



METODOLOGÍAS DE CÁLCULO DE COSTOS POR UNIDAD PARA LOS PRH Y LOS GRUPOS TEMÁTICOS DE PROTECCIÓN



El presente documento tiene por objeto incitar a la reflexión e iniciar un debate sobre las metodologías de cálculo de costos por unidad para los planes de respuesta humanitaria (PRH) de los grupos temáticos de protección. En esta fase, el documento se dirige al equipo de coordinación del Grupo Temático Mundial sobre Protección y a los equipos de coordinación de los grupos temáticos de protección a nivel estatal.

Se solicitan explícitamente aportaciones y observaciones para mejorar la comprensión técnica del cálculo de costos por unidad de los PRH de protección, así como las implicaciones para las acciones de coordinación y protección en crisis humanitarias.

El contenido y las propuestas incluidas en el presente documento se basan en un estudio de la literatura existente, en (mejores) prácticas recopiladas en entrevistas con el personal y los equipos de coordinación del grupo temático de protección, y en la experiencia práctica del autor.

ÍNDICE

Metodologías de cálculo de costos por unidad para los PRH y los grupos temáticos de protección.....	1
0. Introducción.....	4
Nota sobre los PRH y el cálculo de costos por unidad.....	5
Nota sobre la protección y las actividades de protección especializada y el cálculo de costos por unidad.....	5
1. Proceso de coordinación relacionado con la elaboración del PRH.....	6
Nota sobre las principales categorías de actividad	10
2. Beneficios y riesgos del cálculo de costos por unidad para la protección	11
2.1 Beneficios y riesgos del cálculo de costos por unidad para la protección en la acción humanitaria	11
2.2 Beneficios y riesgos del cálculo de costos por unidad para la coordinación del grupo temático de protección y los PRH	15
3. Enfoques para la determinación de los costos unitarios	19
3.1 Primera metodología de cálculo de costos: aprobación de las cifras de planificación de las agencias líderes del grupo temático (CLA)(y de otros socios del grupo temático).....	20
3.2 Segunda metodología de cálculo de costos: asignación de los costos aproximados entre los resultados por proyecto.....	20
3.3 Tercera metodología de cálculo de costos: proceso consultivo y deliberativo por inductor de costos	23
4. Recomendaciones.....	29

INTRODUCCIÓN

La estructura de la coordinación humanitaria a nivel estatal tiene como objetivo garantizar que las respuestas humanitarias en el marco de desastres naturales y provocados por el hombre de gran complejidad sean lo más eficientes y eficaces posible. Un elemento clave en la consecución de este objetivo es el proceso de planificación de la respuesta estratégica en el marco del ciclo de programación humanitaria (CPH) facilitado por la OCAH, del que el PRH es uno de sus elementos básicos. En los últimos años, los Directores del CPO han iniciado un debate sobre la mejora del CPH, especialmente del PRH¹.

Parte de este proceso de mejora del CPH se centra en la forma en que se calculan los costos de los PRH a fin de mejorar la transparencia, la credibilidad y la precisión y, en última instancia, abordar mejor las necesidades de las poblaciones afectadas. A través de un proceso consultivo, la OCAH ha elaborado una guía/hoja de consejos «viva»² en la que se exponen las metodologías propuestas para el cálculo de costos de los PRH. La guía/hoja de consejos ha hecho que avance el debate en curso al proponer tres metodologías para su consideración.

Una de las metodologías propuestas es el cálculo de costos por unidad, que ya se utilizan en un número limitado de crisis³. En este momento no se prevé que el cálculo de costos por unidad sea el método prescrito para todos los PRH del mundo. No obstante, la adopción de la metodología y los debates en curso a nivel estatal sobre esta cuestión han dado lugar a que se solicite al Grupo Temático Mundial sobre Protección (GPC, según su acrónimo en inglés) una orientación para los grupos temáticos de protección.

El presente documento tiene por objeto incitar a la reflexión e iniciar un debate sobre las metodologías de cálculo de costos por unidades para los PRH de los grupos temáticos de protección. También pretende tener una doble utilidad práctica para los grupos temáticos de protección a nivel estatal. En primer lugar, el documento presenta un resumen de las ventajas e inconvenientes de la metodología para el sector de la protección y los PRH del grupo temático de protección, a fin de ayudar a los grupos temáticos de protección a decidir, a nivel del equipo humanitario en el país y del grupo de coordinación entre grupos temáticos, sobre si abogar por el enfoque o adoptarlo. En segundo lugar, el documento (sobre la base de la revisión de la documentación existente y de las entrevistas con fuentes clave) examina distintos enfoques para determinar los costes unitarios y ofrece orientación sobre los aspectos prácticos de la aplicación de la metodología.

La *primera sección* presenta un pequeño resumen del proceso de elaboración del Resumen de Necesidades Humanitarias (HNO, según su acrónimo en inglés) o el PRH a fin de ofrecer un marco para las secciones siguientes.

La *segunda sección* enumera los beneficios de la metodología de cálculo de costos por unidad y los requisitos para que los grupos temáticos de protección adopten y apliquen con éxito el enfoque. La sección también enumera los riesgos que entraña la adopción del enfoque y ofrece posibles medidas de mitigación.

La *tercera sección* examina los tres enfoques identificados para la determinación de los costes unitarios de las actividades de protección y su objetivo es ofrecer una orientación práctica.

La *cuarta sección* presenta una lista de recomendaciones para mejorar la labor de los grupos temáticos de protección relacionada con el cálculo de costos por unidad y los procesos asociados.

