaluación. Así como las herramientas para la evaluación en los niveles individual y familiar tienen por objeto comprender plenamente la situación personal de un/una migrante, las herramientas que se utilizan en los niveles comunitario y estructural pretenden ofrecer una visión general del contexto más amplio. El planteamiento general que subyace a este conjunto de herramientas se fundamenta en el entendimiento de que el contexto otorga a cada factor características, o bien de protección, o bien de riesgo. Las herramientas pueden utilizarse en los lugares de origen, de tránsito, de destino o de retorno.

Investigaciones y análisis

Además de las encuestas y consultas directas, los estudios teóricos también pueden aportar información para fundamentar la necesidad de una respuesta.

Los Estados publican sus propios informes y estadísticas sobre migración que, aunque no siempre están disponibles públicamente, constituyen fuentes de datos de gran utilidad. Los compromisos públicos que contraen o las declaraciones que realizan los gobiernos sobre la necesidad de mejorar las respuestas a la migración también pueden resultar de utilidad para determinar si se requiere una respuesta.

Las investigaciones deben aprovechar recursos mundiales como el Informe sobre las Migraciones en el Mundo de la OIM y el informe sobre migración internacional del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES), que se publican anualmente. Otros organismos de las Naciones Unidas, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDC), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y el UNICEF publican informes anuales e informes temáticos periódicos que a menudo incluyen información sobre la migración y las vulnerabilidades de las personas migrantes.

Las organizaciones no gubernamentales internacionales también publican informes o documentos de divulgación sobre cuestiones relacionadas con la migración que suelen contener descripciones útiles sobre tendencias y patrones globales. Las organizaciones no gubernamentales nacionales y las organizaciones de la sociedad civil a veces publican informes sobre las personas migrantes o la migración que proporcionan una perspectiva valiosa sobre cuestiones de interés. Otros temas pertinentes que abordan las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de sociedad civil y podría ser conveniente examinar son la protección y el bienestar de los menores, la violencia de género, la trata de personas, las normas del trabajo y la migración laboral.

Los centros de reflexión mundiales, regionales y nacionales a menudo publican informes sobre cuestiones que pueden ser pertinentes para la realización de estudios teóricos sobre la necesidad de poner en marcha una respuesta para las personas migrantes vulnerables. Algunos centros de reflexión que abordan el tema de la migración y otras cuestiones relacionadas con este fenómeno son el *Overseas Development Institute*, el *Center for Global Development*, el *Royal Institute of International Affairs (Chatham House)*, el *Institute for Public Policy Research* y la *Brookings Institution*. Muchos otros centros de reflexión se centran en determinadas regiones (o países) y preparan informes que contienen datos, elementos de información y análisis específicos desde el punto de vista regional.

Las referencias bibliográficas que se incluyen en las revistas académicas también pueden ser fuentes de información útiles, ya que en ellas se citan investigaciones y análisis revisados por pares. Algunas de las revistas más destacadas sobre migración son *Migration Studies*, *International Migration*, *International Migration Review* y *Journal of Ethnic and Migration Studies*. Este tipo de revistas son de pago, pero cada vez es más frecuente que los artículos de investigación académica se publiquen en revistas de difusión gratuita.

En algunos casos, los medios de comunicación también pueden constituir una fuente de información y análisis sobre las necesidades de las personas migrantes. Así como algunos periodistas se centran en la migración y las historias de las personas migrantes, hay agencias de información que hacen lo propio con la migración internacional o la migración interna a través de la prensa escrita, la televisión, la radio u otros medios de comunicación.

• **La migración: Un ámbito de investigación en auge**

• El concepto de “migración” ha sido estudiado durante años, pero la recopilación y análisis de datos sobre las tendencias y los patrones migratorios, así como sobre las propias personas migrantes, incluidas sus vulnerabilidades, constituye un ámbito de investigación en auge. Como consecuencia, salen continuamente a la luz datos empíricos que proporcionan información adicional que debería utilizarse para fundamentar la elaboración de políticas y programas.

• Un análisis crítico sobre la repercusión de las políticas y las intervenciones en materia de migración encaminadas a proteger y prestar asistencia a las personas migrantes vulnerables mejorará la comprensión colectiva sobre qué enfoques son más efectivos y cuáles menos. Las enseñanzas extraídas de iniciativas previas y la consiguiente ampliación de la base de conocimientos permitirán adaptar las intervenciones para obtener mejores resultados y ajustarse a diferentes contextos.

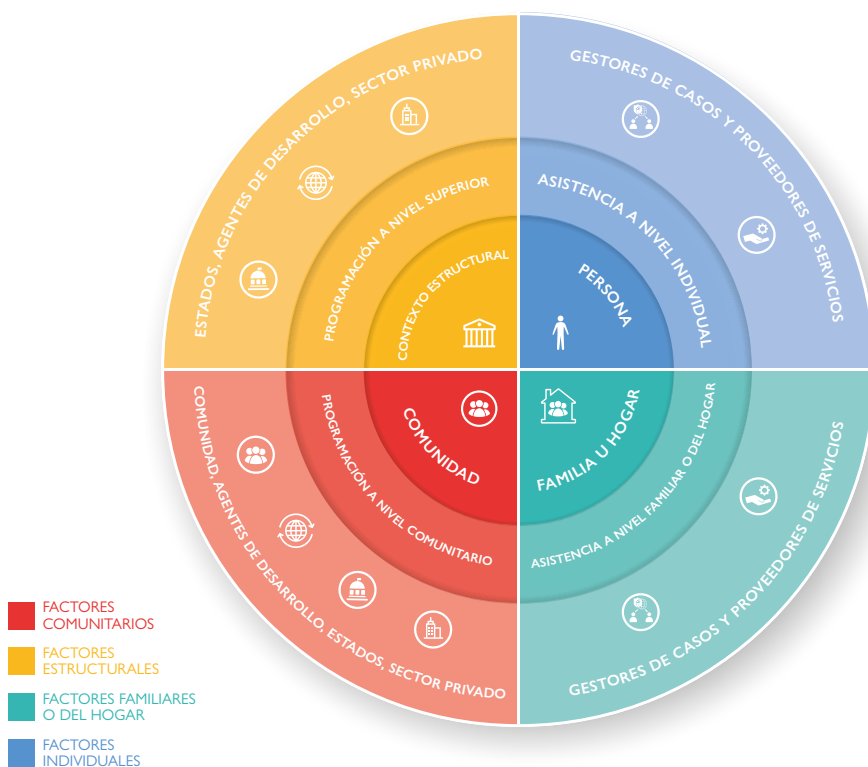
• Tras la aprobación del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular y habida cuenta del continuo interés por la migración como una cuestión de política mundial, es probable que se dediquen más esfuerzos a calibrar y evaluar diferentes enfoques. Los resultados de estos esfuerzos pueden y deben utilizarse para fundamentar y planificar respuestas a situaciones en las que las personas migrantes quedan expuestas a la violencia, la explotación y el abuso.

4. PLANIFICACIÓN DE UNA RESPUESTA

Determinación del tipo de respuesta necesaria

El modelo de los determinantes de la vulnerabilidad de las personas migrantes elaborado por la OIM (consulte la página 4) simplifica el proceso de identificación de las intervenciones requeridas en los niveles individual, familiar o del hogar, comunitario y estructural y, por lo tanto, permite determinar el tipo de respuesta necesaria. La utilización de este modelo redundará en la adopción de una respuesta integral cuyo objetivo principal será mejorar la protección y la asistencia para las personas migrantes vulnerables.

Figura 1: Respuestas programáticas y actores pertinentes en cada nivel



Puesto que permite determinar la respuesta más adecuada, el modelo de los determinantes garantiza que se aborden los factores de riesgo que contribuyen a la vulnerabilidad de las personas migrantes y se activen los factores de protección que mejoran su resiliencia, en todos los niveles y con la participación de todos los interesados pertinentes. La respuesta ha de incluir intervenciones específicas en los niveles individual, de la familia o del hogar, comunitario y estructural que, idealmente, deben combinarse para garantizar un enfoque integral y resultados sostenibles.

Respuestas a nivel individual

En el plano individual, las personas migrantes que son vulnerables a la violencia, la explotación o el abuso o que han experimentado estos fenómenos requieren respuestas que atiendan directamente sus necesidades inmediatas y aborden la constelación particular de factores de riesgo que contribuyeron o siguen contribuyendo a su vulnerabilidad.

Las respuestas a nivel individual pueden consistir, por ejemplo, en la provisión de un albergue o alojamiento seguro; la prestación de atención de salud física o mental; la asistencia jurídica y consular; posibilidades de educación, desarrollo de competencias y capacitación; oportunidades de sustento y de generación de ingresos; oportunidades de regularización de la situación migratoria, reunificación de la familia, protección complementaria y obtención de un permiso humanitario u otras condiciones jurídicas; la impugnación de la reclusión en un centro de inmigrantes; servicios y apoyo para el retorno y la reintegración; y asesoramiento sobre las prácticas migratorias seguras.

En este nivel, los factores de riesgo deben abordarse a lo largo de un espectro temporal continuo, ya que algunos serán más fáciles de resolver sin tardanza (como la falta temporal de una vivienda), mientras que otros requerirán soluciones a mediano plazo (como la mejora de los niveles de instrucción) o a más largo plazo, o incluso esfuerzos de por vida (como el tratamiento de algunos problemas de salud física o mental).

Respuestas a nivel de la familia o del hogar

En el plano familiar o del hogar, una respuesta integral requiere comprender la posición que ocupan las personas en la esfera doméstica y las relaciones que se establecen entre ellas y abordar todos los factores familiares o del hogar que contribuyen o contribuyeron a su vulnerabilidad.

Las respuestas adecuadas pueden incluir la localización y evaluación de la familia, evaluaciones y determinaciones del interés superior de los/las menores migrantes, modalidades de cuidados alternativos para los niños, niñas o adolescentes migrantes no acompañados, respuestas a la violencia doméstica y de género dentro de la familia, servicios de reunificación familiar, servicios de asesoramiento familiar, provisión de oportunidades de sustento y de generación de ingresos, y posibilidades de educación.

Las intervenciones a nivel familiar o del hogar requerirán enfoques a más corto o más largo plazo en función de los factores de riesgo concretos que sea necesario mitigar.

