



**UNHCR**  
**ACNUR**

La Agencia de la ONU para los Refugiados

# DIRECCIONES ESTRATÉGICAS DEL ACNUR

2017–2021



---

*Portada: Desplazados internos iraquíes recibiendo ayuda en Mosul, diciembre, 2016*

© ACNUR/IVOR PRICKETT

---

# DIRECCIONES ESTRATÉGICAS DEL ACNUR

## 2017–2021

**ACNUR, 16 de enero, 2017**



# Introducción

Este documento describe los desafíos y oportunidades que caracterizan al desplazamiento forzado en el **actual** entorno **complejo y** global, y define las direcciones estratégicas que el ACNUR seguirá en los próximos cinco años.

Este documento describe el enfoque que determinará el trabajo del ACNUR, incluso su compromiso de **dar prioridad** a las personas, fortalecer y diversificar las alianzas, trabajar en todo el espectro del desplazamiento forzado y proporcionar apoyo práctico y concreto a los Estados, garantizando la protección y soluciones para las personas refugiadas, las desplazadas internamente y las apátridas.

Se elaboran las cinco direcciones centrales en las cuales se enfocará el ACNUR: protección; respuesta a emergencias y más allá de ellas; promoción de la inclusión y la autosuficiencia, incluyendo a través del involucramiento de agentes de desarrollo; empoderamiento de las personas por quienes trabaja el ACNUR; y búsqueda de soluciones.

El documento también describe los cambios institucionales que realizará el ACNUR con el fin de alcanzar estas direcciones y optimizar su capacidad de respuesta, su efectividad y la rendición de cuentas a nivel institucional.

Debido a la diversidad en las operaciones del ACNUR en todo el mundo, los elementos delineados en este documento no son una lista prescriptiva de las prioridades que se aplicarán en todas las operaciones. Su propósito, más bien, es mapear un curso general con relación a los principales desafíos globales durante los próximos cinco años.





## Contenido

Un mundo en desorden	6
Superando el reto – nuestro abordaje	12
Qué haremos: cinco direcciones centrales	15
1. Proteger	16
2. Responder	19
3. Incluir	22
4. Empoderar	24
5. Resolver	26
Haciendo que funcione	28



# UN MUNDO EN DESORDEN

## Causas y consecuencias del desplazamiento forzado

A finales de 2015, más de 65 millones de personas en el mundo fueron desplazadas de sus hogares debido a conflictos y persecución, un incremento de los 37 millones de hace diez años, la cifra más alta vista en décadas. La cifra del año incluyó a 40,8 millones de personas internamente desplazadas por conflictos, violencias y violaciones de derechos humanos; más de 21 millones de refugiados<sup>1</sup> y más de tres millones de solicitantes de asilo. Se calcula que sólo en 2015 hubo 12,4 millones de nuevos desplazados, incluyendo 8,6 millones dentro de sus propios países y 1,8 millones de personas refugiadas, y en la primera mitad de 2016, 500.000 nuevas personas refugiadas. Es probable que las cifras continúen aumentando en 2017 y en años siguientes, si persisten las circunstancias que conducen al desplazamiento o en la medida en que las comunidades que actualmente están atrapadas en enclaves o sitiadas, como una táctica deliberada de las partes en los conflictos, puedan adquirir la habilidad de desplazarse en busca de seguridad. Actualmente las causas inmediatas de los flujos de refugiados y los desplazamientos internos son los conflictos armados, la violencia, la inseguridad y

las violaciones de los derechos humanos. Los principales conflictos han crecido en intensidad y causan mucho más muertes, particularmente entre civiles, que hace cinco años. Los conflictos continuados en todo el mundo –algunos duran décadas, otros se han intensificado y en gran parte bajo la atención pública, otros están prácticamente olvidados– han obligado a millones de civiles a huir de sus hogares, con frecuencia varias veces, sin ninguna solución clara a la vista.

Las causas y características de los conflictos son variables y complejas. Algunos de los conflictos recientes más letales e intrincados se han vuelto más complicados debido a formas violentas de extremismo. La delincuencia también es –cada vez más– una causa o resultado de conflictos o violencia, subvirtiendo instituciones de poder que de sí ya pueden ser no inclusivas, percibidas como ilegítimas o simplemente débiles. La mayoría de los actuales conflictos violentos se caracterizan por un desprecio absoluto por la vida de civiles y es práctica común el ataque deliberado contra las poblaciones civiles.

<sup>1</sup> Esta cifra incluye a 5,2 millones de refugiados palestinos que son de la competencia de UNRWA.





*Familias desplazadas por los combates en el pueblo de Shora, 25 kilómetros al sur de Mosul, congregadas en un retén militar en las afueras de Qayyarah. Noviembre, 2016. © ACNUR/IVOR PRICKETT*

Otras graves y sistemáticas violaciones de derechos humanos y del derecho internacional humanitario también están diseminadas, incluyendo en el contexto de la acción humanitaria, mediante la obstrucción del acceso humanitario o ataque deliberado contra trabajadores humanitarios.

En este contexto de conflictos prolongados y en escalada, el número de los refugiados que retornan a sus hogares ha alcanzado un mínimo histórico. En 2014, menos de 127.000 personas retornaron a sus países, y apenas 200.000 en 2015, las cifras más bajas en muchos años. Si bien las cifras aumentaron un poco en 2016, esto no representa una tendencia general, y los retornos con frecuencia se llevan a cabo en circunstancias poco ideales y contra un telón de fondo complejo de desafíos corrientes de protección y limitadas perspectivas en los países de asilo. Las soluciones para las numerosas personas desplazadas internamente han sido igualmente elusivas; en muchos países, las personas han sido desplazadas no sólo una vez, sino múltiples veces, debido a la inhabilidad en encontrar seguridad o medios de vida para supervivencia. Con frecuencia, permanecen desconectados del resto de la población y les resulta difícil reanudar sus vidas.

Las consecuencias del fracaso en encontrar soluciones para tantas personas desplazadas forzosamente o para brindarles oportunidades de llevar entre tanto una vida plena y productiva, no sólo son asumidas por las propias personas, sino que también implican graves costos y riesgos para los Estados y Comunidades de acogida.

Si bien el conflicto es el principal motor del desplazamiento forzado en la actualidad, sin embargo, no es la única causa. Numerosas personas también continúan huyendo de sus países debido a graves abusos contra los derechos humanos, incluyendo severa discriminación, un Estado de derecho débil y otros aspectos de una gobernanza deficiente y no inclusiva. Otras personas se desplazan debido a la pobreza aguda; al colapso de los medios de vida tradicionales en un contexto de globalización y rápida urbanización; los efectos del cambio climático; desastres naturales y degradación ambiental que con frecuencia exacerbaban la competencia por los escasos recursos. Con frecuencia, estos diversos factores se superponen o refuerzan a otros. El hecho de que diez millones de personas apátridas carezcan de los derechos fundamentales relacionados con la ciudadanía es otra fuente de inestabilidad y desplazamiento.