¹ Los Directores del CPO han establecido cinco flujos de trabajo con la intención de mejorar el proceso para el ciclo de 2020. Estos son: Objetivo del PRH: herramienta de planificación estratégica y recaudación; refuerzo del análisis de las necesidades y la respuesta intersectorial sobre el terreno; articulación de los PRH entorno a los resultados humanitarios esperados; establecimiento de un marco de supervisión y rendición de cuentas colectivo; capacidad de aplicación del CPH. Para más información, véase la Nota informativa del GPC sobre el proceso de mejora del CPH en: <http://www.globalprotectioncluster.org/assets/files/improvement-of-the-humanitarian-program-cycle-hpc-briefing-note.pdf>

² OCAH, *HRP Costing Methodology Options*, guía/hoja de consejos (2018). En: https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/hrp_costing_methodology_options.pdf. El presente documento se modificará cuando se disponga de otras buenas prácticas.

³ Los PRH de 2017 en los que se utilizó el cálculo de costos por unidad son: Afganistán, Burundi, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Etiopía y Yemen.

Nota sobre los PRH y el cálculo de costos por unidad

El PRH tiene tres finalidades. En primer lugar, y ante todo, sobre la base del análisis de las necesidades incluido en el Resumen de Necesidades Humanitarias (HNO), los PRH tienen por objeto definir la estrategia y el enfoque operativo en una crisis de la comunidad humanitaria en general. Los PRH tienen por objeto dirigir y adaptar la respuesta humanitaria (en curso), entre otros, mediante la influencia en la planificación interinstitucional y organizativa, para lograr resultados colectivos y de protección para las personas afectadas⁴.

En segundo lugar, los PRH establecen las cifras objetivo de la respuesta y los requisitos financieros conexos para la ejecución de las intervenciones que se consideran necesarias para lograr los objetivos establecidos. Al dotar de presupuesto a las intervenciones previstas, el PRH también sirve como herramienta de movilización de recursos.

Por último, los PRH y los marcos para el seguimiento de los resultados (RMF, según su acrónimo en inglés) que los acompañan tienen por objeto facilitar y hacer más eficaz la labor de los responsables de la adopción de decisiones, tanto dentro como fuera del país, al tiempo que también mejoran la transparencia y la rendición de cuentas y, por tanto, sirven como herramienta de gestión estratégica de la respuesta humanitaria más amplia. A lo largo del año, los PRH influyen en una serie de procesos relacionados con la coordinación y la adopción de decisiones estratégicas, como la identificación de deficiencias y duplicaciones en la respuesta (a nivel estratégico), la asignación de recursos a través de los fondos mancomunados para países concretos (FMPC), el diseño de llamamientos urgentes, etc.

El cálculo de costos por unidad tiene por objetivo seguir contribuyendo al cumplimiento de estos propósitos. En comparación con el enfoque tradicional del cálculo de costos de los PRH (basado en la suma de los presupuestos de los proyectos aprobados por los respectivos grupos temáticos), el enfoque consistente en el cálculo de costos por unidad ofrece un mejor conjunto de herramientas con las que ayudar a los responsables de la toma de decisiones en una respuesta humanitaria. El cálculo de costos por unidad se basa en la determinación de un costo unitario que refleje un servicio prestado u otra actividad a un coste determinado. En este caso, el presupuesto general del PRH se establecería multiplicando el número de unidades que se prevé que se van a prestar por el coste por unidad para toda la respuesta. Con ello se pretende que el PRH esté más orientado a las necesidades y sea más sistemático en su proceso de planificación, además de mejorar la transparencia, la flexibilidad, la precisión y, en última instancia, la credibilidad del mismo.

Nota sobre la protección y las actividades de protección especializadas y el cálculo de costos por unidad

La Política de Protección de la Acción Humanitaria del CPO diferencia entre el objetivo de la comunidad humanitaria de trabajar para conseguir resultados de protección para las personas afectadas, el de incorporar el enfoque de protección en la acción humanitaria, y el de ejecutar actividades de protección especializada. De estos tres ámbitos de actuación, el documento se ocupa principalmente de las actividades de protección especializada, ya que son el objetivo principal de los presupuestos de los grupos temáticos de protección en los PRH y, por tanto, del cálculo de costos por unidad.

Una indización de 18 PRH de los grupos temáticos de protección para 2018 mostró que la mayoría de los planes de respuesta del grupo temático de protección se centran principalmente en actividades de protección especializada.

⁴ Existe una tensión entre la dirección de una respuesta y la adaptación de las actividades en curso de las organizaciones humanitarias. Dirigir implica un enfoque «autoritario» en el que el liderazgo estratégico (el equipo humanitario en el país (EHP), el grupo de coordinación entre grupos temáticos (ICCG, según su acrónimo en inglés), o los grupos temáticos en este caso) establece las prioridades y las organizaciones diseñan y orientan sus intervenciones en consecuencia. Por el contrario, la adaptación de la respuesta tiene en cuenta las actividades en curso y trata de encontrar vías para garantizar que estos «elementos fundamentales» se incorporan a un plan de respuesta que aborda las necesidades identificadas de la forma más complementaria posible. Esta tensión seguirá existiendo por el respeto a la diversidad del sistema humanitario, así como por la forma en que los donantes deciden sobre la asignación de fondos. El presente documento acepta esta tensión, pero propone un sistema de elaboración del PRH basado en un análisis detallado de los riesgos de la protección colectiva que tiene por objetivo garantizar una respuesta específica para el contexto guiada por la intención de lograr de forma colectiva resultados de protección para las personas afectadas (véase la sección 1). Para un debate amplio sobre esta cuestión, véase: Paul Knox Clarke y Leah Campbell en nombre de ALNAP, *Exploring Coordination in Humanitarian Clusters*, 2015, págs.16-35.

De 63 objetivos/resultados específicos de los grupos temáticos, 43 se centran especialmente en una prestación de servicios especializados. Por el contrario, 25 objetivos/resultados se centran en el seguimiento, la promoción, el desarrollo de políticas y de la capacidad (algunos objetivos incluyen tanto los primeros como los segundos). Es más, de los 283 indicadores utilizados, 127 se centran concretamente en la prestación de servicios o en la asistencia material, y 70 en actividades de sensibilización y formación (70 % de todos los indicadores)⁵.