Respuestas comunitarias

La programación a nivel comunitario suele requerir enfoques de mediano a largo plazo, ya que para combatir los factores de riesgo comunitarios es necesario modificar elementos sociales, económicos, ambientales y culturales más amplios. Las respuestas adecuadas pueden incluir esfuerzos por modificar las actitudes y creencias a fin de que los miembros de la comunidad consideren a todas las personas, independientemente de su edad, sexo, raza, capacidad o cualquier otra característica personal, como participantes de pleno derecho y en pie de igualdad en la vida cultural, social, económica y política de la comunidad; actividades que alienten la participación plena e igualitaria de los niños y las niñas en la educación; campañas públicas para informar a las comunidades sobre los procesos migratorios seguros; programas de desarrollo de la capacidad que mejoren las competencias, los conocimientos y los recursos de los miembros y dirigentes de las comunidades para mitigar el cambio climático y la degradación ambiental, reducir sus efectos y adaptarse a ellos; y programas de desarrollo comunitario.

Respuestas estructurales

En el plano estructural, la programación suele definirse a más largo plazo y normalmente recae en la esfera de competencia de los gobiernos locales y nacionales y las instituciones regionales o internacionales. Aunque es posible que los cambios estructurales requieran más tiempo, sus repercusiones probablemente sean más amplias.

La programación destinada a abordar los factores estructurales puede incluir mejoras en las leyes y políticas nacionales para que se reconozcan los derechos de las personas migrantes y se les ofrezca una protección adecuada; la elaboración y aplicación de políticas de migración segura y regular, incluida la movilidad laboral; la aplicación de políticas de desarrollo equitativo y en favor de los pobres; mejoras en relación con el estado de derecho y el respeto de los derechos humanos; y medidas para frenar la discriminación de determinados grupos.

Migration Governance Framework

El Marco de Gobernanza sobre la Migración de la OIM define los elementos esenciales para facilitar una migración y una movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables a través de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas.

La OIM considera que un sistema migratorio que promueve la migración y la movilidad en condiciones humanas y de manera ordenada beneficia a las personas migrantes y a la sociedad:

a. Cuando:

- Se adhiere a las normas internacionales y acata los derechos de las personas migrantes;
- Formula políticas contrastadas y utiliza enfoques de gobierno integrados;
- Colabora con sus asociados para hacer frente a la migración y a las cuestiones conexas;

b. En su empeño por:

- Fomentar el bienestar socioeconómico de las personas migrantes y de la sociedad;
- Abordar eficazmente los aspectos relativos a la movilidad en situaciones de crisis;
- Cerciorarse de que la migración se efectúa de manera segura, ordenada y digna.

Estos principios y objetivos deben guiar las respuestas estructurales encaminadas a abordar la vulnerabilidad de los migrantes¹⁰.

Mapeo de las partes interesadas y celebración de consultas

El mapeo de las partes interesadas y la celebración de consultas son componentes esenciales de la planificación de una respuesta para las personas migrantes vulnerables. En ambos casos, el proceso inicial de consultas utilizado para determinar la necesidad de la respuesta puede servir de base.

El mapeo de las partes interesadas puede abarcar desde una simple lista de todas las partes que tienen interés en llevar a cabo la respuesta o se ven afectadas por ella y sus efectos hasta un análisis más sofisticado de la influencia de las partes en el proceso y los efectos previstos de la respuesta.

Las partes interesadas pueden ser: particulares, comunidades y organizaciones, o sus representantes. El ejercicio de mapeo debe incluir a quienes desempeñarán funciones y responsabilidades claras en la estrategia o plan de respuesta y a quienes se verán directa o indirectamente afectados por la respuesta.

Las partes interesadas más habituales en el desarrollo y la implementación de respuestas dirigidas a las personas migrantes vulnerables son, entre otras: los ministerios o departamentos gubernamentales que ejercen funciones de supervisión en materia de inmigración, bienestar social, género, trabajo, salud y educación; los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales y las ONG que prestan servicios a migrantes o poblaciones vulnerables o promueven sus intereses; los representantes de las comunidades de acogida de migrantes; el sector privado; y, sobre todo, las personas migrantes y los grupos que las representan.

Existen herramientas que pueden utilizarse o adaptarse para planificar las respuestas dirigidas a las personas migrantes vulnerables. Ya sean programas informáticos avanzados y diseñados con fines específicos o instrumentos más rudimentarios, las herramientas deben servir para determinar cuáles son las partes interesadas y analizar las repercusiones y la influencia de cada parte o grupo de partes interesadas.

Puede ser útil elaborar estrategias de gestión de partes interesadas si son muchas las partes que intervienen en la respuesta, si estas pueden influir de manera significativa en los efectos de la misma, y como medio para mejorar la gestión y la comunicación entre ellas. En ocasiones, hay leyes o reglamentos que exigen la elaboración de estrategias de gestión de partes interesadas, en cuyo caso el proceso de consulta de partes interesadas y la documentación necesaria quedan establecidos por ley y se pueden externalizar a entidades especializadas en consultas regladas.

¹⁰ Adaptación de OIM, *Marco de Gobernanza sobre la Migración* (Ginebra, s. f.).

Funciones y responsabilidades durante la planificación de la respuesta

Los procesos de planificación de respuestas cuyo objetivo es mejorar la protección y la asistencia para las personas migrantes vulnerables deben estar liderados por un ministerio o institución gubernamental. Dicho ministerio o institución puede variar de acuerdo con el contexto.

Sea cual sea el ministerio o institución que lidere la respuesta, este debe disponer de la capacidad y los recursos para iniciar un proceso de planificación. Los gobiernos pueden solicitar apoyo técnico o financiero a asociados bilaterales para el desarrollo, organismos de las Naciones Unidas u otras organizaciones internacionales. Si reciben apoyo técnico o financiero, las condiciones de dicho apoyo deben quedar claramente definidas en un memorando de entendimiento u otro acuerdo de asociación en el que se establezcan las funciones de quienes lideran y apoyan el proceso de planificación.

En algunos casos, quizás sea útil adoptar un enfoque regional, sobre todo cuando ya existen estructuras de cooperación y coordinación y se conocen las tendencias migratorias regionales. De haberlos, los mecanismos de consulta interestatales sobre migración pueden utilizarse para entablar un diálogo entre representantes gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales sobre cuestiones relacionadas con la migración, como la protección de las personas migrantes y sus derechos, la trata de personas y el tráfico ilícito de migrantes, la migración laboral, y la migración y la salud. Estas reuniones generalmente son informales y no suelen producir acuerdos vinculantes; sin embargo, pueden servir para formular políticas migratorias, influir en las respuestas o intervenciones gubernamentales y facilitar una armonización estratégica y operacional entre los participantes. Los mecanismos de consulta interestatales sobre migración también ofrecen un espacio de gran utilidad para establecer buenas prácticas y elaborar directrices y normas.

En algunos casos, en particular cuando existen sistemas de gobernanza descentralizada, la zona o el país presenta tendencias migratorias singulares, o el territorio o la población son extensos y diversos, también se debe llevar a cabo una planificación a nivel subnacional. Además, es posible que las autoridades locales de carácter regional, provincial y municipal lleven a cabo procesos de planificación paralelos que ofrecen la posibilidad de incorporar medidas de protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables y, al centrarse en una zona geográfica más reducida, pueden ser más detallados y prescriptivos que otros procesos.

Diseño de la respuesta

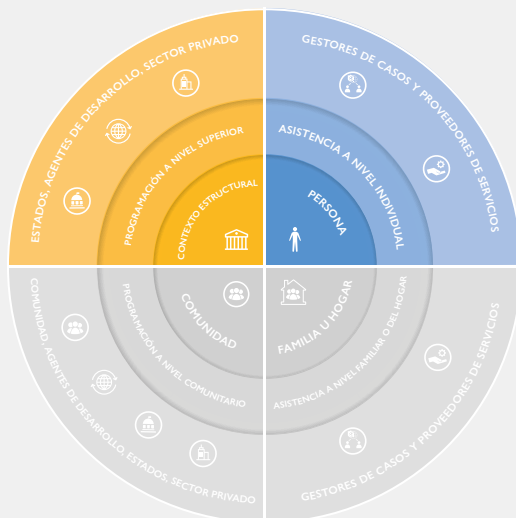
El tipo de respuesta debe determinarse tras haber consultado a las partes interesadas pertinentes y haber definido y priorizado las necesidades existentes. Por ejemplo, puede ocurrir que, pese a poder intervenir en todos los niveles de una respuesta, las necesidades más acuciantes sean las de protección y asistencia en el nivel individual o que las limitaciones presupuestarias obliguen a dar prioridad a una zona de un país en la que existen dificultades para satisfacer las necesidades de las personas migrantes vulnerables.

A continuación, se proporcionan ejemplos sobre cómo utilizar el modelo de los determinantes de la vulnerabilidad para determinar qué tipo de respuesta se necesita.

Ejemplos de respuestas programáticas basadas en el modelo de los determinantes de la vulnerabilidad de las personas migrantes

Ejemplo 1

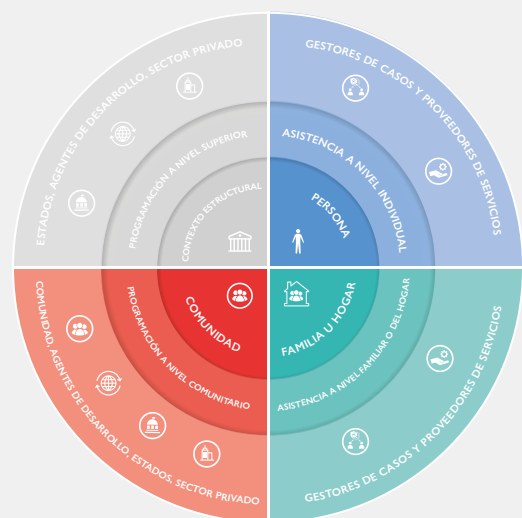
Vulnerabilidad: Un hombre de mediana edad desea trasladarse a otro país, pero su solicitud de visado es rechazada. Decide contratar a traficantes para que lo lleven hasta allí. El viaje con los traficantes discurre por una ruta terrestre que atraviesa varios otros países. Uno de ellos está inmerso en una crisis política y ha estallado la violencia. El hombre no habla el idioma local y no se atreve a separarse de los traficantes. Estos se aprovechan de la situación y, tras encerrarlo, lo golpean y lo amenazan con entregarlo a las autoridades si no convence a su familia y amigos de que envíen dinero. Descubierto por un limpiador, que llama a las fuerzas del orden, el hombre es conducido a un centro de detención de inmigrantes.