## Protección en tiempos de crisis

El impacto del desplazamiento forzado en la actualidad es sumamente asimétrico. Casi dos tercios de quienes son forzados a desplazarse por conflictos, violencia o persecución permanecen dentro de las fronteras de sus propios países, con frecuencia en medio de conflictos corrientes en un contexto más amplio de fragilidad estatal, expuestos directamente a graves violaciones del derecho internacional humanitario y con limitado acceso a protección y apoyo. Abordar las complejas necesidades de protección de las personas desplazadas internamente y restablecer sus derechos es,

a menudo, crítico para sentar las bases de una mayor estabilidad y soluciones tanto para desplazados internos como para refugiados.

En 2015, el ochenta y seis por ciento de todos los refugiados de interés del ACNUR se encontraban en países de ingresos bajos y medios, cercanos a las situaciones de conflicto. Con frecuencia, el nivel de apoyo internacional recibido por estos países no corresponde a la escala de las responsabilidades a que se enfrentan, ni a las necesidades de las personas a quienes admiten. Muchos continúan abriendo sus fronteras y proporcionando asilo y diversas formas de apoyo a un gran número de refugiados, con frecuencia en circunstancias en las cuales ellos mismos carecen de los recursos necesarios para hacer frente o incluso atender plenamente las necesidades de sus propios nacionales. A pesar de todos los retos, es evidente que el compromiso amplio de proporcionar protección a los refugiados repercute enérgicamente en el mundo actual y está profundamente arraigado en todas las culturas y religiones.

No obstante, teniendo en cuenta las prácticas de asilo de numerosos Estados de línea de frente, un gran número de refugiados sigue sin soluciones, sin perspectivas, sin la libertad ni los recursos para reconstruir sus vidas y tomar las riendas de su futuro. Entre ellos hay cada vez más niñas y niños refugiados, que hoy componen el 51 por ciento de los refugiados del mundo, algunos sin familiares, muchos sin acceso a una educación adecuada, y todos sin el amparo de un hogar. Es más, un gran número de mujeres y niñas refugiadas se enfrentan a múltiples peligros en el exilio, incluyendo la explotación y el abuso sexual.

Además, los patrones de desplazamiento también están cambiando en un mundo que se urbaniza rápidamente. Mientras que un significativo número de personas refugiadas y desplazadas internamente sigue confinado en campamentos o vive disperso en las zonas rurales, ha crecido el número de personas que han huido a entornos urbanos, exacerbando aún más los problemas de la pobreza y la exclusión.



Una funcionaria del ACNUR ayuda a los refugiados recién llegados a Lesbos, Grecia, enero, 2016. © ACNUR/HERWARD HOLLAND



Actualmente, 6 de cada 10 refugiados bajo el mandato del ACNUR viven en zonas urbanas.

Todo esto contribuye a la compleja mezcla de factores que conduce a números crecientes de personas desplazadas forzosamente, incluyendo niñas y niños no acompañados y separados, a seguir trasladándose tanto adentro como más allá de sus propias regiones, en búsqueda de protección, medios de vida y perspectivas de un futuro. Con pocas oportunidades legales a su disposición, muchos se encuentran utilizando las mismas peligrosas rutas terrestres y marítimas que los migrantes irregulares, y enfrentan la misma explotación y riesgos a la vida en manos de las redes de trata y tráfico de personas.

Estos continuos movimientos, aunque de menor escala que los desplazamientos que afectan a los Estados en las regiones de origen, han tenido significativas repercusiones políticas y sociales en los países afectados y en muchos casos el compromiso de los Estados de proporcionar asilo y respetar los derechos de los refugiados se ha debilitado. Los flujos mixtos de refugiados y migrantes irregulares, con pocas opciones de migración a través de canales regulares, han ejercido presión sobre los procedimientos de asilo, avivando las percepciones de que se está abusando del asilo. Mientras tanto, la incertidumbre económica ha dado lugar a actitudes negativas hacia los migrantes en general, en medio de la preocupación acerca de la competencia por empleos y servicios sociales; mientras que los actos de terrorismo internacional han aumentado la ansiedad acerca de la seguridad nacional. En un número creciente de instancias se considera que los valores y tradiciones sociales compartidos están amenazados, los niveles de xenofobia aumentan y existe una creciente politización de los temas de migración y refugiados.

En este contexto, algunos países han adoptado medidas para restringir el acceso a sus territorios, reducir el nivel de derechos otorgados

a los refugiados e incluso impedir que obtengan protección. Algunos países han creado barreras al ingreso, incluyendo mecanismos para el traslado de solicitantes de asilo y refugiados a otros países, donde muchos de sus derechos no pueden ser garantizados adecuadamente. Otros han introducido cuotas para el número de solicitantes admitidos para procedimientos de asilo, o han recurrido a medidas como la detención arbitraria de solicitantes de asilo, la confiscación de bienes, el aumento de los requisitos para obtención de visas y prácticas de interdicción. En ocasiones, las restricciones de este tipo han tenido el efecto de impulsar a los refugiados a recurrir clandestinamente a redes de tráfico u otras redes de explotación, o simplemente, dirigirlos hacia otros países.

Es probable que los actuales desafíos persistan y se extiendan más allá de los próximos cinco años. La inestabilidad, los conflictos y desplazamientos de gran escala parecen determinados a continuar en un número de regiones debido a la ausencia de medidas eficaces para abordar las causas subyacentes. Al mismo tiempo, la naturaleza dinámica y evolutiva de las grandes crisis de la actualidad, incluyendo los cambios en el control territorial y la aparición de nuevos actores y factores impulsores de conflictos, provoca cambios constantes en los flujos de desplazamiento, e incluso cuando no existe un final definitivo para el conflicto, los retornos espontáneos y las posibilidades de otras soluciones pueden darse en ciertos lugares, aunque nuevos desplazamientos ocurran en otra parte. Los avances hacia una solución política en cualquier de los principales conflictos actuales podrían tener un gran impacto en las perspectivas de millones de refugiados y desplazados internos. Mientras tanto, en muchas economías maduras, la incertidumbre económica y la percepción de impactos negativos de la globalización probablemente continuarán ocasionando un reflejo nacionalista y una serie de preocupaciones sociales y políticas que también influirán en las políticas migratorias y de asilo.

## Oportunidades nuevas y emergentes

Sin embargo, la crisis también ha impulsado avances positivos. Las personas desarraigadas y que buscan seguridad han seguido siendo admitidas para recibir protección y han encontrado un notable nivel de solidaridad entre las comunidades de acogida en muchas partes del mundo. La participación todavía fuerte de las organizaciones no gubernamentales que apoyan a los refugiados y personas desplazadas ha recibido un impulso adicional y se ha fortalecido y diversificado gracias a la aparición de nuevos actores locales. En muchos casos, ha habido un más profundo involucramiento de agencias gubernamentales especializadas y de autoridades locales. Ha habido un gran incremento del voluntariado y una ampliación de la participación de la sociedad civil en temas relacionados al asilo en varias regiones, con muchas personas abriendo sus hogares a los refugiados, involucrándose en proyectos comunitarios y prestando su apoyo directo.

