

# COMPASS

El enfoque de gestión basada  
en resultados de ACNUR

Mejorar la capacidad de ACNUR  
y de los socios financiados para  
**conseguir resultados y reflejarlos  
en los informes**





ACNUR ha modificado la forma en la que la organización planifica, presupuesta y presenta informes con el fin de conseguir un mayor impacto en la vida de las personas apátridas y en situación de desplazamiento forzado. El nuevo enfoque se centra en una colaboración aún más estrecha con los socios para maximizar el impacto, e incluye un ciclo de planificación estratégica plurianual, un marco global de resultados, y una herramienta informática (COMPASS) para la planificación, la presupuestación, el monitoreo y la presentación de informes de resultados.

Para preparar sus estrategias, las operaciones involucran a las partes interesadas y a los socios, parten del análisis conjunto de la situación y abarcan todo el espectro de la participación operacional de ACNUR y de los socios, incluso en la coordinación de respuestas humanitarias y grupos temáticos, en la promoción y el desarrollo de capacidades, en la inclusión y transición hacia soluciones, en el desarrollo, y en la paz.

Hasta 2024, la organización estará inmersa en una transición hacia una planificación plurianual, y algunas operaciones emplearán estrategias provisionales hasta entonces. Dicho enfoque escalonado permite una mayor consonancia entre sus ciclos y procesos de planificación en el plano nacional, como el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) y otros marcos. También permite potenciar la calidad del apoyo prestado a un cambio tan importante.

¿Por qué ACNUR está llevando a cabo estos cambios? ¿Qué beneficios le reportan? La presente guía se propone dar respuesta a estas y muchas otras preguntas.

## ¿Cuáles son los motivos para cambiar el enfoque de ACNUR para la planificación, la presupuestación y la presentación de informes?

El enfoque y las herramientas que ACNUR usaba hasta ahora para la planificación, presupuestación y presentación de informes no han seguido el ritmo de los cambios en el contexto más amplio en que opera la organización.

- El ciclo de planificación anual obstaculizaba la capacidad de ACNUR para desarrollar una visión estratégica de cambios a más largo plazo. De igual forma, obstaculizaba la participación en los procesos de desarrollo nacionales y de las Naciones Unidas, lo que limitaba las oportunidades de inclusión para las personas apátridas y desplazadas por la fuerza.
- El marco normalizado de resultados de ACNUR limitaba la capacidad de la organización para definir planes que dieran respuesta a las condiciones particulares de cada país.
- Con más de diez años de antigüedad, las herramientas y los procesos de planificación de ACNUR resultaban complejos y obsoletos.



## ¿Cuáles son los cambios principales?



Un proceso de planificación estratégica plurianual permite a las operaciones involucrar a los socios durante el período de su estrategia plurianual y contribuye a garantizar la financiación plurianual. Asimismo, brinda la oportunidad de alinearse con los ciclos nacionales y de las Naciones Unidas de planificación del desarrollo con el fin de reforzar el apoyo a las personas apátridas y desplazadas por la fuerza.



No obstante, debe tenerse en cuenta que ACNUR seguirá asignando anualmente sus presupuestos a las operaciones en los países y a los socios.



ACNUR ha adoptado **marcos de resultados específicos para el contexto** que la operación define para establecer los resultados a los que ACNUR y sus socios esperan contribuir en un tiempo y lugar determinados. ACNUR y sus socios llevan a cabo actividades para obtener productos (entregables o cambios en las capacidades) que contribuyan a los efectos (cambios institucionales o de comportamiento), que, en última instancia, contribuyan a los impactos (cambios en la vida de las personas).



Un nuevo marco global de resultados traduce el mandato de ACNUR en términos programáticos y tiene en cuenta los compromisos asumidos a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Pacto Mundial sobre los Refugiados. Las operaciones relacionan las descripciones de sus efectos e impactos con las áreas globales de resultados en el marco global de resultados simplificado. El **marco global de resultados** y su correspondencia con los ODS se incluye al final del presente folleto.



COMPASS proporciona al ACNUR un proceso racionalizado y una herramienta informática intuitiva para reducir los costos de las transacciones. Solo ACNUR podrá introducir datos.