Respuesta programática: Una respuesta integral requeriría una programación a nivel individual y estructural. En el plano individual, la respuesta podría consistir en asistencia jurídica para salir de la reclusión. En el plano estructural, la respuesta podría incluir la actuación de las fuerzas del orden de su país de origen para combatir el tráfico ilícito de migrantes, así como medidas en el país en que fue detenido para elaborar leyes y políticas que protejan a las personas migrantes contra la violencia de los traficantes.

Ejemplo 2

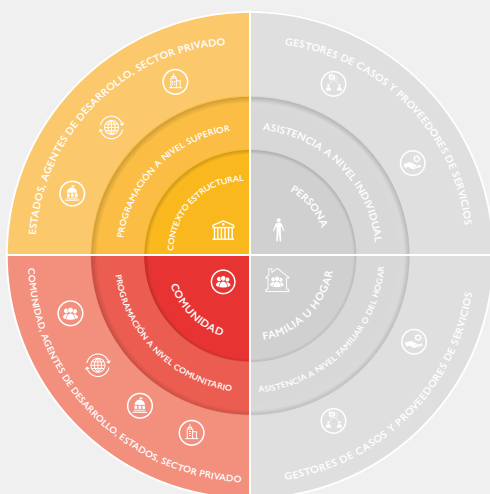
Vulnerabilidad: Una mujer adulta tiene tuberculosis y en su pueblo no hay tratamiento para esta enfermedad. Al cabo de un tiempo, queda incapacitada para trabajar. Su pareja puede trabajar, pero las oportunidades de empleo en el pueblo son limitadas. La mujer enferma, que era la principal proveedora de la familia, comienza a plantearse enviar a su hijo mayor, de 16 años, a trabajar al extranjero, aun cuando ni ella ni su pareja lo desean, porque el niño es un alumno talentoso y preferirían que terminara la escuela. Además, es sabido que en los lugares donde podría encontrar empleo se maltrata a los trabajadores migrantes, y la mujer y su pareja desean preservar la integridad de la familia.



Respuesta programática: Una respuesta integral requeriría una programación a nivel individual, familiar o del hogar, y comunitario. En el plano individual, la mujer necesita tratamiento médico para poder volver a trabajar. En el plano familiar o del hogar, se requieren apoyo económico o alternativas de generación de ingresos para que el niño pueda seguir cursando la escuela en lugar de tener que migrar solo. En el plano comunitario, la programación para aumentar la disponibilidad de servicios médicos y de oportunidades de empleo mejoraría las circunstancias y la resiliencia de esta familia.

Ejemplo 3

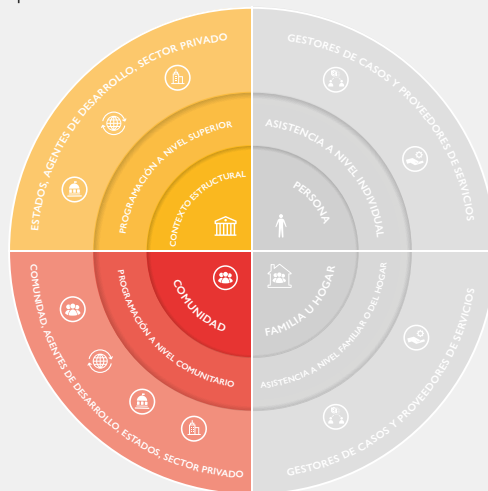
Vulnerabilidad: Algunos miles de personas migrantes se trasladaron de su país de origen, convulsionado por una prolongada guerra civil, a un país vecino con mejores condiciones económicas y políticas, en que tienen derecho a la residencia legal debido a un acuerdo de libre circulación de personas firmado por los dos países en cuestión. La mayoría se asentó en la misma comunidad. En un principio, la comunidad de acogida los recibió bien, pero ahora no los ve con buenos ojos. Los dueños de las tiendas locales se están negando a atenderlos, y los servicios de salud y educación los rechazan sistemáticamente, pese a que tienen el mismo derecho a esos servicios que los nacionales. Los agentes del orden locales han comenzado a acosar a las personas migrantes, pidiéndoles sobornos para evitar la detención arbitraria. Una fábrica local que emplea a muchas de estas personas se aprovecha de la situación y, sabiendo que las personas migrantes difícilmente denunciarán las peligrosas condiciones en que trabajan o el robo de sus salarios, deja de proporcionarles un equipo de seguridad adecuado y les paga sistemáticamente un salario inferior a la norma.



Respuesta programática: Una respuesta integral incluiría componentes comunitarios y estructurales. En el plano comunitario, podrían realizarse campañas para concienciar a la comunidad de acogida sobre los derechos de las personas migrantes y modificar las actitudes y los comportamientos. Con la colaboración de los/las dirigentes comunitarios/as, se podría promover la cohesión social y garantizar el acceso de las personas migrantes a los servicios que les corresponden por derecho. En el plano estructural, se requerirían esfuerzos para combatir la corrupción y defender los derechos de las personas migrantes. Las intervenciones estructurales para mejorar las condiciones políticas, económicas y de seguridad del país de origen podrían impulsar a las personas migrantes a regresar espontáneamente a su país.

Ejemplo 4

Vulnerabilidad: Unos niveles de precipitación anormalmente altos causan el desbordamiento de un gran río, que inunda varios pueblos y obliga a decenas de miles de personas a desplazarse. La zona se encuentra cerca de una frontera internacional y la población afectada se desplaza tanto dentro del propio país como hacia el país vecino. Este último tiene problemas inveterados de delincuencia, y las redes de trata de personas comienzan a abordar a las personas desplazadas transfronterizas con falsas ofertas de trabajo en la capital. La administración local y el gobierno nacional del país de origen están vigilando la situación de las personas desplazadas y rápidamente se enteran de la amenaza de la trata. De inmediato se establece un comité interinstitucional y transfronterizo de lucha contra este fenómeno, integrado por miembros de las comunidades, las autoridades locales y los gobiernos nacionales de ambos países. El comité despliega equipos para informar a las personas desplazadas y las comunidades de acogida sobre los riesgos de la trata, y los agentes del orden inician una investigación que prontamente conduce a la aprehensión de los responsables de la trata.



Respuesta programática: En este caso, las autoridades comunitarias y nacionales respondieron con rapidez y eficacia, frenando la amenaza inmediata de la trata. Una programación adicional a nivel comunitario y estructural permitiría resolver la crisis del desplazamiento y mitigar el riesgo de nuevos desplazamientos causados por inundaciones en el futuro, por ejemplo, estableciendo sistemas de alerta temprana y barreras que impidan la inundación. El gobierno nacional del país vecino debería esforzarse por mejorar el estado de derecho y erradicar las redes de trata de personas.

Identificación de los grupos de beneficiarios

En toda respuesta dirigida a las personas migrantes vulnerables, es preciso identificar uno o varios grupos de beneficiarios. Estos grupos están formados por las personas que obtendrán mayor beneficio de la intervención, independientemente del nivel de planificación elegido. Dicho de otro modo, una respuesta puede centrarse en lograr un cambio estructural en un determinado contexto, como podría ser establecer alternativas a la detención de migrantes irregulares, pero los beneficiarios del cambio siempre serán las personas migrantes vulnerables.

Las características de las personas migrantes y de los grupos de personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso pueden variar de un contexto a otro y, en un mismo contexto, pueden coexistir migrantes con distintos niveles de vulnerabilidad. Por ejemplo, según el contexto, las personas migrantes más vulnerables pueden ser las mujeres y las niñas que viajan solas en busca de oportunidades de empleo, los hombres que migran de manera irregular utilizando una ruta migratoria nueva o los niños no acompañados identificados en un país de tránsito.

Aunque algunos grupos demográficos se encuentran más expuestos a la violencia, la explotación y el abuso debido a las normas sociales dominantes (mujeres y niñas, menores de edad, personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales, personas con discapacidad y personas con problemas de salud física o mental), es importante evitar realizar conjeturas sobre quiénes son más vulnerables, excepto si estas se basan en datos, elementos de información y patrones históricos y emergentes de violencia, explotación y abuso.

El análisis de los datos y los elementos de información permite determinar qué personas o grupos son especialmente vulnerables, qué migrantes de un determinado país o región se encuentran en situación irregular o incluso qué grupos étnicos pueden ser más vulnerables que otros dentro de una misma población de migrantes. Es posible que el plan de respuesta tenga que adaptarse para satisfacer las necesidades particulares de estos grupos.

Enfoques específicos y transversales en la planificación de la respuesta

Durante la planificación de la respuesta, se debe especificar si la estrategia y el plan de acción utilizarán un enfoque específico o un enfoque transversal, o una combinación de ambos.

Un ejemplo de iniciativa específica sería aquella en la que se pone en marcha una campaña de vacunación dirigida exclusivamente a niños y niñas migrantes; en cambio, una estrategia transversal consistiría en ampliar las campañas de vacunación existentes para incluir a los niños y niñas migrantes. Las estrategias que emplean un enfoque tanto específico como transversal suelen denominarse “estrategias dobles”. Un ejemplo de estrategia o respuesta doble sería adoptar tanto medidas para integrar a los niños y niñas migrantes en el sistema educativo existente como medidas para conseguir recursos que permitan a estos niños y niñas recibir apoyo extraescolar y mejorar su conocimiento del idioma local, a fin de aumentar sus posibilidades de éxito escolar.