Igualmente, hay un creciente reconocimiento de que los refugiados y desplazados internos pueden aportar a las comunidades de acogida y a las economías locales, si se les facilita la entrada al mercado de trabajo y otros medios de subsistencia, y si se eliminan las barreras a la inclusión. Muchas ciudades y municipios han desarrollado esquemas creativos e innovadores de cohesión e integración social. Notablemente, las instituciones financieras internacionales están desarrollando nuevos instrumentos financieros a ser utilizados en situaciones de desplazamiento, incluyendo a los países de renta media.

A nivel mundial, ha habido un anhelo por nuevos acercamientos que vayan más allá de la acción humanitaria tradicional y una comprensión de que el desplazamiento forzado no es sólo un reto humanitario, sino también político y de desarrollo. Muchas iniciativas recientes de alto nivel para promover la solidaridad internacional han alimentado la esperanza de que enfoques más positivos e integrales para la tragedia del desplazamiento forzado todavía pueden ser alcanzados.

La *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, adoptada por los líderes mundiales en la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, y su compromiso de no dejar a nadie atrás, constituyen una base sólida para la inclusión de refugiados, desplazados internos y apátridas en el planeamiento de desarrollo económico, así como en todas las demás medidas adoptadas por los Estados para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En la *Cumbre Humanitaria Mundial* realizada en mayo de 2016, se adoptaron compromisos de gran envergadura, incluyendo a través del Gran Pacto, para promover una mayor coherencia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas por parte de las principales organizaciones humanitarias y los países donantes, así como mecanismos flexibles de financiación.

Y apenas algunos meses después, en la primera reunión plenaria de alto nivel sobre la respuesta para hacer frente a los desplazamientos masivos de refugiados y migrantes, la Asamblea General adoptó por unanimidad una declaración histórica que reafirma, con una fuerza sin precedentes, la obligación de los Estados de respetar plenamente los derechos de los refugiados y los migrantes. Reconociendo la carga que los movimientos masivos de refugiados imponen sobre los recursos nacionales, especialmente en el caso de los países en desarrollo, la *Declaración de Nueva York* también establece compromisos innovadores en términos de reparto de solidaridad internacional, carga y responsabilidad e insta a un cambio de paradigma en la respuesta a situaciones de larga escala de refugiados. El día siguiente a la adopción de la Declaración, en la reunión de alto nivel copresidida por el presidente de los Estados Unidos, por el Secretario General de la ONU y por otros Estados Miembros, varios países anunciaron importantes compromisos políticos, financieros y orientados a la búsqueda de soluciones.



Un aspecto central del enfoque delineado en la Declaración de Nueva York es el *Marco de Respuesta Integral para los Refugiados* (CRRF, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es garantizar el compromiso de una coalición mucho más amplia de actores, incluyendo agentes de desarrollo y el sector privado, en la respuesta tanto a las necesidades inmediatas como a las de largo plazo de los refugiados y las comunidades de acogida, y en apoyarles a tornarse resilientes y autosuficientes. Es igualmente importante el llamamiento a los Estados para que amplíen las oportunidades para la implementación de soluciones.

El ACNUR ha sido encargado de avanzar el desarrollo de este Marco como base para la adopción de un *Pacto Mundial sobre los Refugiados* en 2018. Esta tarea y la posterior implementación del Pacto Mundial serán centrales para nuestras direcciones estratégicas en los próximos años. Un diálogo sustantivo con los Estados y entre estos y otros socios clave será una prioridad en los esfuerzos para realizar las ambiciones de la Declaración de Nueva York, en particular del CRRF, y guiar el seguimiento al Pacto Mundial una vez adoptado.



Clases de alemán para solicitantes de asilo en Austria, diciembre, 2016. © ACNUR/GORDON WELTERS



# SUPERANDO EL RETO – NUESTRO ABORDAJE

*Un funcionario de ACNUR ayuda a refugiados burundeses a construir un abrigo en el campamento de refugiados de Nduta, Tanzania, febrero, 2016. © ACNUR / SEBASTIAN RICH*

El ACNUR es la organización líder a nivel mundial encargada de proteger a los refugiados y otras personas desplazadas forzosamente y de ayudar a resolver los problemas de la apatridia. En el transcurso de nuestros 65 años de historia, los desafíos masivos del desplazamiento forzado nos han llevado a ir más allá de nuestro papel primordial de proteger y asistir a los refugiados y ayudar a solucionar sus problemas, hacia un compromiso más amplio con las personas desplazadas forzosamente dentro de sus propios países. Nuestro trabajo se extiende también a las importantes esferas de prevención y estabilización, incluyendo los esfuerzos para hacer frente a la situación de los 10 millones de personas apátridas del mundo.

Actualmente, la escala y la complejidad de las situaciones de desplazamiento forzado, la falta de soluciones proporcionales y los rápidos cambios en el entorno mundial en el cual el desplazamiento ocurre dan lugar a demandas sin precedentes, a las cuales es necesario adaptarse y responder. Las siguientes consideraciones clave direccionarán el abordaje a lo largo de los próximos cinco años.

## Priorizar a las personas

Refugiados, desplazados internos y apátridas son de interés del ACNUR, sin importar dónde están o quienes sean. Sus derechos, necesidades, dignidad y perspectivas seguirán definiendo y determinando nuestro trabajo. Con el firme compromiso de priorizar a las personas, nuestro foco primario será alcanzar logros concretos en la vida de todos aquellos para quienes trabajamos. En términos sencillos, esto significa buscar maneras de garantizar que las personas desarraigadas de sus hogares por conflictos, violencia y persecución, o que son apátridas o están en riesgo de perder su nacionalidad, puedan encontrar protección contra el daño; vivir en paz; aprender; trabajar y prosperar como miembros activos de las comunidades donde viven; y encontrar soluciones de largo plazo que les permitan construir un futuro seguro.

Para desempeñar nuestro papel, buscaremos estar lo más cercano posible de las personas a las cuales servimos. Mantendremos nuestro conocimiento directo y único de sus perspectivas, aspiraciones y circunstancias a través de nuestra amplia presencia en el terreno, que actualmente cuenta con 450 oficinas en 128 países, incluidas las áreas más inestables e inseguras del mundo. Nos inspiraremos en la amplia gama de experiencias, capacidades y aspiraciones de hombres, mujeres, niñas y niños desplazados y apátridas, así como de sus diversas identidades étnicas, de género y de otra índole.

Rendiremos cuentas ante las personas a quienes servimos y lucharemos para que sus voces, perspectivas y prioridades sean escuchadas y atendidas, no solo por nosotros, sino por todos aquellos cuyas decisiones impactan sus vidas.

## Fortalecimiento y diversificación de alianzas

Hay un creciente reconocimiento de que el compromiso de una amplia diversidad de actores – incluyendo aquellos más allá de la esfera humanitaria tradicional– es fundamental para la movilización de una respuesta eficaz y la búsqueda de soluciones al desplazamiento forzado y la apatridia en el presente. Incrementaremos nuestros esfuerzos en este sentido, desarrollando alianzas operativas y de promoción de derechos con actores regionales, nacionales y locales, así como entablando alianzas estratégicas en áreas clave.