*En preparación:* Se está desarrollando una nueva Solución de Seguimiento y Supervisión de Informes de Proyectos (PROMS). Tiene por objetivo mejorar la eficacia, la eficiencia, la agilidad, la consistencia, la rendición de cuentas y la transparencia de ACNUR y sus socios, lo que se conseguirá a través de la racionalización de los procesos, así como de la digitalización y la automatización cuando sea posible. PROMS se vinculará con COMPASS y con otras herramientas informáticas de ACNUR; los socios tendrán acceso a ellas. En vista de su lanzamiento en 2023, se realizarán consultas con socios a escala mundial durante 2022.

## ¿Cómo se benefician las personas apátridas y desplazadas por la fuerza con estos cambios?

- El nuevo enfoque plurianual ya no se centra en lo que ACNUR y sus socios hacen, sino en los cambios a los que aspiran a contribuir. Esto ayuda al ACNUR a coordinarse mejor con sus socios y mejorar la capacidad colectiva para reforzar el apoyo que reciben las personas apátridas y desplazadas por la fuerza.
- ACNUR y sus socios tendrán una mejor comprensión del impacto —o la falta de este— de su trabajo, lo que permitirá que se redefinan las estrategias cuando sea necesario y reforzará nuestra rendición de cuentas colectiva ante las poblaciones afectadas.
- ACNUR y sus socios contribuirán a la presentación de informes a escala mundial, en los que se mostrará de qué modo sus contribuciones han ayudado a tener un impacto positivo para las personas de interés.

## Con una estrategia plurianual, ¿cómo presupuestan las operaciones para los próximos años?

Las estrategias plurianuales incluyen un presupuesto indicativo que contribuye a los esfuerzos de ACNUR por garantizar la financiación plurianual. En la fase inicial, ACNUR fija los parámetros para el proceso de desarrollo de la estrategia partiendo de situaciones presupuestarias plurianuales realistas, así como otros parámetros relevantes (por ejemplo, escenarios de población, prioridades institucionales).

Los presupuestos se definen a nivel de producto y reflejan las contribuciones de ACNUR y sus socios a las distintas descripciones de los efectos y los impactos. El presupuesto de productos se amplía en las descripciones de efectos e impactos, así como en las respectivas áreas globales de resultados.



## ¿Cómo se aplica el enfoque plurianual a las situaciones de emergencia?

En caso de una nueva emergencia, las operaciones añaden a sus planes plurianuales un programa de emergencia con requisitos simplificados y obtienen recursos adicionales para una respuesta oportuna.

## ¿Qué indicadores utiliza ACNUR para la presentación de informes?

En el marco global de resultados, ACNUR ha reducido el número de indicadores básicos relacionados con las diferentes áreas de resultados. Ello responde al objetivo de mejorar la fiabilidad de los datos y la capacidad de ACNUR para presentar informes a escala mundial sobre los resultados de su trabajo en colaboración con los socios. Algunos de los indicadores globales se derivan de los compromisos del Pacto Mundial sobre los Refugiados y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Dentro de la descripción del proyecto (anexo A) del acuerdo de asociación de ACNUR, las operaciones y los socios desarrollan indicadores de producto y acuerdan los requisitos de desglose y la frecuencia con que se presentarán los informes para evaluar los avances en función de productos específicos.

## Desglose de resultados

ACNUR se ha comprometido a desglosar los datos de los resultados por edad y género, así como por diversidad cuando sea posible, lo que contribuye a un diseño de programas con efectos equitativos y proporciona datos que ayuden a abordar los casos de discriminación, vulnerabilidad y exclusión. Dependiendo de la operación, será necesario desglosar los datos también por sitio o país de origen, lo que puede ayudar al ACNUR y a sus socios a desarrollar respuestas más eficaces, así como identificar las diferencias en la prestación de servicios, la protección y el bienestar.

Se espera que todos los resultados contemplados en el marco de resultados tengan un efecto positivo, directo o indirecto, en las personas de interés. Las descripciones de los resultados podrán cubrir múltiples tipos de población; por ejemplo, cuando las intervenciones brinden apoyo a personas de interés y a comunidades de acogida. Por tanto, cuando un producto incluya más de un tipo de población, los indicadores de producto atañerán a cada uno de los tipos de población.