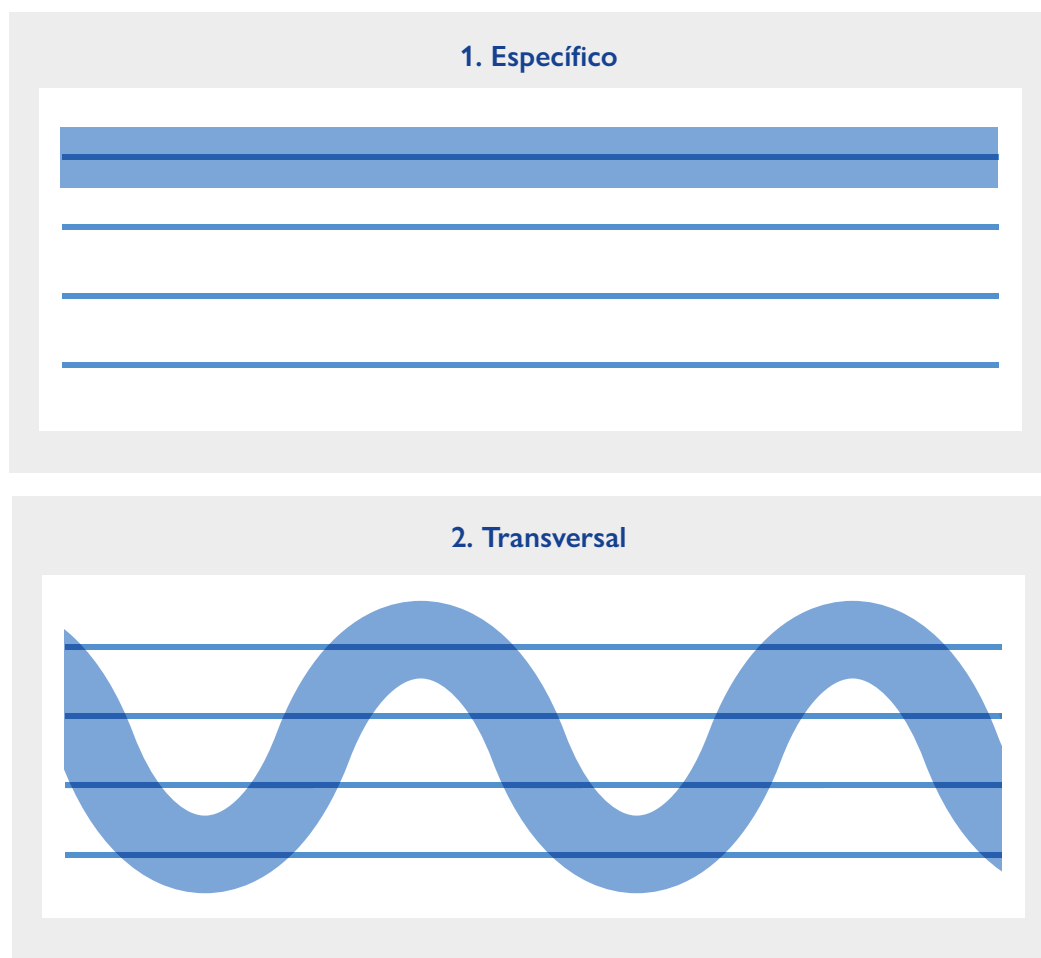
La ventaja de un enfoque específico es que permite satisfacer necesidades concretas y elaborar e implementar actividades focalizadas, que pueden ser de gran utilidad durante una situación de emergencia y más fáciles de supervisar y evaluar.

La transversalización de la protección y la asistencia para las personas migrantes vulnerables en otros procesos de planificación también presenta ventajas: fomenta un enfoque integral y sistemático; elimina las barreras y mejora el acceso de las personas migrantes vulnerables a los servicios y los regímenes de protección existentes; ofrece posibilidades para defender los derechos y las necesidades de este grupo; e integra las necesidades de las personas migrantes vulnerables en estrategias y planes pertinentes, lo cual puede dar lugar a la adopción de enfoques más coherentes y coordinados para satisfacer sus necesidades.

Las respuestas a las necesidades de las personas migrantes vulnerables pueden incorporarse en los procesos de planificación relacionados con la gestión de la migración, la acción humanitaria, la protección de menores, la protección y el empoderamiento de la mujer, la gestión de fronteras, el trabajo y el empleo, los refugiados y los solicitantes de asilo, las empresas y los derechos humanos, o la trata de personas.

La aplicación de un enfoque doble se considera una buena práctica, ya que puede servir tanto para abordar las necesidades específicas de las personas migrantes vulnerables —y, por lo tanto, cerciorarse de que se satisfagan— como para integrar sus necesidades en otros programas y asegurarse de que las actividades programáticas sean inclusivas y no excluyan a las personas migrantes.

Figura 2: Diferencias entre un enfoque específico y un enfoque transversal en la planificación de la respuesta



Planificación de la respuesta mediante un enfoque transversal

Componentes fundamentales de una transversalización exitosa¹¹

1. Fuerte respaldo político de alto nivel para garantizar una voluntad política y una asignación de recursos suficientes.
2. Clara apropiación del proceso de planificación y sus resultados por parte de la instancia gubernamental pertinente.
3. Pronta implicación de las principales partes interesadas para establecer una colaboración y un compromiso eficaces en relación con el proceso de planificación y sus resultados, así como mejorar la coordinación y la comunicación entre ellas.
4. Visión compartida de los objetivos y las prioridades de las estrategias y los planes de acción.
5. Respeto del calendario de trabajo, incluidos los plazos establecidos por otros procesos, para garantizar una participación significativa y la consulta con todas las partes interesadas.

La protección y la asistencia de las personas migrantes vulnerables pueden incorporarse en procesos de planificación regionales, nacionales o subnacionales, en particular en procesos con objetivos humanitarios o de desarrollo. A continuación, se ofrecen ejemplos de este tipo de procesos de planificación.

Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible es un marco estratégico de resultados a mediano plazo, basado en un análisis común sobre los países, que describe la visión colectiva y la respuesta del sistema de las Naciones Unidas a las prioridades nacionales de desarrollo. Reviste la forma de un acuerdo entre el gobierno nacional y el equipo de las Naciones Unidas en el país y en él se detalla de qué manera las Naciones Unidas pueden ayudar a alcanzar las prioridades nacionales de desarrollo.

¹¹ Véase Grupo Mundial sobre Migración, *La transversalización de la migración en la planificación del desarrollo: Un manual para profesionales y encargados de formular políticas* (OIM, Ginebra, 2010).

En el contexto de la aplicación del Marco de Cooperación a escala nacional, cabe reconocer a las personas migrantes vulnerables como población de interés. Es más, el marco resultante ha de reflejar las necesidades de las personas migrantes en situación de vulnerabilidad.

Planes de respuesta humanitaria

Los planes de respuesta humanitaria, también conocidos como planes de respuesta a situaciones de crisis, planes conjuntos de respuesta o planes estratégicos de respuesta, son enfoques estratégicos liderados por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) que se utilizan para responder a situaciones de emergencia humanitaria repentina o prolongada en un país o región.

Al igual que el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los planes de respuesta humanitaria detallan las funciones y responsabilidades que deben desempeñar los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país para prestar apoyo a un gobierno que ha decidido responder a una situación de crisis. El proceso comienza con la elaboración de un panorama de las necesidades humanitarias, que sirve para conocer a grandes rasgos las necesidades humanitarias de las personas afectadas y determinar qué medidas se requieren para satisfacerlas. El gobierno y el equipo de las Naciones Unidas en el país lo utilizan para mejorar la coordinación de las iniciativas humanitarias y recaudar fondos para adoptar las medidas propuestas. También pueden utilizarlo como herramienta de supervisión para determinar si se han alcanzado las metas establecidas en el plan. OCHA efectúa un seguimiento de la financiación y publica los detalles en el sitio web de su Servicio de Seguimiento Financiero.

Para poder incorporar las necesidades de las personas migrantes vulnerables al plan de respuesta humanitaria, es fundamental que dichas necesidades figuren en el panorama de las necesidades humanitarias y que el sistema de coordinación humanitaria, incluidos sus diversos componentes o grupos temáticos, identifique a las personas migrantes vulnerables afectadas por la situación de crisis.

Acuerdos de retorno y readmisión

Los acuerdos de retorno y readmisión son compromisos recíprocos adquiridos por los países para facilitar el regreso de las personas migrantes a sus respectivos países de origen o a un país de tránsito. Los acuerdos de readmisión contienen disposiciones sobre la identificación y documentación de las personas migrantes y sobre la infraestructura necesaria para facilitar el retorno al país de origen. Pueden ser de carácter bilateral o multilateral y centrarse en los ciudadanos de un país específico, en los nacionales de terceros países o en personas apátridas.

Acuerdos laborales bilaterales

Los acuerdos laborales bilaterales son marcos de cooperación que se establecen entre países de origen y países de destino para que la migración laboral tenga lugar con arreglo a los principios y procedimientos acordados. Pueden adoptar la forma de un memorando de entendimiento, un acuerdo marco, un protocolo o un memorando interinstitucional, entre otras. Estos acuerdos establecen derechos y obligaciones jurídicamente vinculantes y describen de manera pormenorizada las responsabilidades específicas de las partes interesadas y las medidas que cada una de ellas debe adoptar para cumplir sus objetivos.

Procesos nacionales de planificación

Todos los países emprenden procesos nacionales de planificación, que pueden contar o no con el apoyo de interlocutores internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Normalmente, los procesos comprenden ejercicios de planificación anuales o plurianuales de carácter centralizado que pone en marcha el ministerio responsable de la elaboración de planes y/o presupuestos. Los productos de dichos procesos suelen ser un presupuesto nacional, una síntesis de las prioridades gubernamentales y un conjunto de actividades previstas en materia de servicios públicos. Los ministerios también llevan a cabo ejercicios de planificación individuales para elaborar un presupuesto ministerial con el que sufragar sus propias iniciativas, y las instancias subnacionales de gobierno elaboran sus planes y presupuestos, dependiendo del nivel de descentralización.

Las organizaciones multilaterales han hecho múltiples esfuerzos para mejorar la planificación y presupuestación nacionales a lo largo de los años. Los marcos de gastos a mediano plazo procuran extender la planificación gubernamental más allá del año y comprenden planes de mayor duración, que normalmente abarcan períodos de entre tres y cinco años.

Los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza son elaborados por países interesados en acceder a los programas de alivio de la deuda y préstamos del Banco Mundial y el FMI. Su objetivo último es reducir la pobreza y, pese a que su elaboración recae en los gobiernos, la ejecución se realiza en colaboración con los asociados. Los documentos de estrategia promueven un crecimiento generalizado y deben basarse, al menos parcialmente, en la celebración de consultas públicas.

Planes nacionales de acción

Los planes nacionales de acción se suelen utilizar para abordar cuestiones específicas o cumplir objetivos concretos. Describen necesidades en ámbitos específicos, estipulan respuestas programáticas y normativas a esas necesidades, definen los agentes participantes y sus responsabilidades y establecen un calendario para las actividades previstas y los presupuestos estimados. Uno de los objetivos habituales de estos planes es mejorar la respuesta gubernamental a la trata de personas, la violencia de género y la migración laboral. Los planes nacionales a menudo adoptan un enfoque multidisciplinar que abarca a ministerios y departamentos gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil. Cuando se elaboran al margen de los procesos de planificación gubernamentales de carácter periódico, estos planes pueden servir para otorgar prioridad a una cuestión específica, centrar la atención en ella y allanar el camino para que dicha cuestión sea incorporada en los procesos de planificación de carácter periódico en el futuro.