El CRRF anexo a la Declaración de Nueva York establece una importante plataforma para el desarrollo de respuestas basadas en alianzas para situaciones de larga escala de refugiados y para cooperar tanto con los Estados como con una amplia gama de socios corrientes y nuevos, incluyendo agentes de desarrollo e instituciones financieras. Los individuos y las empresas del sector privado se vuelven socios progresivamente más prominentes y visibles, contribuyendo con fondos, conocimientos técnicos, creatividad e innovación. A menudo, también están muy bien parados para promover cambios en políticas e influir en la opinión pública, y tendrán un rol importante en la implementación del CRRF. En la medida en que se avance en el trabajo de desarrollo del CRRF, esto causará un efecto potencialmente transformador a lo largo de todo el espectro de nuestro trabajo y en las alianzas que lo apoyan.



En términos generales, daremos gran prioridad a la ampliación y el fortalecimiento de alianzas de modo que permitan el uso más eficaz de los recursos y de la experiencia disponible, aprovechando al máximo los diversos fondos mancomunados disponibles para los diferentes actores y sacando ventaja de las complementariedades, mientras enfocamos nuestra prospección de fondos y actividades en áreas donde aportamos mayor valor añadido. Actualmente ya mantenemos relaciones con más de 900 socios, entre ellos ONG, instituciones gubernamentales y agencias de la ONU. Canalizamos aproximadamente un 40 por ciento de nuestro gasto anual a través de socios, y trabajamos con muchos que aportan sus propios recursos y experiencia a las operaciones. Realizaremos inversiones específicas en el fortalecimiento de nuestra colaboración con socios nacionales y locales, trabajando para complementar y reforzar las capacidades nacionales, con énfasis en la sostenibilidad.

### Apoyo a los Estados para abordar los desafíos de protección

Como institución multilateral, trabajamos estrechamente con los Estados, que son los principales actores en brindar protección y en auspiciar soluciones a los problemas de desplazamiento forzado y apatridia. Conduciremos nuestro trabajo con los Estados basado en principios éticos que también respondan a los problemas políticos, económicos y de seguridad a los cuales estos se confrontan con respecto a desplazamientos de gran escala.

Nuestro objetivo será asegurar la adhesión a los estándares de protección ofreciendo apoyo y soluciones prácticas. Si bien mantenemos una fuerte continuidad de propósitos y herramientas que han sido probadas y aprobadas a lo largo de muchos años, nos adaptaremos creativamente, buscando enfoques direccionados a la solución de problemas, incluso a través del trabajo que hacemos para desarrollar respuestas integrales a situaciones de refugiados bajo el CRRF.

### Trabajando a lo largo de todo el espectro del desplazamiento forzado

Estaremos involucrados a lo largo de todo el espectro del desplazamiento forzado, con las personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas, esforzándonos para asegurar el acceso a la protección, abordando los factores que puedan contribuir a subsiguientes desplazamientos o movimientos posteriores y aportando un mayor impulso tanto a soluciones como a la prevención. En particular, en colaboración con nuestros socios y guiados por las políticas, coordinación y disposiciones operativas establecidas por el Comité Permanente entre Organismos, garantiremos involucramiento más decisivo y predecible con las personas desplazadas internamente. Lo haremos de manera que se tengan en cuenta nuestras responsabilidades diferenciadas para cada categoría particular de personas desplazadas forzosamente.

# QUÉ HAREMOS: CINCO DIRECCIONES CENTRALES

En los próximos cinco años pondremos especial énfasis en las siguientes **cinco direcciones centrales**, las cuales, tomadas en conjunto, fomentarán la protección y las soluciones para las personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas.

Los esfuerzos en estas áreas se llevarán a cabo de manera que se refuercen e integren mutuamente. Aunque en sí misma la protección componga un grupo de actividades específicas para salvaguardar derechos y responder a necesidades, esta también guiará y sostendrá todas las áreas de actuación. Al nivel de la asistencia, el trabajo en diferentes áreas retroalimentará el planeamiento y operaciones. Esto también servirá como fuente de información que direccionará nuestros esfuerzos para desarrollar nuestro enfoque

integral en las situaciones de gran escala de refugiados requerido por la *Declaración de Nueva York*.

Al perseguir estos objetivos, ejerceremos liderazgo donde sea esperado y apropiado, pero también contaremos extensivamente con un rango de alianzas robustas y dinámicas que apoyen las metas compartidas a lo largo de todas las áreas de nuestro trabajo.

Nos comprometemos a:

Proteger

Responder

Incluir

Empoderar

Resolver



# 1. Proteger



Funcionaria del ACNUR habla con una familia desplazada en el asentamiento de Chami Ruru, en Colombia. Diciembre, 2013. © ACNUR / SEBASTIAN RICH

En una época en que los principios fundamentales de protección, asilo y acceso a la seguridad han sido severamente desafiados, trabajaremos para asegurar y defender los derechos de las personas desplazadas forzosamente y apátridas, y para garantizar que estén protegidas de daño. Adoptando un enfoque holístico que abarque todo el continuo del desplazamiento forzado, buscaremos intrincar la necesidad de protección y de soluciones en el centro de nuestra respuesta. Al hacerlo, trabajaremos en estrecha asociación con las personas a quienes servimos, así como con los Estados, los cuales apoyaremos, tanto individual como colectivamente, en el desarrollo de enfoques a los desafíos de protección que sean basados en principios, prácticas y direccionados a la solución de problemas.



## Nosotros:

- **actuaremos como un defensor fuerte, ético y persuasivo de los derechos y necesidades de las personas desplazadas forzosamente y apátridas**, trabajando para asegurar que refugiados y desplazados internos tengan acceso a la seguridad, estén protegidos del retorno a situaciones de peligro y que todos tengan acceso al goce de sus derechos y a estándares de atención adecuados;
- **fortaleceremos la protección a lo largo de todo el espectro del desplazamiento forzado**, garantizando que la perspectiva de protección sea central en todos los aspectos de nuestro trabajo con las personas para quienes trabajamos, ya sean solicitantes de asilo, refugiadas, desplazadas internamente o apátridas; y guíe una más amplia acción humanitaria y compromiso de otros;
- **participaremos de manera más decisiva y predecible en situaciones de desplazamiento interno**, emprendiendo esfuerzos operativos concertados de cabildeo y estratégicos para lograr una mejor protección de las personas desplazadas internamente;
- **buscaremos enfoques creativos, basados en principios y pragmáticos** para los desafíos del desplazamiento forzado y la apatridia, basados en una interpretación dinámica y el desarrollo progresivo de leyes y prácticas que responden a las tendencias actuales, que están orientados a soluciones y respaldados por investigación, análisis y fuertes bases de evidencia;
- **promoveremos acuerdos de reparto de responsabilidad entre los Estados**, que amplíen el apoyo a los países y regiones que reciben un gran número de refugiados, refuercen la protección, ayuden a estabilizar las situaciones de desplazamiento y mejoren el acceso a las soluciones, aplicando y adaptando el enfoque del CRRF a contextos específicos;
- **fortaleceremos aún más nuestra capacidad operacional para la prestación de protección**, priorizando el registro y la documentación de los refugiados, la protección de los niños y niñas no acompañados o separados y las medidas para proteger y empoderar a las mujeres y niñas desplazadas;
- **fortaleceremos los marcos y capacidades de protección regionales y nacionales**, trabajando en estrecha colaboración con los Estados y otras instituciones y actores;