## ¿En qué medida contribuye el nuevo proceso al seguimiento y la evaluación?

Todas las estrategias incluyen un plan plurianual de seguimiento y evaluación que ayuda a las operaciones a planificar de antemano las actividades de seguimiento de los resultados, la recopilación de datos, el examen de la ejecución de las estrategias, las evaluaciones, y otros ejercicios principales de generación de datos.

Los socios presentan informes ante las operaciones de ACNUR a través de las plantillas de informes para socios (proporcionadas por la operación de ACNUR correspondiente), que podrán acompañarse de una tabla de Microsoft Excel que ACNUR generará a través de COMPASS. Esto resulta útil para compartir grandes cantidades de datos desglosados sobre los resultados obtenidos al ejecutar el proyecto.

Las evaluaciones podrán iniciarse fuera del proceso normalizado de presentación de informes de socios en función de las prioridades y los parámetros que identifique el Servicio de Evaluación de ACNUR o las oficinas regionales de evaluación, en consonancia con la [Estrategia de Evaluación de ACNUR](#).

La información recogida a través del proceso mejorado de seguimiento, evaluación y recopilación de datos nutre la toma de decisiones, de modo que ACNUR y sus socios podrán afinar sus estrategias y asignar recursos para maximizar el impacto.



# UNHCR's Results Areas



## IMPACT AREAS

**1** **ATTAINING FAVORABLE PROTECTION ENVIRONMENTS**  
Operation-specific impact statements describe intended changes in the enjoyment of rights as a result of increasingly favourable conditions for protection.

**2** **REALIZING RIGHTS IN SAFE ENVIRONMENTS**  
Operation-specific impact statements express changes in realizing rights of persons of concern due to changes in access, quality and coverage of basic services, particularly in humanitarian and emergency settings.

**3** **EMPOWERING COMMUNITIES AND ACHIEVING GENDER EQUALITY**  
Operation-specific impact statements capture intended shifts in the protection and solution of persons of concern as a result of advancements in community mechanisms, gender equality and livelihoods.

**4** **SECURING SOLUTIONS**  
Operation-specific impact statements illustrate intended changes in the enjoyment of durable and alternative pathways to solutions by persons of concern.

## OUTCOME AREAS

**1** **ACCESS TO TERRITORY, REGISTRATION AND DOCUMENTATION**  
**Possible Coverage:** Access to territory, reception conditions, infrastructure and management of reception/transit centres including basic assistance, identification, registration and profiling, legal identity and documentation.

**2** **STATUS DETERMINATION**  
**Possible Coverage:** Status determination interventions, information provision, assistance programmes to government processes, asylum system strengthening, handover of procedures.

**3** **PROTECTION POLICY AND LAW**  
**Possible Coverage:** Administrative institutions support, promotion of international and regional instruments, strategic litigation, law and policy enhancement, public attitudes.

**4** **GENDER-BASED VIOLENCE**  
**Possible Coverage:** GBV prevention, risk mitigation and response. PSEA.

**5** **CHILD PROTECTION**  
**Possible Coverage:** Community based child protection structures, best interest determination, prevention and response services for adolescents and children, children associated with armed groups.

**6** **SAFETY AND ACCESS TO JUSTICE**  
**Possible Coverage:** Specific needs/ service provision, legal assistance to individuals and families, freedom of movement, alternatives to detention, security/crime related interventions, trafficking and smuggling.

**7** **COMMUNITY ENGAGEMENT AND WOMEN'S EMPOWERMENT**  
**Possible Coverage:** Community sensitization, peace education, peaceful coexistence projects, community-based complaint mechanisms, community self-management structures, gender equality interventions, women's empowerment.

**8** **WELL-BEING AND BASIC NEEDS**  
**Possible Coverage:** Multipurpose cash, food security and food assistance, in-kind and core relief items including cooking fuels.

**9** **SUSTAINABLE HOUSING AND SETTLEMENTS**  
**Possible Coverage:** Housing, emergency shelter, transitional and permanent housing, settlement and urban planning, energy, environmental and natural resource management.