Planes comunitarios de desarrollo

Los planes comunitarios de desarrollo constituyen una forma de planificación de carácter público e interactivo en la que las partes interesadas y especialmente los miembros de la comunidad colaboran en la formulación de los objetivos y las prioridades de desarrollo de la comunidad, en la determinación de los recursos existentes y en la ejecución de las actividades previstas. Estos planes aplican un enfoque ascendente que promueve el consenso y permite centrar la atención en las cuestiones de interés para la comunidad. Además, cuando se utilizan como herramientas de promoción y comunicación, pueden servir para fundamentar los planes gubernamentales y los presupuestos de más alto nivel.

Cuando una comunidad cuenta con migrantes residentes o en tránsito, se debe dejar constancia de ello en el plan de desarrollo comunitario pertinente, donde también se deben incluir medidas para mejorar su protección y acceso a los servicios.

Planes de preparación y contingencia

Los planes locales de preparación y contingencia ante emergencias describen en líneas generales las medidas que se deben adoptar cuando ocurre un desastre (ya se trate de un desastre natural, un conflicto armado o un brote de enfermedad). Aunque generalmente se centran en cuestiones relativas a la continuidad de los servicios de infraestructuras, agua y saneamiento, y alimentación, también deben incorporar previsiones para ofrecer protección y asistencia a quienes se vean afectados por la situación de crisis, así como medidas para prestar servicio a las personas desplazadas. Los planes de preparación y contingencia deben tener en cuenta la presencia de migrantes en la comunidad afectada y en los flujos migratorios que se prevé que cause el desastre en las zonas aledañas.

Estos planes deben estar basados en un análisis de riesgos que tenga en cuenta la probabilidad de que se produzcan determinados sucesos y sus posibles repercusiones. Las medidas propuestas deben presupuestarse y encomendarse a entidades capaces de implementarlas. Además, se debe exponer con claridad la estructura de liderazgo, especificar los mecanismos de coordinación y establecer los desencadenantes y umbrales para la activación del plan.

Otros planes de preparación, como los relativos al cambio climático, pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo y centrarse en reducir las vulnerabilidades y fomentar medios de sustento resilientes. Estos planes deben abordar las dinámicas de la migración relacionadas con las crisis emergentes de larga duración.

Productos de la planificación de la respuesta

Los productos de un proceso de planificación de la respuesta varían dependiendo del contexto y del tipo de respuesta requerido. Los más frecuentes son una estrategia nacional o subnacional o un plan de respuesta. A lo largo de este documento de orientación, se utiliza el término “plan” para facilitar la lectura.

Los planes pueden adoptar diversas formas, desde un documento detallado sobre todos los componentes de la respuesta hasta sitios web interactivos o aplicaciones de teléfono móvil. Sea cual fuere la forma, el plan debe incluir los siguientes componentes:

- **Análisis de la situación:** Este debe contener una descripción de la situación y una explicación sobre la necesidad de la respuesta e incluir un resumen sobre la vulnerabilidad de las personas migrantes a la violencia, la explotación y el abuso en el que se proporcione información de antecedentes y se justifique la respuesta.
- **Objetivos:** Los objetivos de la respuesta pueden establecerse a corto, mediano o largo plazo, pero deben estar directamente relacionados con la necesidad de emprender la respuesta descrita en el análisis de la situación. Han de ser específicos, cuantificables y alcanzables en los plazos previstos en el plan. Además, deben basarse en la información de referencia y los datos recopilados durante el proceso de planificación y diseño.

- **Principios rectores:** Estos valores fundamentarán el enfoque de la respuesta y a ellos deberán atenerse todas las partes implicadas. Pueden dimanar del órgano gubernamental responsable del plan de respuesta o ser elaborados expresamente por las partes interesadas para una respuesta específica.
- **Partes interesadas:** Cabe elaborar una lista de todas las organizaciones y personas que participarán en la respuesta e indicar las funciones y responsabilidades que asumirá cada una de ellas.
- **Actividades:** Es preciso describir todas las actividades que se ejecutarán durante la respuesta y vincular cada una de ellas con la entidad responsable de su implementación o supervisión. El nivel de detalle será acorde con la profundidad y el alcance del plan, pero siempre debe quedar claro qué hacer para alcanzar los objetivos previstos.
- **Calendario:** Muchas actividades tendrán una duración limitada o serán secuenciales, lo cual debe señalarse en el plan, en particular en aquellos casos en que el tiempo es un factor decisivo o las actividades están sujetas a plazos. Si la respuesta comprende muchas actividades, se aplica un enfoque plurianual o en ella participan múltiples interesados, puede ser útil utilizar Diagramas de Gantt y otras herramientas de gestión de proyectos que permiten poner de manifiesto las dependencias entre actividades y las actividades simultáneas.
- **Presupuesto:** Cabe preparar un presupuesto en el que se establezcan los gastos en que se incurrirá para alcanzar los objetivos (para más información sobre la financiación de una respuesta, consulte la sección 5, más adelante). El presupuesto ha de ajustarse al calendario y, si fuera necesario, incluir información detallada sobre los déficits de financiación o la necesidad de recaudar fondos, en cuyo caso debe ir acompañado de una estrategia de recaudación de fondos.
- **Indicadores de éxito:** Estas son las medidas de éxito o los principales indicadores de desempeño que se utilizarán para determinar si se alcanzaron los objetivos previstos. Cabe incluir asimismo los medios de verificación. Al igual que los objetivos generales, estos indicadores deben ser cuantificables. Los indicadores suelen ser numéricos y dependen de la disponibilidad de valores de referencia. Si se formulan hipótesis que pueden influir en el logro de los objetivos o en la medición de los indicadores, estas deben formularse con claridad. Para más información sobre el seguimiento y la evaluación, consulte la sección 6, más adelante.
- **Riesgos:** Los registros de riesgos se utilizan para detectar y gestionar riesgos con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Aunque los registros pueden variar en complejidad, el tipo de registro y los detalles que se incluyen en ellos deben estar en consonancia con el plan general y elaborarse a través de consultas con las partes interesadas y los beneficiarios previstos, a fin de detectar, evaluar y mitigar los riesgos. Cuando existen riesgos significativos para el éxito de una intervención, se deben elaborar estrategias de mitigación del riesgo y designar gestores del riesgo para que realicen un seguimiento sistemático de la intervención y la adapten según proceda.

Coordinación de la respuesta

El plan de respuesta debe especificar quiénes participarán en la respuesta y cuáles serán sus responsabilidades. Una de las principales funciones que cabe asignar es quién se encargará de coordinar la respuesta global.

La coordinación puede encomendarse a un órgano gubernamental o no gubernamental existente. El hecho de encomendar la coordinación a un órgano gubernamental puede mejorar la rendición de cuentas, incrementar la visibilidad y poner de relieve la importancia de la respuesta, mientras que su asignación a un órgano no gubernamental permite llevar a cabo una supervisión desinteresada que podría ofrecer una mayor independencia del poder político. En ambos casos, conviene establecer una secretaría con fines exclusivamente de coordinación, sobre todo si el plan engloba a un gran número de entidades de diversos sectores y procura abordar múltiples niveles de vulnerabilidad a lo largo de varios años.

La función de coordinación debe plasmarse en el plan y, por lo tanto, asociarse a un costo en el presupuesto correspondiente. Además, es preciso asignar recursos suficientes, tanto económicos como humanos, para que la coordinación se lleve a cabo de manera eficaz.

El órgano de coordinación debe cerciorarse de que todas las partes que participan en la respuesta rindan cuentas por sus actividades; además, debe determinar el calendario y el formato de los informes y facilitar la comunicación entre las partes interesadas. Puede crear espacios para el intercambio de información, la comunicación y la armonización entre las partes, incluidas listas de correos electrónicos y teléfonos de contacto, organizar reuniones presenciales de carácter periódico, establecer plataformas digitales de colaboración, y elaborar y distribuir productos de comunicación.

Es posible que los coordinadores también se ocupen de ciertos aspectos de las actividades de seguimiento, presentación de informes, evaluación y aprendizaje (consulte la sección 6, más adelante).

5. FINANCIACIÓN DE LAS RESPUESTAS DIRIGIDAS A LAS PERSONAS MIGRANTES VULNERABLES A LA VIOLENCIA, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO

Todo plan de respuesta sería ineficaz sin un presupuesto adecuado y una financiación suficiente, para lo cual se requieren procesos presupuestarios, fuentes de financiación y estrategias de recaudación de fondos.

Cuando se trata de procesos de planificación liderados por el gobierno, el ministerio responsable de los presupuestos centrales (en ocasiones el ministerio de finanzas o el tesoro público) debe participar tanto en el mapeo de las partes interesadas como en la elaboración del plan. Lo mismo debe hacerse si el plan es elaborado por instancias gubernamentales inferiores.

Las circunstancias de cada país en lo referido a la elaboración de presupuestos son diferentes. Algunos países cuentan con sistemas de planificación y presupuestación sólidos, mientras que otros recurren al apoyo técnico de entidades internacionales. En todos los casos, se deben tomar en consideración varios factores, como la disponibilidad de recursos públicos y el contexto político, económico y social. Se debe tener en cuenta —y apoyar, cuando sea necesario— la voluntad y la capacidad del gobierno de consultar a las personas migrantes e incorporar sus necesidades y preferencias en los presupuestos gubernamentales.

Las intervenciones selectivas para las personas migrantes vulnerables no suelen estar bien integradas en los planes y presupuestos nacionales. Los planes que comprenden protección y asistencia sostenibles para estos y estas migrantes deben incorporarse en los procesos de planificación y presupuestación gubernamentales.

Los enfoques presupuestarios deben tener en cuenta tanto las cuestiones de edad como de género. La presupuestación con perspectiva de género, como la que promueve ONU-Mujeres, y la presupuestación que tiene en cuenta los derechos de los niños, niñas y adolescentes como la que preconiza UNICEF, demuestran que la incorporación sistemática de las cuestiones de género y los derechos de los niños y niñas en todas las fases del proceso de presupuestación (planificación, elaboración, aplicación y evaluación) garantiza la existencia de presupuestos inclusivos y mejora la eficacia de los programas. Estos enfoques pueden ampliarse e incluir a las personas migrantes a través de un proceso de elaboración de presupuestos en el que se tenga debidamente en cuenta a este grupo poblacional.