Para el sector de la protección y los grupos temáticos de protección, la adopción de una metodología de cálculo de costos por unidad ofrece una serie de oportunidades relacionadas con los objetivos de la metodología. El GPC de 2013 encargó un estudio independiente sobre la financiación de la protección en emergencias complejas en el que se recomendaba, entre otros, mejorar la financiación para que el sector tuviera la posibilidad de avanzar (a nivel de proyecto o de actividad de protección especializada) en un proceso de adopción de un «marco conceptual más simple y claro para la protección» y en los «esfuerzos [que] podrían realizarse para planificar, gestionar e informar mejor sobre los resultados de protección»⁶. En resumen, el cálculo de costos por unidad podría contribuir a una mayor profesionalización de los procesos de planificación y de la coordinación de las actividades de protección, en particular, de las actividades de protección especializada.

1. PROCESO DE COORDINACIÓN RELACIONADO CON LA ELABORACIÓN DEL PRH

A fin de orientar el debate sobre las metodologías para el cálculo de costos por unidad de los PRH del grupo temático de protección, esta sección presenta un resumen general del enfoque propuesto para el desarrollo del PRH y sigue la orientación que figura en la Política de Protección de la Acción Humanitaria del CPO y en otros documentos o informes pertinentes⁷.

Cuando los grupos temáticos de protección elaboran un PRH estructurado y específico para un contexto, es preciso organizar una serie de talleres. Estos talleres se ajustan al CPH general y son pertinentes tanto cuando se utiliza una metodología de cálculo de costos por unidad como cuando se utiliza otra distinta. Para garantizar la asunción y un proceso integral de planificación, es necesaria la participación de todo el grupo temático.

Las acciones clave de coordinación para la elaboración del PRH de un grupo temático de protección son:

1. *Talleres de análisis de las necesidades*: los socios de los grupos temáticos, a nivel subnacional y nacional, analizan de forma colectiva los riesgos y necesidades en materia de protección, las situaciones de vulnerabilidad, así como la capacidad de afrontamiento de las poblaciones afectadas, sobre la base de la información disponible, del conocimiento y la comprensión contextuales de los profesionales y, cuando sea posible, de la colaboración con las personas afectadas.
2. *Taller de preparación de respuestas*: los socios de los grupos temáticos acuerdan las respuestas adecuadas a los riesgos y las necesidades detectadas en materia de protección, teniendo en cuenta la capacidad de afrontamiento y las voces de las comunidades afectadas.
3. *Reunión del Grupo Consultivo Estratégico (SAG, según su acrónimo en inglés) y del grupo (técnico)*: establece objetivos para cada una de las intervenciones propuestas y un costo unitario acordado.
4. *Reunión del SAG y el grupo temático*: da prioridad a estas respuestas y elabora/llega a acuerdos sobre el RMF.

Cabe señalar que el siguiente enfoque depende de una serie de factores: 1) la capacidad de gestión de la información dedicada al grupo temático (a pesar de que la OCAH está desarrollando una serie de herramientas en línea para apoyar a los grupos temáticos y a los EHP en la gestión de la información); 2) la adecuada recopilación de información relacionada con la protección (tanto sobre riesgos/violaciones de la protección como de la

⁵ Los 18 PRH analizados corresponden a las siguientes crisis: Afganistán, Burundi, Camerún, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Etiopía, Irak, Libia, Mali, Níger, Nigeria, Territorios Palestinos Ocupados, Somalia, Sudán del Sur, Sudán, Siria, Ucrania y Yemen. Los Territorios Palestinos Ocupados no se incluyen en el análisis de los indicadores ya que no se disponía de un marco de seguimiento de resultados del PRH.

⁶ Murray y Landry en nombre del GPC *Placing protection at the centre of humanitarian action: Study on Protection Funding in Complex Humanitarian Emergencies*, 2013, pág. 8.

⁷ Véase la sección 3 de la Política de Protección de la Acción Humanitaria (2016) del CPO, págs. 5-9. Si bien la orientación de la Política describe un proceso a nivel del EHP, las fases y los principios también son pertinentes para la elaboración del PRH de un grupo temático de protección, y ambos procesos (y documentos) se complementarán entre sí. Véase también: CICR, *Normativa profesional relativa a la labor de protección*, 3ª Edición, 2018, capítulo 2, págs. 39-54. Además, los elementos del proceso propuesto se han inspirado en: https://drc.ngo/media/2113379/actionaid_safety-with-dignity.pdf.

programación) y la voluntad de compartir la información pertinente (de conformidad con los principios aplicables); 3) la comunicación clara con los socios del grupo temático sobre la forma en que el proceso mejora la respuesta humanitaria general, así como la movilización de recursos para garantizar el compromiso y la participación; y 4) el inicio oportuno del proceso del CPH.

En ocasiones se considera que el proceso propuesto de desarrollo en colaboración del PRH demanda mucho tiempo y distrae de la aplicación efectiva de la respuesta y de las actividades prácticas de coordinación. No obstante, dada la complejidad de las preocupaciones/riesgos de protección y de la respuesta de protección, la gran diversidad de agentes y perspectivas, y la necesidad de acciones colectivas y complementarias para lograr los resultados de protección, se considera el proceso propuesto como una acción de coordinación clave cuyo impacto va más allá de la simple elaboración del PRH⁸.

El proceso propuesto tiene como objetivo armonizar la comprensión de la situación y las respuestas necesarias entre los miembros del grupo temático de protección y generar un sentido de propiedad del PRH final, permite la identificación de las mejores prácticas en la programación y los ámbitos de complementariedad (o de deficiencias en las intervenciones), y ofrece al personal de los socios del grupo temático los «elementos fundamentales» para el diseño de proyectos a través ejercicios colectivos de intercambio de ideas. En este sentido, como se ha indicado anteriormente, acometer el proceso de forma conjunta e inclusiva es tan valioso (si no más) como los resultados (especialmente para las organizaciones más pequeñas con una capacidad técnica limitada).