**10** **HEALTHY LIVES**  
**Possible Coverage:** Primary health care, secondary health care, preventative health programmes, reproductive health and HIV, mental health, nutrition, other health-related interventions including advocacy and support for inclusion of persons of concern in national services

**11** **EDUCATION**  
**Possible Coverage:** Primary education, secondary education, additional/higher/tertiary education, vocational training, inclusion into national education system.

**12** **CLEAN WATER, SANITATION AND HYGIENE**  
**Possible Coverage:** Water systems, sanitation including toilets, bathing areas, hygiene promotion.

**13** **SELF RELIANCE, ECONOMIC INCLUSION AND LIVELIHOODS**  
**Possible Coverage:** Self employment (business), wage employment, agriculture, fishing, economic opportunities promotion, job creation, entrepreneurship programmes, resilience programmes.

**14** **VOLUNTARY REPATRIATION AND SUSTAINABLE REINTEGRATION**  
**Possible Coverage:** Voluntary return preparations, organisation/ assistance of voluntary return, work in country/ area of origin to create conditions for return and sustained reintegration.

**15** **RESETTLEMENT AND COMPLEMENTARY PATHWAYS**  
**Possible Coverage:** Resettlement preparation and management, emergency resettlement relocation, private or community sponsorship programmes, humanitarian visas, humanitarian corridors, family reunification, student visas, other complementary pathways.

**16** **LOCAL INTEGRATION AND OTHER LOCAL SOLUTIONS**  
**Possible Coverage:** Naturalisation, durable legal status, permanent residency.

## ENABLING AREAS

**17** **SYSTEMS AND PROCESSES**  
**Possible Coverage:** Systems renewal, partner management, budgeting and financial management systems, results and resource information management systems, operational data management systems, planning and implementation management systems, digital transformation, data governance.

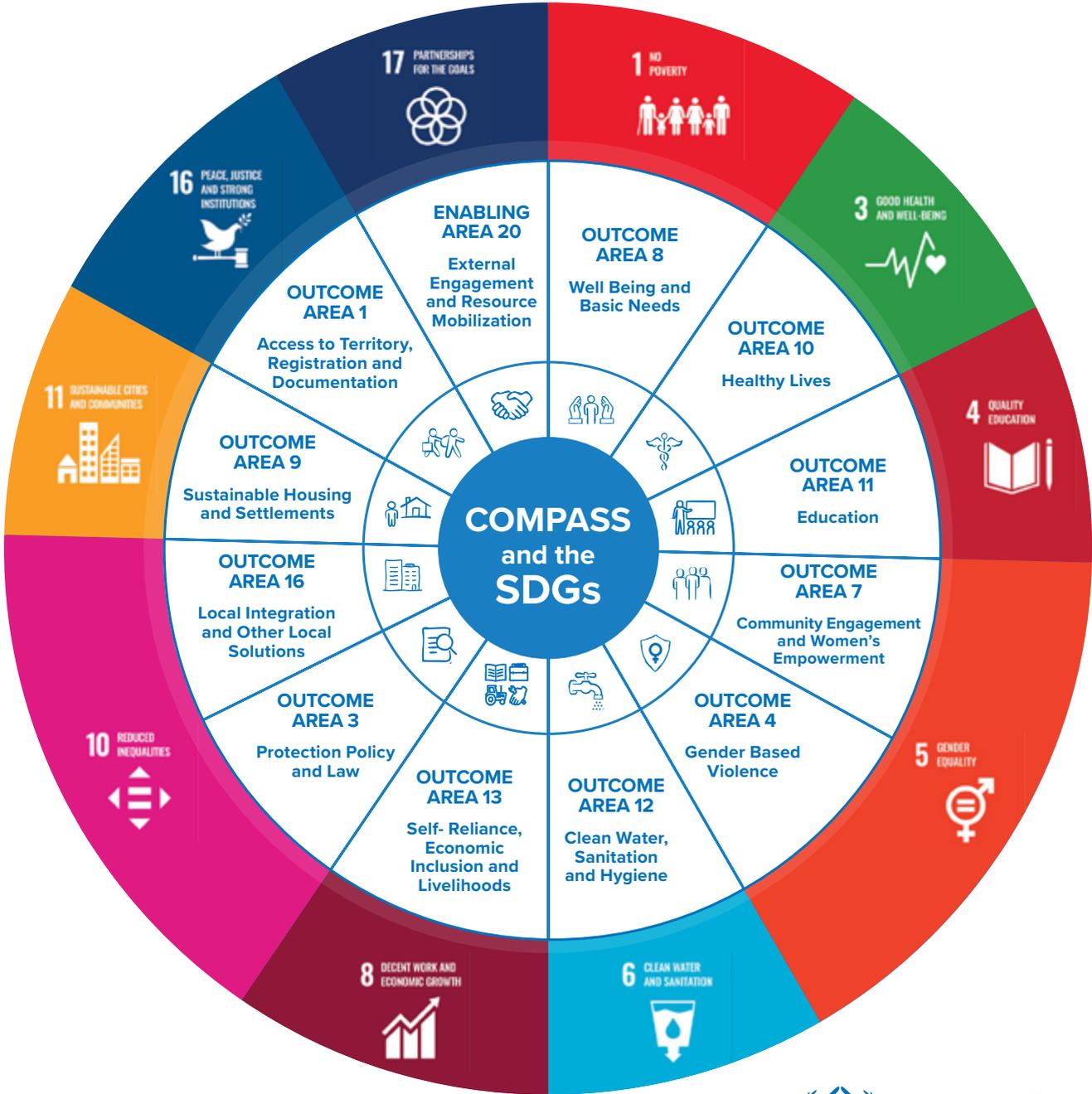
**18** **OPERATIONAL SUPPORT AND SUPPLY CHAIN**  
**Possible Coverage:** IT support, travel, finance, vehicle fleet management, warehousing, supply chain processes and procedures, procurement, supply workforce development, transport, inventory management, greening the blue, emergency preparedness and response capacity, security management architecture.