- **trabajaremos con los gobiernos y socios estratégicos sobre como responder a flujos mixtos de solicitantes de asilo y migrantes**  
de manera que aborden las preocupaciones de los Estados, incluyendo las consideraciones sobre la seguridad nacional, velando por el respeto a los derechos y el acceso de los refugiados a la protección y soluciones;
- **emprenderemos acciones estratégicas de cabildeo y extensión basadas en evidencias**  
para movilizar el apoyo a los derechos y la dignidad de las personas desplazadas forzosamente y apátridas, incluso a través de un acercamiento constructivo con personas que puedan sentirse privadas de sus derechos y marginadas en sus propias sociedades, con el fin de crear un clima de confianza y promover la tolerancia;
- **Movilizaremos a los Estados, los agentes de desarrollo, la sociedad civil y las agencias de las Naciones Unidas para garantizar que el apoyo mundial a la Campaña para Acabar con la Apatridia para 2024, produzca resultados concretos** en términos de solución de situaciones prolongadas de apatridia y de la prevención de la apatridia alineados con las metas orientadas a las soluciones establecidas en el Plan de Acción Mundial para Acabar con la Apatridia.
- **fortaleceremos nuestra contribución en materia de protección dentro de los Equipos de país de la ONU/humanitarios,** compartiendo la experiencia de protección y análisis de los riesgos y necesidades de protección que afectan a toda la población involucrada en la crisis e impulsando y apoyando el desarrollo de estrategias de protección y soluciones relacionadas; y
- **contribuiremos al avance de las soluciones legales, políticas y prácticas para la protección de las personas desplazadas debido a los efectos del cambio climático y los desastres naturales,** en reconocimiento de las fuertes necesidades humanitarias asociadas a este tipo de desplazamiento y su relación con conflictos e inestabilidad.

## 2. Responder



Refugiados burundeses son trasladados de la costa del lago Tanganica, en la península de Kagunga, en Tanzania, al barco Liemba, mayo, 2015. © ACNUR / BENJAMIN LOYSEAU

Ahora más que nunca, daremos prioridad al mantenimiento y construcción de nuestra capacidad de movilización rápida, fiable y efectiva en respuesta a emergencias, y al fortalecimiento de la preparación para emergencias. Tanto en situaciones de emergencia como más allá de estas situaciones, nuestro enfoque será asegurar que la protección esté garantizada y las necesidades humanas sean atendidas.

Aprovecharemos las oportunidades creadas por la Declaración de Nueva York y el CRRF para movilizar alianzas operativas y coaliciones de actores y diversificar progresivamente las fuentes de apoyo y financiamiento. Enfocaremos nuestras actividades propias en el liderazgo y la coordinación donde la ayuda directa esté disponible a través de otros actores, cuando otras inversiones puedan ofrecer mejores soluciones a las personas refugiadas y desplazadas internamente.

Al mismo tiempo, mantendremos bastante involucramiento operacional para garantizar la protección, así como la experiencia, capacidad y prontitud para actuar en línea con las responsabilidades bajo nuestro mandato. Buscamos una respuesta que refleje las prioridades y necesidades de las personas desarraigadas y desplazadas, las proteja de daños, recurra y apoye a las capacidades locales y promueva la inclusión y la autosuficiencia a largo plazo.



## Nosotros:

- **mantendremos y reforzaremos nuestra capacidad de respuesta a emergencias de forma rápida y eficaz** con el fin de garantizar que no se pierdan vidas, que no ocurra ningún daño a nuestras personas de interés y que la protección esté asegurada;
- **aseguraremos una preparación efectiva para emergencias de desplazamiento**, trabajando en colaboración con los socios, incluidos gobiernos y organizaciones tanto nacionales como locales, y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja;
- **invertiremos en el desarrollo de la capacidad de preparación y respuesta de los actores nacionales**, en reconocimiento de su rol de respuesta primaria a nivel local y apoyaremos su participación como socios igualitarios en los mecanismos de coordinación;
- **fortaleceremos un enfoque temprano en soluciones** dentro del contexto del CRRF, involucrando una gama más amplia de actores, incluyendo agencias de desarrollo, desde la fase de preparación para las emergencias, ayudándoles a desarrollar las respuestas y mecanismos necesarios para la participación en una respuesta a las emergencias;
- **lideraremos y coordinaremos la respuesta a las emergencias de refugiados en estrecha coordinación con autoridades nacionales**, esforzándonos por optimizar la coherencia en el sistema de las Naciones Unidas e involucrar a una amplia gama de actores en el contexto del CRRF;
- **mantendremos la capacidad técnica para establecer políticas y estándares en sectores claves de la asistencia** tales como la educación, salud, alojamiento y medios de vida, así como desarrollar herramientas, garantizar la integridad técnica, participar eficazmente con las asociaciones y coordinar las respuestas;
- **mantendremos la experiencia y capacidad para brindar asistencia en emergencias y más allá de estas situaciones, priorizando a las personas más vulnerables**, donde la capacidad de los socios locales y nacionales sea débil, cuando la asistencia no esté disponible a través de otras fuentes, o cuando la prestación de la asistencia rinda importantes dividendos en términos de protección;

- como parte de una respuesta interinstitucional más amplia, **participaremos de una forma más consistente, predecible y sostenible en las situaciones de desplazamiento interno, asumiendo tanto el rol de coordinación, como una función de implementación operativa** en las áreas de protección, coordinación y gestión de campamentos y en albergues de emergencia, dedicando todos los esfuerzos para garantizar que las necesidades claves sean atendidas, enfocándonos en las personas más vulnerables.
- **contribuiremos a cualquier respuesta inter-agencial a las emergencias resultantes de desastres naturales**, con especial énfasis en el liderazgo en materia de protección una vez cumplidos los tres criterios de presencia en el terreno, una solicitud del gobierno y un acuerdo interinstitucional; y;
- **formularemos todas las intervenciones de asistencia teniendo en cuenta una orientación de protección y soluciones** que aborde los riesgos y garantice el acceso a la seguridad y al apoyo, que establezca puentes con las comunidades y capacidades locales y que maximice las oportunidades de inclusión en los servicios locales y la autosuficiencia;

Refugiados burundeses buscan protección en la República Democrática del Congo, octubre, 2016. © ACNUR / EDUARDO SOTERAS JALIL



## 3. Incluir

*El Gobierno iraní, apoyado por el ACNUR, ha alentado a las niñas y niños afganos que viven en el país a ingresar al sistema escolar estatal. Mahdieh, de siete años de edad, asistió a la escuela de verano antes del inicio del año escolar, Septiembre, 2015 © ACNUR / SEBASTIAN RICH*

En una época en que un número cada vez mayor de personas desplazadas vive en una situación de marginación de largo plazo, pondremos mayor énfasis en fomentar su inclusión en las economías y servicios nacionales, y en movilizar intervenciones de desarrollo que apoyen a estos esfuerzos. Tendremos como prioridad ayudar a conectar a las personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas con los sistemas y comunidades locales, reduciendo su dependencia de la asistencia, permitiendo la realización progresiva de sus derechos y preparándolos mejor para eventuales soluciones. Para ayudar a asumir el costo principal de esta inclusión, y en el espíritu de la Declaración de Nueva York, multiplicaremos esfuerzos –incluso por medio del desarrollo del CRRF– para movilizar el apoyo a los Estados y a las comunidades de acogida de personas refugiadas y desplazadas internamente.