Para apoyar estos beneficios, es importante que exista transparencia entre las organizaciones miembros del grupo temático en cuanto al proceso propuesto, la cual puede lograrse mediante una comunicación transparente sobre el proceso y los puntos de toma de decisiones, las contribuciones necesarias y los productos y resultados. Como se observó en un estudio de ALNAP de 2015 sobre coordinación humanitaria: «Cuando se trabaja con muchas organizaciones distintas que tal vez no se conozcan bien entre sí y que tengan su manera de hacer las cosas, establecer una visión común sobre la forma en que se recopilará, analizará y utilizará la información y cuál es el proceso para tomar decisiones supone un gran paso para crear un grupo temático de éxito»⁹.

El siguiente cuadro detalla las distintas fases del proceso de elaboración del PRH. En lo que respecta al cálculo de costos por unidad, el desarrollo de las categorías de actividad es especialmente importante ya que los productos/resultados de estas categorías de actividad serán las unidades cuyo coste se calculará para conformar el presupuesto del PRH. En aras de la claridad, se destacan las acciones y los resultados propuestos expresamente relacionados con el cálculo de costos por unidad.

Fase del CPH	Acción del grupo temático de protección	Resultado
Evaluación de necesidades y seguimiento (Continuo, incluido el análisis)	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que se realiza un estudio de la información disponible/un estudio del panorama informativo y que sirve de base para las iniciativas de recopilación de información. En todo el grupo temático, recopilar información de forma armonizada (es decir, utilizando metodologías o indicadores similares) para garantizar la comparabilidad. Garantizar la integración de los indicadores pertinentes y normalizados en las evaluaciones multisectoriales. Ampliar la base de información mediante 	<ul style="list-style-type: none"> Información sistematizada sobre las violaciones de la protección, la situación de la protección y la capacidad de afrontamiento de las comunidades afectadas, que permita realizar análisis coherentes y continuos.

⁸ Véase, por ejemplo: <https://odihpn.org/magazine/coordinated-needs-assessments-the-value-of-a-collaborative-process/>. Véase también: CICR, *Normativa profesional relativa a la labor de protección*, 3ª Edición, 2018, capítulo 5, págs. 95-105.

⁹ Esta observación se consideró especialmente pertinente para los procedimientos de gestión de la información y de toma de decisiones. Knox Clarke y Leah Campbell en nombre de ALNAP, *Exploring coordination in humanitarian clusters*, 2015, pág. 82. En: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/update-exploring-coordination-in-humanitarian-clusters.pdf>

<p>Análisis (a gran escala previa a la elaboración del HNO; de forma continua a lo largo del CPH)</p>	<p>la participación de agentes (de protección) de dentro y de fuera del grupo temático en la recopilación, el intercambio y el análisis de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberían realizarse esfuerzos para incluir la información procedente de las poblaciones afectadas. 	
<p>Planificación estratégica y movilización de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de talleres sobre el diseño de la respuesta de protección en los AoR que den lugar a una visión general consensuada de las respuestas a los riesgos de protección detectados en los respectivos ámbitos de competencia. • Trabajar con el SAG para establecer los objetivos de los grupos temáticos y priorizar y condensar la matriz de actividades en <u>las principales categorías de actividad e indicadores de productos y resultados conexos</u> (a ser posible, basadas en el registro de indicadores) para proponerse a todos los miembros del grupo temático. • Las organizaciones miembros del grupo temático elaboran y presentan las hojas de proyectos principales para el año siguiente que incluyen el número estimado de personas a las que se dirige cada actividad. • <u>Organización de un taller/una reunión con las organizaciones miembros del grupo temático que recopile las aportaciones de</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Un resumen de las violaciones/riesgos de protección, priorizados por frecuencia, escala y gravedad y complementado por análisis de la vulnerabilidad y de la capacidad de afrontamiento, con un desglose por ámbito de responsabilidad (AoR, según su acrónimo en inglés). • Un análisis cualitativo de la situación de protección complementado con información cuantitativa. • Presentación del HNO del grupo temático, incluida la <u>cifra de personas necesitadas</u>. <ul style="list-style-type: none"> • Una matriz que detalle, entre otros (de forma contextualizada), para cada uno de los riesgos de protección detectados/analizados: <ul style="list-style-type: none"> o la actividad de respuesta o la actividad correctiva o las actividades para mejorar el entorno/la prevención de la protección o las partes interesadas a las que se dirigirán las actividades de promoción/desarrollo de capacidades o resultado previsto para las poblaciones afectadas y en riesgo • Visión y resultados deseados de la protección para el grupo temático. • <u>Lista principal de categorías de actividad e indicadores conexos.</u> • Capítulo del grupo temático del PRH que incluye: <ul style="list-style-type: none"> o el enfoque estratégico y los