**19** **PEOPLE AND CULTURE**  
**Possible Coverage:** Human resources management, learning and development, organizational legal and technical counsel, policy oversight and coordination, risk management and ethics.

**20** **EXTERNAL ENGAGEMENT AND RESOURCE MOBILIZATION**  
**Possible Coverage:** Communication and advocacy, public and private sector fundraising and strategic partnership management, including through operational partnerships and inter-agency coordination.

**21** **LEADERSHIP AND GOVERNANCE**  
**Possible Coverage:** Executive direction, governance liaison and coordination, evaluation, audit, IGO.

# UNHCR Global Results Areas and the Sustainable Development Goals



# UNHCR's Core Indicators and Related SDG Indicators

UNHCR IMPACT AREAS		UNHCR CORE INDICATORS	SDG INDICATOR
<b>2</b>	REALIZING RIGHTS IN SAFE ENVIRONMENTS 	<p><b>2.1</b> Proportion of PoC living below the national poverty line.</p> <p><b>2.2</b> Proportion of PoCs residing in physically safe and secure settlements with access to basic facilities.</p> <p><b>2.3</b> Proportion of PoC with access to health services.</p>	<p><b>1.2.1</b> Proportion of population living below the national poverty line, by sex and age.</p> <p><b>1.4.1</b> Proportion of population living in households with access to basic services.</p> <p><b>3.8.1</b> Coverage of essential health services.</p>
<b>3</b>	EMPOWERING COMMUNITIES AND ACHIEVING GENDER EQUALITY 	<p><b>3.2</b> Proportion of PoC enrolled in primary and secondary education.</p> <p><b>3.3</b> Proportion of PoC feeling safe walking alone in their neighbourhood.</p>	<p><b>4.1.1</b> Proportion of children and young people (a) in grades 2/3; (b) at the end of primary; and (c) at the end of lower secondary achieving at least a minimum proficiency level in (i) reading and (ii) mathematics, by sex.</p> <p><b>16.1.4</b> Proportion of population that feel safe walking alone around the area they live.</p>
UNHCR OUTCOME AREAS		UNHCR CORE INDICATORS	SDG INDICATOR
<b>1</b>	ACCESS TO TERRITORY, REGISTRATION AND DOCUMENTATION 	<b>1.2</b> Proportion of children under 5 years of age whose births have been registered with a civil authority.	<b>16.9.1</b> Proportion of children under 5 years of age whose births have been registered with a civil authority, by age.
<b>8</b>	WELL - BEING AND BASIC NEEDS 	<b>8.2</b> Proportion of PoC with primary reliance on clean (cooking) fuels and technology.	<b>7.1.2</b> Proportion of population with primary reliance on clean fuels and technology.
<b>9</b>	SUSTAINABLE HOUSING AND SETTLEMENTS 	<b>9.1</b> Proportion of PoCs living in habitable and affordable housing.	<b>11.1.1</b> Proportion of urban population living in slums, informal settlements or inadequate housing.
<b>10</b>	HEALTHY LIVES 	<b>10.2</b> Proportion of births attended by skilled health personnel.	<b>3.1.2</b> Proportion of births attended by skilled health personnel.
<b>11</b>	EDUCATION 	<b>11.1</b> Proportion of PoC enrolled in tertiary and higher education.	<b>4.3.1</b> Participation rate of youth and adults in formal and non-formal education and training in the previous 12 months, by sex.