Los procesos de presupuestación en los que se tiene en cuenta a las personas migrantes pueden mejorar la repercusión general e inclusividad de los presupuestos y las intervenciones asociadas a ellos. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) promueve sistemas de salud y programas que tengan en cuenta a las personas migrantes e incorporen sus necesidades en todos los aspectos de la financiación, la formulación de políticas, la planificación, la implementación y la evaluación de los servicios de salud¹². Para lograrlo, la OMS recomienda que los planificadores examinen de qué manera cada elemento de un sistema de salud debe responder a las necesidades de salud de las personas migrantes, proporcionen recursos y capacidades adicionales cuando sea necesario, adopten un enfoque a largo plazo y eliminen las barreras jurídicas y financieras que impiden a este grupo acceder a los servicios de salud. Este enfoque puede extenderse más allá de las necesidades de salud de las personas migrantes (para una descripción completa de las diversas necesidades de las personas migrantes, consulte el Manual de la OIM).

Al elaborar cualquier tipo de presupuesto social (definido como el proceso en virtud del cual un gobierno plasma sus objetivos y prioridades de protección social en un presupuesto), es importante adoptar un enfoque plurianual, ya que es posible que en el corto plazo (por ejemplo,

12 J. Fortier, *Migrant-sensitive health systems*, artículo preparado para la Consulta Mundial sobre la Salud de los Migrantes, Madrid (España), 3-5 de marzo de 2010.

a lo largo de un solo año fiscal) las inversiones destinadas a mejorar los servicios sociales no reporten rentabilidad alguna. En el ámbito de la migración, la población y los cambios demográficos pueden ser cíclicos o reflejar tendencias a largo plazo, lo cual debe tenerse en cuenta al preparar un plan y su correspondiente presupuesto.

Una financiación insuficiente o inestable puede exacerbar las vulnerabilidades de una población y plantear problemas a las organizaciones que prestan servicios a poblaciones vulnerables, como las de migrantes. Pongamos como ejemplo una organización que gestiona casos de las personas migrantes vulnerables. Si la organización tiene que interrumpir constantemente sus servicios debido a la intermitencia de la financiación, perderá la confianza de sus beneficiarios y provocará daños de manera involuntaria. Por lo tanto, los gobiernos deben promover una distribución equitativa de los recursos, de modo que las diferentes poblaciones reciban asistencia de acuerdo con sus necesidades específicas, que dependerán, entre otras cosas, de su ubicación geográfica, su situación socioeconómica y otros factores de vulnerabilidad.

Para asegurarse de que la financiación destinada a programas de protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables sea suficiente, predecible y oportuna, los gobiernos deben determinar las fuentes de financiación. Ello puede consistir en aumentar los niveles de gasto, buscar nuevas fuentes de ingresos, como los fondos de asociados para el desarrollo, o transferir recursos desde otros presupuestos. Para que sea entendida y aceptada, la decisión de transferir recursos desde otros programas o partidas presupuestarias debe tomarse tras la celebración de consultas.

El proceso de toma de decisiones de los gobiernos en relación con la elaboración de presupuestos debe ser transparente y estar sujeto a la rendición de cuentas ante los ciudadanos y habitantes de su territorio. Los gobiernos deben esforzarse por realizar inversiones que tengan una rentabilidad demostrable y una buena relación costo-beneficio, tanto para lograr los mejores efectos posibles como para proporcionar bienes y servicios a un costo competitivo.

Para maximizar la eficacia del gasto, los responsables de la formulación de políticas requieren datos y análisis sobre los costos per cápita de la provisión de servicios, tasas de rentabilidad cuantificables y mediciones exactas de los productos. Un presupuesto es eficaz cuando produce el mayor número de productos, utilizando los recursos disponibles a un costo mínimo para lograr los objetivos establecidos.

Los procesos de presupuestación y los presupuestos finales deben ponerse a disposición de la población general, a quien, en lo posible, se debe ofrecer la posibilidad de participar en su desarrollo y en las tareas de seguimiento y presentación de informes.

Modelos presupuestarios

Puesto que el presupuesto refleja las prioridades del gobierno y su voluntad de asignarles recursos, la elaboración de presupuestos y la documentación asociada son elementos esenciales en el proceso de planificación de la respuesta. El presupuesto es un componente indisoluble de la planificación estratégica y a menudo resulta de gran interés para las partes interesadas.

Los presupuestos gubernamentales ponen de manifiesto la intención del gobierno de invertir en sectores decisivos para dar prioridad a la protección y asistencia de las personas migrantes vulnerables. Entre las entidades que pueden participar en su elaboración se encuentran los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil. Estas entidades pueden proporcionar apoyo técnico, ayudar a financiar el proceso, influir en la prioridad asignada a los recursos disponibles y promover la inclusión de partidas presupuestarias para determinados servicios.

Algunos de los factores externos que pueden influir en los procesos de presupuestación y en las asignaciones presupuestarias de los gobiernos son el estado de la economía y los períodos de contracción y estancamiento económicos, que pueden limitar la capacidad de un gobierno de cumplir sus compromisos o contraer otros nuevos. Las crisis financieras mundiales son especialmente críticas, ya que pueden dar lugar a una disminución de los ingresos nacionales y repercutir negativamente en diferentes sectores industriales, lo que a su vez reduce los ingresos fiscales. Por si fuera poco, los programas sociales que suelen ocupar un lugar central en los planes para las personas migrantes vulnerables pueden verse afectados negativamente en tiempos de crisis económica, cuando existen otras prioridades acuciantes pero la demanda de este tipo de programas tiende a aumentar.

Elaboración de presupuestos por partidas

Los presupuestos por partidas se basan en los insumos disponibles e incluyen cada gasto —como los salarios, el equipamiento y los costos operacionales de los programas— en una partida independiente. Estos presupuestos son útiles cuando se necesita examinar, evaluar y priorizar insumos individuales. A menudo se elaboran a partir de un historial de gastos y permiten anticipar gastos futuros. Sin embargo, también pueden crear incentivos para que se gasten las cantidades asignadas a cada partida, independientemente de la necesidad o el uso efectivo de los fondos, con vistas a conservar determinadas partidas en los presupuestos futuros.

Elaboración de presupuestos por programas

Los presupuestos por programas exponen de manera detallada los costos de todas las actividades que se llevarán a cabo en el marco de una intervención y se centran en los efectos. Incluyen, por ejemplo, una descripción completa de los resultados previstos para los programas propuestos y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Estos presupuestos deben contener información suficientemente detallada que permita comprender las actividades planificadas, los costos asociados y los resultados previstos.

La ventaja de los presupuestos por programas, que pueden ser menos transparentes que los presupuestos por partidas, es que incentivan el desempeño del personal y el logro de los objetivos establecidos.

Presupuestos participativos

Los presupuestos participativos son aquellos que se elaboran cuando la población participa en la toma de decisiones sobre la asignación de fondos de un presupuesto. Esta modalidad de elaboración de presupuestos se utiliza con mayor frecuencia en las instancias inferiores de gobierno, en particular en el nivel municipal, en el que una sola entidad tiene plena autoridad sobre el proceso. Se trata de un enfoque ascendente que admite diversos grados de participación y consulta ciudadana, que van desde la determinación de las partidas presupuestarias hasta la toma de decisiones sobre las cantidades necesarias para lograr los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Los presupuestos participativos pueden reforzar el apoyo a la planificación y presupuestación gubernamentales y poner de manifiesto que se trata de un proceso transparente en el que se comparte la responsabilidad. Tal vez sea difícil incluir a las personas migrantes en los procesos de presupuestación participativa, ya que en ocasiones su situación migratoria es irregular, tienen un acceso limitado a los sistemas empleados para elaborar presupuestos, en particular a plataformas digitales, o desconocen el idioma (oficial) utilizado.

Estimación de los costos de una estrategia o un plan

Independientemente del tipo de presupuesto por el que se opte, un paso fundamental es estimar los costos para que el plan sea acertado, viable y comprensible para todas las partes interesadas. Para realizar una estimación eficaz, es importante tener en cuenta todos los costos en los que se incurrirá para ejecutar la intervención prevista, incluidos los costos ocultos, y distribuirlos a lo largo del período de vigencia del presupuesto. Quizás sea necesario realizar estudios o recurrir a servicios de expertos, y puede ser útil consultar y reproducir presupuestos previos o similares utilizados en otros contextos.

A continuación, se detallan algunos elementos que se incluyen habitualmente en los presupuestos de programas para las personas migrantes vulnerables.

- **Dotación de personal:** Comprende los miembros del personal que prestan servicios de protección y asistencia a los beneficiarios, el personal que interviene en la gestión y supervisión de los programas, y el personal de apoyo, que también puede desempeñar funciones en otros presupuestos, como el personal de recursos humanos, mantenimiento y finanzas.
- **Gastos operativos:** Aquí se incluyen los suministros, materiales, equipos y otros elementos necesarios para que el personal desempeñe sus funciones. Puede tratarse de objetos tangibles, como suministros de oficina, equipos especializados y vehículos, o de gastos recurrentes, como los gastos de viaje.
- **Alquiler o alojamiento:** Comprende el costo de conseguir o mantener cualquier instalación necesaria para llevar a cabo las actividades presupuestadas, lo que comprende alquileres, pagos de mantenimiento y otros servicios necesarios para conservar las instalaciones en buen estado. Los espacios dedicados a la prestación de servicios o a oficinas del personal probablemente tengan que cumplir ciertas normas de salud y seguridad, lo que puede acarrear gastos adicionales.
- **Mobiliario y equipamiento:** Comprende artículos de nueva adquisición, como los que se requieren en una nueva instalación, y tanto la reparación como el mantenimiento del mobiliario y equipamiento antiguos.
- **Comunicaciones:** Se trata de los costos asociados con la facilitación de la comunicación interna y externa. Para la comunicación interna, generalmente se necesitan conexiones a internet y a la red telefónica, además de equipos de comunicación, como computadoras y teléfonos. Los gastos relativos a la comunicación externa pueden comprender costos relacionados con campañas de concienciación pública, la contratación de asesores externos para realizar estudios de mercado, elaborar mensajes publicitarios o diseñar una identidad corporativa, y preparar material publicitario, y el mantenimiento de perfiles en las redes sociales y la interacción con el público.
- **Costos directos de programas:** También denominados a veces “costos operacionales”, estos costos pueden atribuirse directamente a las actividades programáticas. Dependiendo del tipo de programa, pueden referirse al costo de proporcionar educación o atención de la salud a las personas migrantes vulnerables o al costo de los programas de protección social encaminados a reducir la vulnerabilidad de los hogares. Los costos directos de

programas suelen constituir la mayor parte del presupuesto. Sin embargo, el fondo o asociado para el desarrollo puede decidir qué parte del presupuesto debe asignarse a este tipo de costos.