## Nosotros:

- expandiremos el compromiso de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de no dejar a nadie atrás y los Objetivos de Desarrollo Sostenible para **promover la inclusión de las personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas en los marcos nacionales de desarrollo;**
- realizaremos importantes acercamientos con los Estados, las comunidades de acogida, la sociedad civil y los proveedores clave de servicios nacionales para **promover la inclusión de personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas en los sistemas nacionales convencionales,** incluyendo salud y educación, mientras esperan soluciones duraderas para su desplazamiento;
- nos acercaremos a los agentes internacionales de desarrollo y instituciones financieras para **asegurar la inclusión de las personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas en los instrumentos estratégicos, de planificación y financiación de los programas de desarrollo,** con el fin de fortalecer la capacidad de los servicios y sistemas nacionales para responder a sus necesidades;
- trabajaremos en estrecha colaboración con los Estados para **desalentar abordajes que ubiquen a las personas en campamentos o asentamientos separados** o contribuyan a la exclusión de otras formas;
- haremos **mayor énfasis en las formas de asistencia basadas en efectivo** que promuevan y apoyen la inclusión de las personas desplazadas y beneficien a las comunidades y economías locales, con el objetivo de aumentar significativamente los fondos programados para las intervenciones con dinero en efectivo; y
- presentaremos argumentos basados en evidencias para **permitir a las personas desplazadas y apátridas que contribuyan en las comunidades en las que viven** y para garantizar sus propios futuros, incluso a través de la libertad de circulación, educación (incluida la educación superior) y el acceso al empleo y a otras oportunidades económicas.





## 4. Empoderar

*Mujeres refugiadas sudanesas avientan el arroz cosechado de una granja en la aldea de Mirieyi en Adjumani, en el norte de Uganda, enero, 2017. © ACNUR / MICHELE SIBILONI*

En una época en la cual el mayor número de personas desplazadas forzosamente en la historia se ha quedado en un estado de dependencia, adoptaremos todas las medidas posibles para garantizar que las personas de interés puedan participar en las decisiones que les afectan y, por consecuencia, lograr un mejor control sobre sus propios destinos. Nos basaremos en la resiliencia, el conocimiento y las habilidades de las personas desplazadas y apátridas, reconociéndolas como agentes con potencial para determinar y construir su propio futuro y contribuir al desarrollo de las comunidades donde viven.



## Nosotros:

- nos haremos responsables por las personas para quienes trabajamos en todos los aspectos de nuestro trabajo, involucrándolas, incluyendo a mujeres y jóvenes en la identificación y el análisis de sus necesidades y los riesgos a que se enfrentan, así como en el diseño, implementación y evaluación de nuestras operaciones;
- garantizaremos la existencia de mecanismos confidenciales de retroalimentación para las personas que no pueden o prefieren no expresar abiertamente sus preocupaciones y agravios, o que deseen denunciar un abuso;
- garantizaremos que nuestros programas y actividades tengan en cuenta las diversas identidades étnicas, de género y de otra índole;
- reconoceremos, utilizaremos y fortaleceremos la educación, las aptitudes y las capacidades de las personas desplazadas forzadamente; garantizando que cuenten con las habilidades y capacidades pertinentes en los lugares de desplazamiento y promoviendo el acceso a la educación y medios de vida para mejorar su autosuficiencia y apoyar soluciones;
- garantizaremos que las personas refugiadas, desplazadas internamente y apátridas tengan acceso a información fiable como base para la toma de decisiones sobre sus vidas, aprovechando al máximo los canales de información que ellas mismas utilizan cada vez más, en particular los medios electrónicos y las redes sociales; y
- buscaremos activamente formas innovadoras para amplificar las voces de las personas para quienes trabajamos aprovechando las nuevas tecnologías para mejorar nuestro diálogo continuo con ellas y su conectividad con la comunidad global.



## 5. Resolver



*Un grupo de patrocinadores privados apoya a una familia de refugiados sirios en Whitehorse, Canadá, octubre, 2016. © ACNUR / ANNIE SAKKAB*

En esta época en que tantas personas están atrapadas en situaciones de extensos desplazamientos debido a situaciones de conflicto prolongadas y recurrentes, y cuando otras personas están en riesgo de desplazamiento, es necesario alentar a constantes esfuerzos para avanzar más allá de las respuestas convencionales de corto plazo a las situaciones de crisis que a menudo limitan la planificación de soluciones. Alineados con la Declaración de Nueva York, mejoraremos nuestra 'respuesta de soluciones' y nos asociaremos con una gama más amplia de actores –a través del desarrollo del CRRF y de otras maneras– en un esfuerzo por ampliar y diversificar las oportunidades de soluciones para las personas refugiadas y desplazadas internamente, para abordar las causas subyacentes del desplazamiento y para prevenir y resolver los problemas de la apatridia.