<b>12</b>	CLEAN WATER, SANITATION AND HYGIENE 	<p><b>12.1</b> Proportion of PoC using at least basic drinking water services.</p> <p><b>12.2</b> Proportion of PoC with access to a safe household toilet.</p>	<p><b>6.1.1</b> Proportion of population using safely managed drinking water services.</p> <p><b>6.2.1</b> Proportion of population using safely managed sanitation services, including a hand-washing facility with soap and water.</p>
<b>13</b>	SELF-RELIANCE, ECONOMIC INCLUSION AND LIVELIHOODS 	<p><b>13.1</b> Proportion of PoC with an account at a bank or other financial institution or with a mobile-money service provider.</p> <p><b>13.3</b> Proportion of PoC (working age) who are unemployed.</p>	<p><b>8.10.2</b> Proportion of adults (15 years and older) with an account at a bank or other financial institution or with a mobile-money-service provider.</p> <p><b>8.5.2</b> Unemployment rate, by sex, age and persons with disabilities.</p>
<b>16</b>	LOCAL INTEGRATION AND OTHER SOLUTIONS 	<p><b>16.1</b> Proportion of PoC with secure tenure rights and/or property rights to housing and/or land.</p> <p><b>16.2</b> Proportion of PoC covered by social protection floors/systems.</p>	<p><b>1.4.2</b> Proportion of total adult population with secure tenure rights to land, (a) with legally recognized documentation, and (b) who perceive their rights to land as secure, by sex and type of tenure.</p> <p><b>1.3.1</b> Proportion of population covered by social protection floors/systems, by sex, distinguishing children, unemployed persons, older persons, persons with disabilities, pregnant women, newborns, work-injury victims and the poor and the vulnerable.</p>

## ¿Afecta esto a las herramientas de gestión de asociaciones, a los acuerdos y a las plantillas?

Se han modificado todos los tipos de acuerdos de asociación y todas las plantillas para reflejar la nueva estructura de COMPASS, incluidas las plantillas de informes para socios.

Las condiciones generales del contrato de ACNUR para los acuerdos de asociación se han actualizado de modo que los organismos de las Naciones Unidas puedan compartir la auditoría externa y los puntajes de ICQ de los socios, potenciar las oportunidades de asociación, así como facilitar una colaboración eficiente y armonizada entre las Naciones Unidas y los socios.

Todas las plantillas de acuerdos de asociación están disponibles en el [Portal de Socios de las Naciones Unidas](#).

## ¿Dónde puedo encontrar más información sobre el nuevo enfoque de gestión basada en resultados de ACNUR?

Considere la posibilidad de acceder al material y a los cursos que se han puesto a disposición de los socios a través del [Portal de Socios de las Naciones Unidas](#), titulados “Cursos para socios: introducción al enfoque de gestión basada en resultados de ACNUR”. Previa solicitud, las oficinas regionales y las operaciones de ACNUR también pueden difundir documentos sobre la gestión basada en resultados.

Sus preguntas nos ayudan a mejorar nuestros procesos y nuestra comunicación. Póngase en contacto con su operación de ACNUR o con su oficina regional de ACNUR, o bien, comuníquese a través de [epartner@unhcr.org](mailto:epartner@unhcr.org).





**UNHCR**  
**ACNUR**  
La Agencia de la ONU  
para los Refugiados