- **Costos de seguimiento y evaluación:** Se trata de costos asociados con el seguimiento del programa, ya sea a través de supervisores internos o externos, y con la realización de las evaluaciones previstas.
- **Investigación y desarrollo:** Cuando se trata de programas que invierten en la obtención de datos empíricos o buenas prácticas, el costo del proceso debe quedar plasmado en el presupuesto. Puede incluir el costo de la metodología de investigación propuesta, la contratación de investigadores externos o la difusión de hallazgos.
- **Ingresos por gastos generales (overhead):** Los Ingresos por gastos generales generalmente se calculan como un porcentaje del presupuesto total y comprenden los costos en los que se incurre en varios programas para promover el logro de los objetivos programáticos. Los Ingresos por gastos generales pueden destinarse a la recaudación de fondos, que puede reportar rentabilidad en el futuro, el mantenimiento de oficinas centrales o la realización de funciones de gobernanza y gestión. La cuantía a menudo viene determinada por los asociados para el desarrollo o los reglamentos gubernamentales.
- **Reservas para imprevistos:** Estas reservas proporcionan un colchón para cubrir gastos imprevistos durante el período de vigencia del presupuesto. Las asignaciones a estas reservas generalmente vienen determinadas por los asociados para el desarrollo o los reglamentos gubernamentales, que pueden fijar el porcentaje máximo de gasto con cargo a estas reservas.

El presupuesto ha de incluir también los impuestos que se deben abonar; en algunos casos, se tendrán que indicar los costos antes y después del pago de impuestos. Puede tratarse de impuestos sobre las ventas, impuestos de importación o impuestos sobre bienes inmuebles.

Asimismo, cabe indicar si la financiación se distribuirá en tramos. Aunque pueden distribuirse de manera uniforme a lo largo del período que abarca el presupuesto, los fondos generalmente se desembolsan en función de las actividades planificadas o al recibirse la aprobación del informe correspondiente. Por lo tanto, al elaborar el calendario de ejecución del presupuesto, se debe tener en cuenta la periodicidad de la distribución de los fondos, que siempre tendrá que ser coherente con los plazos de la intervención planificada.

Inclusión de las personas migrantes vulnerables en los procesos de elaboración de presupuestos gubernamentales

Los ciclos presupuestarios constan de varias fases, cada una de las cuales ofrece oportunidades para garantizar la provisión de financiación para la protección y asistencia de las personas migrantes vulnerables a través de programas específicos o transversales.

En el plano nacional, el proceso presupuestario anual suele comenzar con el ministerio de finanzas, el tesoro público u otro órgano ejecutivo similar encargado de preparar una previsión macroeconómica y proyecciones de ingresos, que se utilizan para orientar el gasto público y el proceso de planificación y presupuestación. Es primordial asegurarse de que los gobiernos tengan acceso a datos actualizados y posean la capacidad necesaria para analizarlos; la información y los datos sobre la repercusión económica de la migración. Las personas migrantes, en caso de estar disponibles, deben incluirse en este análisis inicial.

La principal entidad gubernamental suele preparar directrices, límites de gasto y cronogramas que los ministerios competentes deben tener en cuenta en sus respectivos procesos de planificación presupuestaria. Los ministerios competentes luego preparan solicitudes presupuestarias basándose en su planificación y análisis de los datos y la información pertinentes y presentan las solicitudes para su examen y aprobación. Después de la celebración de consultas, la asignación de prioridades, las negociaciones y los procesos de toma de decisiones, se elabora un borrador del presupuesto que puede ser sometido a examen y luego es aprobado por el correspondiente órgano legislativo. Dependiendo del sistema de gobernanza del país, se puede permitir o exigir una nueva ronda de negociaciones antes de promulgar el presupuesto.

En los países que presentan estructuras de gobernanza descentralizadas, las solicitudes presupuestarias pueden originarse en las instancias gubernamentales inferiores y ascender desde las instancias subnacionales hasta las nacionales. En cada instancia, el ministerio, programa o sector competente puede categorizar las previsiones de gasto, y en algunas o todas ellas se pueden celebrar consultas con las partes interesadas.

Una vez finalizado el presupuesto, la entidad gubernamental responsable de una partida sin fondos o con fondos insuficientes puede presentar una solicitud de gasto complementario o recurrir a la recaudación de fondos externa.

La participación de organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, ONG y organizaciones de la sociedad civil puede hacer que el presupuesto final responda mejor a las necesidades de poblaciones específicas, como las de las personas migrantes vulnerables. A través de sus labores de promoción, los ciudadanos y los representantes de la sociedad civil pueden incrementar la eficacia de los planes y presupuestos, y exigir al gobierno que rinda cuentas por el cumplimiento de los compromisos adquiridos y los gastos incurridos.

Figura 3: El ciclo presupuestario

Fuentes de financiación externa

Ante la existencia de déficits presupuestarios, los gobiernos pueden recurrir a apoyo presupuestario directo o establecer asociaciones técnicas con asociados para el desarrollo, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales u ONG internacionales. Se deben elaborar estrategias de recaudación de fondos para colmar los déficits existentes y localizar posibles fuentes de financiación. Además, los posibles asociados para el desarrollo deben ser sometidos a examen para determinar si sus prioridades o criterios de financiación están en consonancia con las iniciativas dirigidas a proporcionar protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables.

A continuación, se describen a grandes rasgos las fuentes más habituales de financiación.

Financiación bilateral

La financiación bilateral es aquella en la que un único asociado para el desarrollo, normalmente una institución o Estado, proporciona fondos a un receptor, que puede ser otro gobierno, un organismo de las Naciones Unidas o una ONG. Los fondos son administrados a nivel del país o la región o desde una sede mundial. La financiación bilateral puede dar lugar a asociaciones entre el cooperante para el desarrollo y el receptor, o fortalecer las ya existentes, y ofrecer a los primeros una mayor supervisión y acceso directo a la toma de decisiones, así como más influencia sobre el empleo de los fondos.

Con frecuencia, los asociados para el desarrollo proporcionan recursos y financiación a través de sus organismos de desarrollo, entre los que cabe citar como ejemplo el Global Affairs Canada, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La Unión Europea también proporciona financiación bilateral, en su caso a través de la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo y la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas de la Comisión Europea. Además, financia el Fondo Europeo para la Integración de Nacionales de Terceros Países, mediante

Financiación del sector privado

El sector privado constituye una creciente fuente de financiación para programas dirigidos a las personas migrantes vulnerables. Las empresas privadas pueden financiar intervenciones directamente o prestar servicios en especie. También pueden colaborar significativamente como asociados en la implementación de las intervenciones, proporcionando recursos humanos, servicios o bienes al principal organismo de ejecución, en particular cuando el objetivo de los programas es mejorar los medios de sustento de los beneficiarios.

Los donantes del sector privado suelen conceder financiación sobre la base de sus obligaciones, normas, intereses empresariales, convicciones personales, o principios éticos personales o profesionales, así como su estrategia de responsabilidad social. Los receptores de fondos privados deben actuar con la debida diligencia para asegurarse de que los antecedentes, principios y prácticas operacionales del donante sean coherentes con sus propios valores y objetivos programáticos.

Fondos mancomunados o de donantes múltiples

Un fondo mancomunado es aquel que recibe contribuciones de múltiples donantes y es custodiado o administrado por un administrador de fondos de terceros. Los donantes de fondos mancomunados pueden ser entidades institucionales o estatales, fundaciones, particulares o empresas privadas. Los administradores, que pueden ser organismos de las Naciones Unidas, ONG o empresas de servicios financieros, supervisan la gestión del fondo en cuestión, incluido el apoyo consultivo, la toma de decisiones y la presentación de informes por parte de los receptores de los recursos desembolsados con cargo al fondo.

Los fondos mancomunados pueden destinarse a una esfera temática específica, como el VIH/Sida o la violencia contra las mujeres y las niñas, o utilizarse en un país o región específicos. Los fondos fiduciarios de donantes múltiples suelen ser más flexibles y dinámicos que los fondos bilaterales, ya que distribuyen el riesgo y los costos administrativos entre varios donantes y permiten conceder subvenciones más reducidas que las que pueden ofrecer los grandes donantes institucionales. Los fondos mancomunados, para los que generalmente se emiten convocatorias de propuestas durante períodos específicos, deben contar con procesos de evaluación y selección transparentes. Los fondos de donantes múltiples pueden emplearse para apoyar intervenciones en las que participan múltiples asociados o diferentes intervenciones con un objetivo global similar.

A continuación, se ofrecen ejemplos específicos de fondos mancomunados o de donantes múltiples.

Fondos mancomunados para países concretos: Estos fondos se establecen en contextos humanitarios para proporcionar apoyo financiero a los proyectos descritos en los planes de respuesta humanitaria y se elaboran a lo largo del ciclo de planificación de dicha respuesta. Generalmente, se distribuyen entre organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y ONG y se emplean en concertación con los interlocutores de las instancias gubernamentales locales. La financiación procedente de fondos mancomunados para países concretos es sometida a un seguimiento a través del sitio web del Servicio de Seguimiento Financiero de OCHA.

Fondo de la OIM para el Desarrollo: Se trata de una singular fuente de recursos cuyo objetivo es apoyar las iniciativas de los Estados Miembros en desarrollo encaminadas a fortalecer su capacidad de gestión de la migración. El Fondo ha sido diseñado para contribuir a armonizar las políticas y prácticas de gestión de la migración y la estrategia global de desarrollo nacional de los Estados Miembros que reúnen los requisitos. Los proyectos prioritarios son seleccionados por los Estados Miembros en coordinación con las oficinas de la OIM en todo el mundo y comprenden actividades encaminadas a mejorar las prácticas de gestión de la migración y promover una migración en condiciones humanas y de forma ordenada.