## Nosotros:

- **daremos un nuevo y más fuerte ímpeto a nuestro involucramiento con agentes y procesos de desarrollo** nacionales, regionales y multilaterales, con el fin de abordar las causas del desplazamiento forzado y la apatridia, y los obstáculos a la obtención de soluciones; aprovechándonos del CRRF y trabajando hacia el Pacto Mundial sobre los Refugiados como oportunidades importantes para alcanzar este objetivo;
- **fortaleceremos también nuestra colaboración con los actores políticos, de seguridad y de derechos humanos**, fomentando enfoques de soluciones basados en un análisis exhaustivo de los obstáculos que se presentan para el retorno voluntario y seguro a los hogares tanto de las personas refugiadas como de las desplazadas internamente;
- **participaremos activamente en los procesos de paz nacionales y regionales**, cuando proceda, para asegurar que las causas del desplazamiento y oportunidades para soluciones sostenibles sean tomadas en cuenta en los acuerdos políticos;
- **apoyaremos de manera proactiva las iniciativas de consolidación de la paz** que busquen el abordaje o la prevención del recrudecimiento de las condiciones que conducen al desplazamiento;
- **buscaremos la repatriación voluntaria para refugiados y soluciones en el país para las personas desplazadas internamente**, respetando el derecho al retorno y aprovechando activamente las oportunidades que emerjan, incluso para soluciones localizadas, con acciones que promuevan condiciones para un retorno seguro, digno y sostenible;
- **apoyaremos activamente la reintegración de los retornados** (tanto en el caso de los refugiados como de los desplazados internos), ayudando a los gobiernos, cuando sea solicitado, a cumplir con su responsabilidad primaria con respecto a los ciudadanos nacionales retornados e involucrando a agentes de desarrollo y los socios internacionales y locales relevantes;
- **buscaremos vigorosamente una expansión de soluciones en un tercer país para refugiados**, incluidas las oportunidades de reasentamiento y las vías complementarias para la admisión de refugiados, como la evacuación médica y los programas de admisión humanitaria, la reunificación familiar y las oportunidades de migración cualificada, movilidad laboral y educación;
- **identificaremos y impulsaremos las oportunidades de integración local o de asentamiento local** de los refugiados siempre que sea apropiado y factible;
- **movilizaremos a los Estados, la sociedad civil y las Agencias de las Naciones Unidas para que ayuden a garantizar que el apoyo mundial a la Campaña para Acabar con la Apatridia para 2024 impulse la protección de las personas apátridas** y genere resultados concretos en términos de **prevención y reducción de la apatridia**;
- **promoveremos la reunificación familiar** como un elemento clave de todas las otras formas de solución.





# HACIENDO QUE FUNCIONE

*Un funcionario del ACNUR habla con refugiados afganos en el centro de recepción de Vinojug, en la Antigua República Yugoslava de Macedonia, cerca de la frontera con Grecia, octubre, 2015. © ACNUR / MARK HENLEY*

El avance de esta visión requiere cambios en los sistemas, en la dotación de personal, en la cultura y en el modo de trabajo, con el fin de garantizar que el ACNUR sea la organización responsiva, ágil, tecnológicamente competente y orientada a los resultados que anhela ser. En reconocimiento a esto, nosotros vamos a

## Crear sistemas de información y ser expertos en datos

Nos adaptaremos y perfeccionaremos nuestros sistemas de datos para garantizar una máxima eficiencia, adoptando e invirtiendo en nuevas tecnologías siempre que apoyen a nuestras metas, incluyendo biometría y análisis masivo de datos que fortalezcan la toma de decisiones, comunicación y rendición de cuentas.

Fortaleceremos nuestra capacidad, tanto directamente como a través de alianzas, para obtener, acceder y gestionar información sobre personas desplazadas forzosamente y apátridas, volviéndonos más expertos en el análisis y presentación de los datos como evidencias.





Esto aumentará nuestra capacidad de:

- acercarnos a los Estados en temas de protección y soluciones;
- trabajar con agentes de desarrollo abordando las causas y las consecuencias del desplazamiento, aportando soluciones y conectando a las poblaciones desplazadas con los servicios y comunidades nacionales y locales;
- prevenir nuevos desplazamientos a través de la identificación de los riesgos de protección emergentes y factores de conflicto y persecución, y movilizar acciones tempranas para abordarlos;
- responder a nuevos patrones de desplazamiento y gestionar nuevas vías de asistencia, en particular a través de un mayor énfasis en las intervenciones basadas en dinero en efectivo;
- proporcionar a las personas por quienes somos responsables la información que necesitan para que puedan tomar decisiones informadas sobre sus vidas y futuros; y
- mantener y fortalecer aún más la confianza de los donantes, otros Estados, los socios y el público a través de la presentación de informes basados en evidencias.





Las niñas y los niños refugiados de la República Centroafricana juegan con sus "teléfonos" en el remoto Gbiti, Camerún, octubre, 2009. © ACNUR / FREDERIC NOY

## Fortalecer nuestra capacidad de análisis y de aprendizaje

Actualizaremos nuestra capacidad de investigación y gestión del conocimiento con el fin de fortalecer las bases de las políticas que desarrollamos, las propuestas que presentamos y el cabildeo que realizamos.

Aumentaremos nuestra inversión en el monitoreo, presentación de reportes y evaluaciones para realizar mediciones basadas en evidencias de nuestro desempeño, con el fin de aportar información a la toma de decisiones sobre políticas y programas, y para demostrar transparencia y rendición de cuentas.

Priorizaremos la gestión del conocimiento, promoveremos el intercambio de lecciones entre las operaciones y regiones, la fertilización cruzada de ideas y experiencias, y también nos esforzaremos por ser una organización de aprendizaje, refinando y ajustando nuestros enfoques basados en el análisis, evaluaciones y revisión por pares. También participaremos activamente en aprender de los socios, promoviendo el diálogo y el intercambio, y buscando identificar y mejorar las buenas prácticas.

## Innovar

Abrazaremos la innovación y el cambio para lograr estas Direcciones Estratégicas impulsando ideas creativas, estableciendo alianzas clave y desarrollando servicios, plataformas y productos que promuevan el cambio institucional que necesitamos, con el objetivo final de garantizar que las personas a quienes intentamos apoyar tengan más control sobre sus vidas. Buscaremos diseñar y desarrollar soluciones escaladas, trabajando hacia un mundo en el cual los refugiados puedan acceder y gestionar su propia identidad digital, acceder a educación en línea acreditada, apoyar a sus familias y comunicarse eficazmente a través de una conectividad mejorada.

## Ser eficaz, eficiente, ágil y responsable

Crearemos una perspectiva multi-anual para nuestros procesos de planificación y presupuesto; lo cual es indispensable para apoyar la planificación para la inclusión y soluciones, y para nuestra capacidad de trabajo con agentes de desarrollo.

Revisaremos nuestra estructura presupuestaria y los procesos de dotación de recursos para asegurar que permitan al ACNUR involucrarse de modo confiable y consistente en situaciones de desplazamiento interno y que promuevan la inversión en soluciones.

Reformaremos nuestro sistema de gestión basada en resultados (RBM, por sus siglas en inglés) para mejor reflejar nuestras metas generales y permitir una mejor medición de los avances en áreas claves como soluciones y medios de vida.

Realizaremos una revisión en la Sede, direccionada a redefinir y validar la estructura y la combinación de funciones prestadas allá, para asegurarnos de que están relacionadas a nuestras prioridades y están orientadas a apoyar nuestras operaciones en el terreno. Cuando proceda, re-equilibraremos nuestras estructuras y ajustaremos nuestros procesos para localizar la toma de decisiones y los recursos más cerca del punto de suministro.

Realizaremos una urgentemente y necesaria simplificación y racionalización de los procedimientos, procesos y herramientas, incluyendo en las áreas claves de programa, adquisiciones, suministro, administración y finanzas, para garantizar que estas funcionen, de la manera más eficiente posible, como herramientas para facilitar la implementación en el terreno.

Implementaremos un proceso de formulación de políticas más minucioso, dirigido y priorizado con el objeto de mejorar la coherencia institucional, consolidando políticas, estrategias e iniciativas dispares y eliminando superposiciones e inconsistencias. Nos aseguraremos de que las nuevas políticas o directrices sean concisas y claramente vinculadas a estas Direcciones Estratégicas.