	<p><u>varias organizaciones para establecer el costo medio en todo el grupo temático de cada uno de los resultados o productos (unidades) de las actividades categorizadas y acuerde los indicadores de resultados y productos para el RMF.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones miembros del grupo temático se comprometen a informar a este a través de los indicadores que este ha establecido mediante las categorías de actividad. • La información/las aportaciones recopiladas, así como el consenso en el seno del grupo temático, sirve de base para la elaboración del capítulo del PRH del grupo temático de protección, para el número de personas a las que se dirigen las actividades y para el presupuesto conexo, así como para la ultimación del RMF. • Para garantizar una explicación detallada y adecuada de los enfoques y la estrategia, así como para garantizar una visibilidad suficiente de los AoR y las organizaciones miembros, puede prepararse un plan de respuesta detallado del grupo temático. 	<p>resultados previstos</p> <ul style="list-style-type: none"> o los objetivos del grupo temático o los indicadores de productos y resultados, <u>así como las unidades de medida que permitan el cálculo de costos por unidad</u> o <u>el número de personas a las que se dirigen las respectivas actividades y los costos correspondientes</u> <ul style="list-style-type: none"> o el RMF <ul style="list-style-type: none"> • <u>Documentación de las decisiones y consideraciones que establezcan los costos unitarios.</u> • Índice específico del grupo temático de los proyectos y programas previstos/en curso. • Plan de respuesta detallado del grupo temático.
<p>Aplicación y seguimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El RMF sirve de base para el diseño del mecanismo de presentación de información 4W del grupo temático, por medio de las categorías de actividad y los indicadores establecidos, lo que permite al equipo de coordinación hacer un seguimiento de los avances/los resultados por unidad geográfica, lo que a su vez permite detectar las deficiencias de la respuesta cuando se compara con la información disponible o las necesidades, así como estimar inmediatamente los costos para subsanar las deficiencias. • Los miembros del grupo temático comparten periódicamente (potencialmente a través del 4W) información actualizada sobre el estado y los niveles de financiación, información que es esencial a falta de registros precisos del Servicio de Seguimiento Financiero (FTS, según su acrónimo en inglés). • Iniciar entre las organizaciones miembros del grupo temático un proceso de intercambio de información en materia de protección procedente del seguimiento del proyecto, los mecanismos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes periódicos de seguimiento. • Panorama de la financiación del grupo temático. • Informes de situación y aplicación específicos del grupo temático de protección/análisis de deficiencias que utilicen análisis cuantitativos y cualitativos.

Movilización de recursos	denuncia, y la comunicación con iniciativas comunitarias para mejorar el seguimiento de los resultados (cualitativo y cuantitativo).	
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación del plan de respuesta detallado del grupo temático (con información detallada de los costos unitarios para permitir la participación de los donantes). • En el curso del CPH, el seguimiento de la situación y los análisis de deficiencias combinados con los costos unitarios pueden servir de base para las asignaciones del FMPC y del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CEFR). 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información a los donantes (de forma verbal y en papel). • Análisis de deficiencias basados en el seguimiento de la situación y en los productos comunicados por los miembros del grupo temático a través del mecanismo 4W y el presupuesto conexo (basado en los costos unitarios) necesario para cubrir deficiencias clave.

Nota sobre las principales categorías de actividad

Para aplicar con éxito la metodología de cálculo de costos por unidad en el proceso de planificación de respuesta, los grupos temáticos deben establecer un número determinado de tipos de intervención normalizados y garantizar que el proceso de planificación se basa en un número manejable de elementos, a la vez que se deja espacio para las diferencias en los enfoques que existan entre estos tipos de intervención. El presente documento adopta el concepto de «categorías de actividad» para esta clasificación de las intervenciones.

En el proceso antes descrito de elaboración de una respuesta de protección basada en las violaciones/los riesgos detectados, los socios del grupo temático de protección deberían haber elaborado un resumen detallado y contextualizado de las respuestas propuestas. A menudo, debido a la diversidad y el carácter ampliamente estructurado de las actividades de respuesta en materia de protección, el número de intervenciones propuestas (o en curso) es demasiado elevado a los efectos de desarrollo del PRH, ya que los datos resultantes y el conjunto de actividades resultarían demasiado completos y detallados como para poder utilizarlos. No obstante, muchas de las intervenciones propuestas tendrán características comunes y pueden agruparse en categorías de actividad. Dado el formato de los RMF, las categorías de actividad también se vincularán a los objetivos del PRH del grupo temático, lo que ayudará a clasificar las respuestas propuestas. Las Normas Mínimas para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria (CPMS, según su acrónimo en inglés) ofrecen un ejemplo útil de la categorización de respuestas en la sección «Normas para desarrollar estrategias adecuadas para la protección de la infancia»¹⁰.

Una vez establecidas, las categorías de actividad se utilizarán para fijar los objetivos de planificación de la respuesta, servirán como indicadores de seguimiento de los resultados, y como base de las unidades cuyo costo haya de calcularse a fin de establecer un costo global del PRH del grupo temático de protección. De forma crucial, las categorías de actividad también son la base de los análisis de deficiencias en la respuesta y, potencialmente, de las asignaciones del FMPC (o de la movilización de recursos en general), además de dirigir y trazar la respuesta del grupo temático de protección mediante el establecimiento de una lista de actividades «aprobadas» por el grupo temático. Además de ser una herramienta de planificación, las categorías de actividad también actuarán como una herramienta de comunicación que explicará qué pretenden lograr las actividades de protección especializada previstas y cómo lo conseguirán (detallando los resultados previstos para la persona, la familia o la comunidad

¹⁰ Las respuestas en materia de protección infantil se clasifican en cuatro categorías distintas: gestión de casos, mecanismos basados en la comunidad, espacios amigables para la niñez y protección de las niñas y niños excluidos. (Actualmente, se están actualizando las CPMS para afinar y clarificar en mayor medida la categorización). La redacción de las Normas deja expresamente un margen para que las distintas categorías se adapten al contexto nacional (se dispone de una caja de herramientas sobre la contextualización de las Normas). Las CPMS (2012) están disponibles en: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Normas%20minimas%20para%20la%20proteccion%20de%20la%20infancia%20en%20la%20accion%20humanitaria.pdf>

afectada por categoría).

Cabe señalar que las múltiples categorías de actividad establecidas por el SAG del grupo temático de protección pueden constituir un único proyecto de protección y a menudo son dependientes entre sí en lo que respecta a los resultados del proyecto (por ejemplo, un proyecto de respuesta en materia de violencia de género (VG) puede incluir tanto el apoyo multisectorial a los supervivientes de la VG como actividades de sensibilización para reducir el estigma y permitir un mayor acceso a los servicios).

2. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CÁLCULO DE COSTOS POR UNIDAD PARA LA PROTECCIÓN

Con el objetivo de ayudar a los grupos temáticos de protección a decidir si adoptar el cálculo de costos por unidad, esta sección ofrece una visión general de los posibles efectos positivos y de los riesgos percibidos para una acción de protección más amplia en las respuestas humanitarias, así como para los PRH de los grupos temáticos de protección, relacionados con la adopción de un enfoque de cálculo de costos por unidad (y de una categorización principal de las actividades de protección especializada normalizadas, que es un requisito previo del enfoque). Se proponen requisitos concomitantes para el grupo temático de protección, así como medidas de mitigación del riesgo. En cada subsección se enumeran primero los beneficios percibidos y, a continuación, los riesgos identificados.

2.1 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CÁLCULO DE COSTOS POR UNIDAD PARA LA PROTECCIÓN EN LA ACCIÓN HUMANITARIA

Los siguientes cuadros identifican los beneficios y los riesgos relacionados con la adopción de la metodología de cálculo de costos por unidad para la protección como sector y la eficacia de la acción de protección.

Beneficios y requisitos

Beneficios	Requisitos
El cálculo de costos por unidad y una categorización o tipología (principal) conexas de las intervenciones normalizadas de protección seguirían <u>contribuyendo a la definición de un elemento de «entendimiento común o enfoque operativo consensuado de la protección»¹¹</u> y de «un marco conceptual simple con una terminología universal» ¹² a nivel nacional. Esto podría tener un efecto positivo sobre el marco y el conocimiento interno y externo del sector (se han observado beneficios a este respecto en las CPMS), y contribuiría a una mayor «profesionalización» del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de respuesta detallado del grupo temático, complementado por una estrategia de protección del EHP y, posiblemente, de una estrategia del grupo temático de protección, mejoraría la comprensión de lo que pretende lograr el grupo de protección. • Las categorías de actividad definidas en base al contexto deberían detallar con claridad los resultados positivos y contextualizados previstos para las poblaciones, comunidades y personas objeto de las actividades.
La definición de actividades normalizadas en el sector de la protección <u>simplificaría la identificación de ámbitos de intervención en los que que pueden encontrarse complementariedades y sinergias con otros sectores.</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Debate en los talleres de respuesta para identificar las intervenciones de otros sectores que tengan un impacto positivo en los riesgos pertinentes en materia de protección. • Los resultados de la protección compartida pueden definirse en el PRH o, más probablemente, en la estrategia de protección del EHP.
Del mismo modo, un marco claro para las actividades de protección ayudaría a <u>informar a los responsables de la toma de decisiones a nivel nacional de aquello</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Una nota para el EHP y el ICCG que destaque los límites de la respuesta de protección y los ámbitos identificados en los que se han detectado acciones

¹¹ Niland, Polastro, Donini y Lee en nombre del GPC y el CPO, *Independent Whole of System Review of Protection in the Context of Humanitarian Action*, 2015, pág. 25.

¹² Murray y Landry en nombre del GPC *Placing protection at the centre of humanitarian action: Study on Protection Funding in Complex Humanitarian Emergencies*, 2013, pág. 8.

<p><u>que el sector de la protección considera como su responsabilidad exclusiva de intervención y los casos en que el sistema humanitario general, a través del compromiso de la centralidad de la protección, tiene responsabilidades en materia de protección.</u></p>	<p>a nivel de todo el sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de protección del EHP basada en un análisis sólido de la protección.
<p>El proceso de desarrollo de actividades normalizadas a nivel estatal puede dar lugar a <u>propuestas de protección específicas de mayor calidad a través del desarrollo «en el servicio» de las capacidades del personal de protección/del proyecto y de la oferta de «elementos fundamentales» más claros a las organizaciones.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del personal pertinente en el proceso de elaboración del HRP. • Esta puede complementarse con una lista de verificación contextualizada para las propuestas de protección.
<p>Acordar e informar de un conjunto normalizado de actividades de protección especializada <u>ofrecería un apoyo claro y sectorial, y un orden de prioridad a las actividades que los agentes de protección consideran esenciales</u> (formación/desarrollo de capacidades, por ejemplo), <u>pero que en ocasiones no son prioritarias para los donantes.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación transparente del orden de prioridad de las actividades y explicación de los resultados previstos.
<p>El cálculo de costos por unidad <u>generaría a lo largo del tiempo información útil sobre el entorno operativo</u> en una crisis, ya que exigiría al grupo temático de protección y a las organizaciones miembros del grupo temático que concretaran <u>el cómo y el porqué de los cambios en los costos de las actividades</u> a lo largo del tiempo y en distintos lugares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y actualización coherente de los costos unitarios a lo largo de las múltiples variaciones del CPH con el apoyo de una gestión de la información y los conocimientos de calidad.
<p>El proceso para establecer los costes unitarios dentro de un grupo temático de protección <u>permite y puede reforzar un proceso de elaboración de normas básicas y contextualizadas</u> (es decir, cuál es el número y el nivel del personal necesario para prestar un servicio), una función básica del grupo temático, pero muy complicada dentro de la diversidad del panorama de la protección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida participación del personal de gestión del programa o proyecto en los debates. • Documentación minuciosa de las decisiones, adecuada para un público externo.
<p>El proceso para establecer los costes unitarios (en su forma más detallada) exige un acuerdo sobre los inductores internos de costos por unidad. <u>La definición de estos inductores de costos reduce las posibilidades de competencia no deseada entre organismos</u> al tener que explicar a los donantes por qué se planifican o gastan mayores cantidades por persona alcanzada. Por ejemplo, las organizaciones pueden ofrecer comidas a las personas que asisten a sesiones de sensibilización, y podrían ofrecer una comida más cara como incentivo para que las personas asistan y así alejarlas de las actividades de otras personas o para hacer que se quejen durante dichas sesiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación detallada y resumen de los inductores de costos por unidad/producto en el PRH, accesible para un público externo, especialmente los donantes.
<p>La normalización de las actividades facilita el establecimiento de una «lógica de intervención» y un <u>seguimiento sectorial armonizado y mejorado</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un RMF bien diseñado, que establezca resultados claros a nivel sectorial utilizando, en la medida de lo posible, el registro de indicadores.