Fondo de Puesta en Marcha para la Migración Segura, Ordenada y Regular: Este fondo, conocido también como “Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples para la Migración” y establecido en virtud del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, es un mecanismo de financiación concebido por las Naciones Unidas con el objetivo principal de ayudar a los Estados miembros a aplicar el Pacto Mundial para la Migración en el plano nacional. Las entidades de las Naciones Unidas en el país realizarán análisis conjuntos en colaboración con los asociados nacionales para determinar las necesidades de la migración y diseñar programas conjuntos que permitan responder de manera colectiva a dichas necesidades. El Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples para la Migración promueve los 23 objetivos del Pacto Mundial para la Migración y se atiene a su enfoque de 360°. También está previsto que proporcione financiación para iniciativas regionales y mundiales que favorezcan la aplicación del Pacto Mundial para la Migración.

Fondo Conjunto para la Agenda 2030: Este fondo mancomunado interinstitucional tiene por objeto apoyar las iniciativas de los Estados miembros de las Naciones Unidas para acelerar el progreso hacia los objetivos nacionales de desarrollo sostenible proporcionando una asistencia integrada e interdisciplinaria en materia de políticas que permita impulsar respuestas con las que producir un cambio de paradigma en favor del desarrollo sostenible. El Fondo Conjunto proporcionará apoyo catalizador en materia de políticas a los países incluidos en los programas pertinentes con el fin de responder a desafíos normativos específicos, complejos y multidimensionales. Con este fin, se aprovecharán los conocimientos especializados sobre política multisectorial que existen en las Naciones Unidas para mejorar los enfoques gubernamentales intersectoriales sobre formulación y aplicación de políticas en los planos nacional y subnacional. También se proporcionará financiación de una magnitud y una duración tales que se fomentará una mayor colaboración normativa y la aplicación de enfoques innovadores.

Si no existe un fondo específico, los gobiernos o los organismos de apoyo pueden crear un mecanismo de financiación especial para prestar asistencia a las personas migrantes vulnerables. Esta opción puede resultar útil para atraer financiación del sector privado o donaciones públicas o concientizar sobre cuestiones que afectan a las personas migrantes, como la dificultad para acceder a albergues seguros o la falta de opciones de sustento.

Después de elaborar la estrategia o plan de respuesta y su correspondiente presupuesto y conseguir los fondos necesarios para su puesta en marcha, la intervención comienza a implementarse. Para asegurarse de que atiende a los compromisos gubernamentales internos y externos, respeta el calendario y el presupuesto establecidos y se ajusta a las normas, y además genera los productos y las repercusiones previstos, la intervención es sometida a un seguimiento y se elaboran informes y evaluaciones al respecto. Para fomentar el aprendizaje continuo y colectivo sobre lo que funciona y lo que no, todas las intervenciones deben ir acompañadas de un proceso de aprendizaje.

6. SEGUIMIENTO, PRESENTACIÓN DE INFORMES, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Seguimiento

Es recomendable realizar un seguimiento a lo largo de todo el proceso de implementación del plan de respuesta para velar por la calidad y puntualidad de las actividades y supervisar a los asociados que intervienen en la ejecución del plan.

El seguimiento puede llevarse a cabo a nivel interno a través de mecanismos existentes, como los órganos gubernamentales de control presupuestario o supervisión reglamentaria, o encomendarse a un asociado para el desarrollo, un administrador de fondos o supervisores de terceros contratados para realizar un seguimiento imparcial e independiente.

Las tareas de seguimiento comprenden, por ejemplo, visitas sobre el terreno, reuniones entre asociados y la medición del progreso hacia las metas y los objetivos establecidos. La realización de un seguimiento periódico durante la implementación de un plan de respuesta puede poner de manifiesto la existencia de dificultades, como retrasos, gastos superiores o inferiores a los previstos en el presupuesto y metas incumplidas, los cuales tal vez requieran ajustes en el plan, un cambio de asociados o un cambio de enfoque.

Los asociados para el desarrollo pueden establecer el tipo y la frecuencia de seguimiento. El enfoque de seguimiento debe apoyarse en un calendario de seguimiento y un conjunto de modalidades que los interesados pertinentes han de acordar al inicio del programa para evitar malentendidos sobre el tipo de seguimiento y su frecuencia. Un seguimiento periódico y completo contribuye a la presentación de informes precisos y oportunos sobre el plan de respuesta.

Presentación de informes

Al igual que las medidas de seguimiento, la obligación de presentar informes puede venir impuesta por una política interna o por donantes o administradores de fondos externos. Generalmente, ello comprende la elaboración de un informe descriptivo en el que se detalla el progreso hacia la consecución de los objetivos del plan de respuesta y un informe financiero sobre el presupuesto asociado al plan.

En algunos países, el gobierno exige un tipo de informe específico, por ejemplo, un informe anual dirigido al parlamento u otros órganos legislativos. En estos casos, puede ser necesario informar sobre las estrategias o planes de respuesta, especialmente si se han proporcionado fondos para su implementación.

Los procesos internacionales también requieren la presentación de informes pertinentes sobre la respuesta del país a la situación de las personas migrantes vulnerables. Los Estados deben cumplir los requisitos de presentación de informes establecidos, entre otros, en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación

contra la Mujer, la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares, y la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. También se les puede pedir que informen sobre la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sobre las medidas que han adoptado para mejorar la situación de derechos humanos en su territorio y cumplir sus obligaciones de derechos humanos en el marco del examen periódico universal. En cualquier caso, los gobiernos pueden solicitar ayuda para preparar y presentar sus informes con arreglo a sus compromisos internacionales, incluida información sobre las intervenciones diseñadas para proteger y prestar asistencia a las personas migrantes vulnerables.

Cuando se trata de informes sobre intervenciones, las partes interesadas deben acordar los plazos y las plantillas o modelos que utilizarán para su elaboración al inicio de la intervención. Cuando las intervenciones reciben financiación de donantes, los donantes suelen exigir un informe inicial, uno o más informes intermedios y un informe final. La presentación de informes es una buena oportunidad para dejar constancia de la existencia de cambios en los riesgos o los supuestos de la respuesta, retrasos imprevistos respecto al calendario o al logro de una meta, solicitudes de modificación del presupuesto, y enseñanzas extraídas durante la implementación de la intervención.

Los informes deben adaptarse en función de sus destinatarios. Por ejemplo, un informe dirigido a un órgano internacional de tratados describirá las medidas adoptadas por el Estado en cuestión para cumplir las exigencias del tratado, mientras que un informe dirigido a un donante externo probablemente se centrará en los gastos incurridos en relación con el presupuesto acordado. Ambos presentarán una estructura más formal que la de un informe dirigido a la población general, que puede traducirse en una campaña de comunicación y suele centrarse en los efectos y resultados de la intervención.

Evaluación

Las evaluaciones miden la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la repercusión y la sostenibilidad de una intervención y responden a las siguientes preguntas:

- **Pertinencia:** ¿En qué medida son los objetivos válidos y pertinentes de acuerdo con la planificación original o como resultado de modificaciones posteriores?
- **Eficacia:** ¿En qué medida se lograron los efectos, resultados y productos previstos?
- **Eficiencia:** ¿Se observó una relación costo-beneficio entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos?
- **Repercusión:** ¿Qué efectos a largo y corto plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, produjo directa o indirectamente y de forma intencionada o involuntaria la intervención?
- **Sostenibilidad:** ¿Los efectos y las repercusiones de la intervención seguirán observándose al término de la misma?

La planificación de la respuesta debe prever, desde un primer momento, la realización de evaluaciones, cuyos costos asociados han de incluirse en los presupuestos. Las evaluaciones deben ser independientes e imparciales y han de encomendarse a instituciones académicas o a expertos externos especializados en evaluaciones. Los evaluadores designados participarán en el proceso de implementación desde el principio, a fin de facilitar la recopilación de los valores de referencia, si procede, y determinar el calendario y el tipo de evaluación que mejor se adapten al plan establecido. Aunque las evaluaciones generalmente concluyen poco después de completarse la intervención, puede ser útil planificar su conclusión meses o años más tarde, a fin de determinar si las repercusiones y los efectos fueron sostenibles.

Las evaluaciones pueden hacer uso de métodos de investigación cuantitativos o cualitativos, o una combinación de ambos. En todos los casos, deben ser rigurosas y comparar los valores de referencia con los datos intermedios y finales para determinar la repercusión y los efectos de la intervención. En ellas también se debe dejar constancia de la existencia de repercusiones o efectos imprevistos, ya sean positivos o negativos.

Las evaluaciones constituyen importantes herramientas de rendición de cuentas y transparencia y, por ello, pueden ayudar a promover el aprendizaje y la mejora continua. Por esto mismo, sus conclusiones deben ser objetivas, evitar conflictos de intereses y, cuando sea posible, difundirse públicamente para promover la rendición de cuentas y el intercambio de enseñanzas.

Aprendizaje

Para mejorar continuamente la implementación de las intervenciones actuales y futuras, es preciso documentar y compartir las enseñanzas extraídas. Es posible que los gobiernos, los donantes, los organismos de las Naciones Unidas, las ONG y demás partes interesadas apliquen sus propios enfoques de aprendizaje, pero en todos los casos deben existir sistemas que permitan documentar y difundir las enseñanzas extraídas, a fin de apoyar el aprendizaje

colectivo sobre las medidas más eficaces en lo referido a la protección y asistencia para las personas migrantes vulnerables a la violencia, la explotación y el abuso.

Se pueden extraer enseñanzas a lo largo de toda la respuesta, en intervalos predefinidos o al completarse la intervención. La extracción de enseñanzas es más eficaz cuando en ella participan todas las partes interesadas, en particular los beneficiarios, y tiene mayor repercusión cuando sus conclusiones se difunden ampliamente y se incorporan al dominio público.

Asimismo, es posible fomentar la participación de instituciones académicas o entidades externas en el proceso de aprendizaje para garantizar la independencia, imparcialidad y objetividad del proceso. Las enseñanzas suelen plasmarse en informes o plataformas diseñadas a tal efecto o publicarse en revistas científicas revisadas por pares y como “literatura gris”, que puede adoptar diversas formas y se difunde más ampliamente que las publicaciones científicas. La mejor práctica es asegurarse de que las enseñanzas se documenten y se difundan por diversos medios para satisfacer las necesidades y preferencias de distintos grupos de destinatarios.