Seguiremos esforzándonos en optimizar nuestros servicios de supervisión y la interrelación entre ellos, promoviendo fuertemente una cultura de rendición de cuentas. Mantendremos una política de tolerancia cero con respecto a la explotación y el abuso sexual, y con relación a todas las formas de fraude y corrupción, tomando todas las medidas posibles para concientizar y mejorar la detección y la respuesta.



*Baw Meh es una adulta mayor karenni y refugiada que vive en el campamento de Ban Mai Nai Soi en el norte de Tailandia. Ella todavía usa toda su ropa y joyas tradicionales que trajo de su país natal de Myanmar. © ACNUR / SEBASTIAN RICH*



### Adaptar y apoyar a nuestro personal

Priorizaremos mantener una fuerza de trabajo comprometida y saludable, reconociendo que nuestro mayor activo es nuestro personal dedicado, competente y diverso, muchos de los cuales prestan servicios en lugares remotos.

Continuaremos adaptando nuestro perfil de contratación de personal, expandiendo en las funciones centrales existentes, para reflejar un mayor énfasis en cabildeo, comunicaciones estratégicas, extensión comunitaria, experiencia en desarrollo, innovación, recolección y análisis de datos y gestión de información. Al mismo tiempo, mantendremos una capacidad robusta y flexible para una respuesta operacional rápida y eficaz de las operaciones, a través de nuestro personal y personal afiliado, incluidos los acuerdos de personal de reserva con los socios. También reforzaremos nuestro propio conocimiento con el de nuestros socios buscando establecer adscripciones estratégicas recíprocas.

Mejoraremos nuestras actividades de búsqueda de nuevos talentos, optimizaremos nuestro sistema de asignaciones e introduciremos medidas para subsanar brechas dentro y fuera de situaciones de emergencia, incluso a través del mejoramiento de la planificación de personal y el fomento de fondos de talentos. Apoyaremos activamente el crecimiento y desarrollo profesional y emprenderemos una planificación de liderazgo y sucesión, creando fondos de talentos compuestos por personas disponibles y que inspiren excelencia.

Intensificaremos los esfuerzos para fomentar un entorno laboral inclusivo y un lugar de trabajo respetuoso donde el pensamiento innovador es alentado y la diversidad es valorada como un activo importante. Nos comprometemos, además, a diversificar aún más nuestra fuerza de trabajo, desde los niveles de inicio de carrera hasta los niveles de medios y de personal directivo superior.

Seguiremos esforzándonos por mejorar las condiciones de trabajo y de vida de nuestro personal, invirtiendo en su salud y seguridad, protegiendo su bienestar físico y mental, apoyando a nuestro personal y sus familias en la gestión de la movilidad y mejorando las oportunidades para nuestro personal nacional y personal afiliado.

## Permanecer y Producir

Junto con nuestros socios de la ONU y las ONG, aseguraremos un enfoque proactivo en la gestión de seguridad con el fin de garantizar que podamos estar presentes y producir resultados para quienes lo necesiten, aun cuando se enfrenten a retos complejos de seguridad.

Adoptaremos medidas para garantizar que las amenazas a la seguridad sean exhaustivamente evaluadas y comprendidas e integraremos este entendimiento en la planificación operacional a través de medidas cuidadosamente adaptadas e inversiones adecuadas. Cuando los riesgos sean grandes, la decisión de continuar ejecutando programas será considerada cuidadosamente, teniendo en cuenta la medida en que son críticos para las personas a quienes servimos. Nos aseguraremos la situación del personal nacional reciba mayor atención en la planificación y gestión de la seguridad.

Nos aseguraremos de que nuestro personal sea consciente de su entorno y reciba el entrenamiento y las habilidades necesarias para manejar amenazas a la seguridad y siga trabajando efectivamente mientras opera en contextos complejos de seguridad.

## Contar la historia

Daremos énfasis a las comunicaciones estratégicas y basadas en evidencia y cabildeo que demuestre nuestro conocimiento acerca de las personas para quienes trabajamos, cómo los desarrollos globales y locales están impactando en sus vidas, y cómo estamos haciendo la diferencia, con el fin de mantener la confianza de los Estados, del público, de los socios y del sector privado, y movilizar el apoyo moral y financiero.

A través de mensajes, estrategias y campañas específicas, haremos mayores y más decididos esfuerzos para alcanzar y abordar elementos de la sociedad que puedan sentirse amenazados por la presencia de solicitantes de asilo y refugiados; trataremos crear empatía, disipar la desinformación y promover la comprensión y la tolerancia, aprovechando cuando sea posible la participación y la experiencia de los socios locales.



*Refugiados de la República Centroafricana en el campamento de refugiados de Dossay, en el sur de Chad, febrero, 2015. © ACNUR / OLIVIER LABAN-MATTEI.*



## Movilizar recursos y diversificar el apoyo

Adoptaremos enfoques creativos para la movilización de recursos, compaginando, siempre que sea posible, las necesidades identificadas con el interés o la experiencia de los donantes.

Especialmente, destacaremos las oportunidades de invertir en soluciones para determinados grupos de personas desplazadas internamente, refugiadas y apátridas.

Continuaremos esforzándonos por mantener y aumentar aún más los niveles de financiación, en especial la financiación flexible, que nos permite asignar recursos a través de los programas de acuerdo a las necesidades. Utilizaremos el cabildeo dirigido y basado en evidencias para comunicar la importancia de dicha flexibilidad y brindaremos visibilidad adicional a los donantes que no asignan condiciones, o las asignan de manera amplia, para el uso de los fondos.

Buscaremos activamente nuevas fuentes de financiamiento, incluso a través de representaciones sólidamente articuladas con los gobiernos del G20 que todavía no contribuyen sustancialmente al ACNUR, así como a través de alianzas con el sector privado.

También trataremos diversificar las fuentes de apoyo a las operaciones adoptando alianzas operativas que aprovechen fuentes alternativas de financiación.

Promocionaremos y defenderemos el incremento del apoyo financiero y otras formas de inversión en los Estados y comunidades que albergan al mayor número de refugiados basados en el principio de responsabilidad compartida, de conformidad con la Declaración de Nueva York.

Garantizaremos que nuestro uso de los recursos sea lo más eficiente posible, reconociendo que una gestión financiera sólida, una robusta rendición de cuentas y la transparencia respaldan un clima de confianza entre los donantes y las principales partes interesadas, lo cual es esencial en la medida en que avancemos con estas *Direcciones Estratégicas*.





*Niños desplazados internos saltan la cuerda en el campamento de Qaymawa (antes conocido como el campamento de Zelikan), Irak, noviembre, 2016. © ACNUR/RASHEED HUSSEIN RASHEED*



acnur.org



**UNHCR**  
**ACNUR**

La Agencia de la ONU para los Refugiados

Para mayor información y consultas, por favor contactar a:

**UNHCR**  
P.O. Box 2500  
1211 Ginebra 2  
Suiza