<p>(registro de indicadores), que mejora el carácter basado en resultados de la coordinación estratégica del grupo temático y ofrece una visión general clara de los productos y resultados, lo que podría dar lugar a un aumento de la financiación del sector¹³.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida capacidad de gestión de la información. • Informes detallados sobre los productos y resultados, así como sobre los cambios en la situación por parte de las organizaciones miembros del grupo temático.
<p>El cálculo de costos por unidad podría <u>facilitar un análisis sectorial de la eficiencia en función de los costos y, dependiendo de la calidad de la información, de la eficacia en función de los costos</u>. Esto permitiría al sector mostrar claramente, si bien en un nivel superior, cómo las aportaciones conducen a resultados, y también podrían dar lugar a un incremento de la financiación de la protección.¹⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida capacidad de gestión de la información para supervisar la aplicación y los niveles de financiación. • Voluntad de compartir los niveles de financiación por parte de las organizaciones miembros del grupo temático.
<p>Un PRH correctamente diseñado y las hojas de proyecto conexas, así como un proceso inclusivo y participativo, que utilice categorías normalizadas de actividad, ayuda (a un nivel estratégico) a cumplir con la Normativa profesional relativa a la labor de protección del CICR. Norma 3.6: «los agentes de protección especificarán sus funciones, los objetivos de su labor, sus prioridades institucionales y sus medios de acción».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del PRH (y su RMF) de manera consultiva e inclusiva. • Hojas de proyecto claras y suficientemente detalladas presentadas por las organizaciones miembros del grupo temático. • Informes periódicos de las organizaciones miembros del grupo temático sobre la situación y los resultados de los proyectos.

Riesgos y posibles medidas de mitigación

Riesgos	Mitigación del riesgo
<p>El cálculo de costos por unidad podría intensificar el riesgo de una <u>obsesión por la prestación de servicios</u> en el sector de la protección, y pasar por alto tendencias y riesgos más amplios en materia de protección e ignorar un análisis más profundo. Esta preocupación se manifestó en el documento <i>Whole of System Review</i>, en el que los autores reconocen la necesidad de dichas actividades, pero señalan el problema que supone centrarse únicamente en los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las acciones propuestas a través de la iniciativa de protección basada en resultados de InterAction y la tendencia hacia un análisis más global de la situación de la protección en una crisis, especialmente en el marco de las estrategias de protección del EHP.
<p>Dado que la respuesta nacional de protección deberá condensarse en un conjunto de actividades específicas normalizadas, existe el riesgo de <u>centrarse en respuestas predeterminadas</u> que podría limitar la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que las categorías de actividad se definen con la suficiente amplitud como para permitir la flexibilidad y la contextualización en el diseño de proyectos y programas de las distintas

¹³ «La relación percibida entre la escasa comunicación de resultados y la financiación insuficiente parece coherente. En el gráfico 2.1, la imposibilidad de informar anualmente sobre los resultados aparece como un motivo relativamente significativo de la falta de financiación, y tanto las pruebas como una mejor comunicación de resultados son factores muy significativos para la mejora de la financiación de la protección (gráfico 2.2), lo que sugiere que los agentes sobre el terreno reconocen en gran medida que la comunicación de resultados es un punto débil. Esto se confirma en la respuesta a la encuesta (gráfico 2.3) en la que solo el 23 % de los encuestados comunican resultados a nivel de productos (nivel en el que los donantes suelen estar más interesados), y en la opinión (gráfico 2.4) del 64 % de los encuestados de que los indicadores normalizados y el seguimiento son muy importantes o importantes para obtener mejores resultados de protección. Las entrevistas con donantes y expertos corroboraron la conclusión de que los retos en materia de comunicación de los resultados de protección son un importante factor limitativo de la financiación.» Murray y Landry en nombre del GPC *Placing protection at the centre of humanitarian action: Study on Protection Funding in Complex Humanitarian Emergencies*, 2013, pág. 35.

¹⁴ Murray y Landry en nombre del GPC *Placing protection at the centre of humanitarian action: Study on Protection Funding in Complex Humanitarian Emergencies*, 2013, pág. 14. Véase también la metodología de análisis de costos del IRC:

<https://www.rescue.org/sites/default/files/document/963/guidancenote1-methology.pdf>

<p>adaptación a los contextos cambiantes o a los nuevos patrones de riesgo.</p>	<p>organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este problema ya existe en la medida en que los coordinadores supervisan la aplicación mediante indicadores generales armonizados. • Participar en análisis continuos de la protección y en un control cualitativo de las intervenciones, también a nivel subnacional, para permitir cambios en los enfoques. • Informar claramente a las organizaciones miembros del grupo temático, al liderazgo humanitario y a los donantes de que las intervenciones se adaptarán a los cambios en el contexto y que el sistema humanitario en general es esencial para la consecución de los resultados de protección.
<p>El desarrollo de un <u>marco normalizado para las actividades de protección corre el riesgo de no ser adecuado debido a la necesidad de un análisis sólido, bien informado/basado en pruebas</u>, para lo cual a menudo se carece de capacidad, recursos e información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que existen sistemas de gestión de la información sobre protección y personal adecuado que sirva de base de los análisis de protección.
<p>Al establecer un marco normalizado para las actividades, <u>podría darse la impresión, errónea, de que los riesgos/las violaciones de la protección podrían reducirse de forma global mediante la financiación de un cierto tipo de actividades</u>. No obstante, en muchos casos esto <u>solo puede lograrse mediante la labor conjunta de una serie de agentes y sectores</u> para lograr el resultado común de protección deseado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la elaboración de una estrategia de protección del EHP basada en un análisis integral de la protección que esboce con claridad las funciones y responsabilidades de conformidad con la política de protección en la acción humanitaria del CPO. • Identificar claramente los resultados de protección que se pretenden lograr a través de actividades de protección especializada, permitiendo la identificación de los ámbitos de acción humanitaria en los que la comunidad humanitaria general contribuye a la consecución de resultados de protección colectiva. • Garantizar la uniformidad de la comunicación e información al liderazgo humanitario.
<p>Los proyectos de protección <u>de varias capas e integrales</u> y los <u>métodos innovadores podrían resultar menos atractivos</u> para las organizaciones y los donantes por la importancia que le prestan a la aplicación de lo que el grupo temático ha acordado presentar como actividades normalizadas a planificar y presupuestar (debido a un enfoque real o percibido).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un seguimiento y análisis periódico de la situación de la protección, e informar a las partes interesadas de la complejidad de los riesgos de protección. • Informar claramente de que la categorización no debería limitar la adopción de enfoques distintos, pero recalcar ante las organizaciones miembros del grupo temático que deben estar preparadas para justificar las desviaciones del marco normalizado del grupo temático.
<p>Las posibilidades de un seguimiento sectorial mejorado <u>pueden dar lugar a un énfasis excesivo sobre los indicadores mensurables, mientras los análisis pasan por alto los resultados significativos, pero más difíciles de capturar y registrar</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que existe una capacidad de protección, unos sistemas de gestión de la información y unas metodologías de seguimiento, evaluación y análisis adecuadas para garantizar que se registran los cambios positivos y negativos del contexto.
<p><u>El cálculo de costos por unidad puede dar la impresión equivocada de que un aumento de los</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de planificación realista basado en la capacidad operativa podría atenuar las

<p><u>recursos conlleva de forma inmediata un aumento de los resultados.</u> La protección depende en gran medida de la calidad de los recursos humanos, que suelen ser limitados en cuando a su disponibilidad y que requieren tiempo para desarrollar la capacidad suficiente.</p>	<p>expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberá comunicarse claramente la necesidad de personal cualificado (entre otros Normativa profesional relativa a la labor de protección), la disponibilidad, y el tiempo necesario para formarlo debidamente.
--	--

2.2 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CÁLCULO DE COSTOS POR UNIDAD PARA LA COORDINACIÓN DE GRUPO TEMÁTICO DE PROTECCIÓN Y LOS PRH

Los siguientes cuadros identifican los beneficios y los riesgos relacionados con la adopción de la metodología de cálculo de costos por unidad para la coordinación a nivel nacional del grupo temático de protección y el desarrollo de PRH en concreto. Estos se añaden a los beneficios y riesgos señalados en la sección anterior.

Beneficios y requisitos

Beneficios	Requisitos
<p>Seguir <u>armonizando la labor del grupo temático de protección y los AoR</u> mediante la organización de eventos conjuntos y la participación en el mismo proceso, a la vez que se permite la identificación precisa de las actividades compartidas y se garantiza la complementariedad o la delimitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso se desarrolla de forma inclusiva y participativa. • Se identifican explícitamente las complementariedades y las actividades compartidas y se toman medidas para garantizar que los resultados del seguimiento son comparables (por ejemplo, mediante la armonización de los indicadores). La delimitación de las actividades y los motivos de división deben definirse y comunicarse con claridad (por ejemplo, indicando por qué otras actividades parecidas tienen un presupuesto superior).
<p>El proceso de elaboración de un PRH y el establecimiento de costos unitarios en el grupo temático <u>facilita un enfoque coherente y común (incluso mediante el desarrollo de una visión compartida de la situación general de de protección) entre las organizaciones miembros del grupo temático, lo que contribuye al objetivo de lograr resultados comunes.</u> En este sentido, como ya se ha mencionado antes, el proceso es tan valioso como los resultados al ofrecer una forma de desarrollo de capacidades «en el servicio».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso se desarrolla de forma inclusiva y participativa, tanto en relación con el análisis conjunto de la situación de la protección como en la preparación de respuestas a las preocupaciones identificadas.
<p>El proceso da como resultado una <u>coordinación estratégica sólida y una estructura de planificación con distintas aplicaciones a lo largo del CPH y en la labor práctica de coordinación</u> (análisis de la protección, identificación de deficiencias dirigida por el 4W, presentación de informes) y un marco lógico/RMF basado en resultados para el capítulo del PRH del grupo temático de protección, lo que genera confianza en la respuesta del grupo temático de protección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del proceso o los procesos propuestos se recopilan y difunden (por ejemplo, en un plan de respuesta detallado del grupo temático). Esto incluye, por ejemplo, definiciones detalladas de las actividades propuestas y los resultados previstos. • Capacidad de gestión de la información. • Una base de referencia adecuada e información en tiempo real sobre las preocupaciones en materia de protección y estimaciones del número total de personas necesitadas (un indicador fácilmente disponible es el número de personas desplazadas, no obstante son necesarios datos

	<p>más concretos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros del grupo temático ajustan/desarrollan y utilizan las herramientas para informar y hacer un seguimiento de las actividades.
<p>El proceso equipa a los coordinadores del grupo temático de protección con <u>información sobre la planificación de la respuesta fácilmente aplicable a lo largo del año</u>, lo que resulta especialmente pertinente para la planificación de una respuesta rápida en situaciones de emergencia nacional repentinas. Los ajustes en los costos unitarios debidos a un entorno operativo complejo pueden comunicarse con claridad mediante, por ejemplo, el uso de coeficientes correctores (es decir, a consecuencia de problemas logísticos en la respuesta localizada a las inundaciones, la actividad de protección especializada tiene un coste 1,2 veces superior al coste original).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos dentro del grupo temático sobre los inductores de costos y las posibles variaciones, con decisiones conexas bien documentadas. • Capacidad de gestión de la información. • Una base de referencia adecuada e información en tiempo real sobre las preocupaciones en materia de protección y estimaciones del número total de personas necesitadas (un indicador fácilmente disponible es el número de personas desplazadas, no obstante son necesarios datos más concretos). • Todos los miembros del grupo temático ajustan/desarrollan y utilizan las herramientas para informar y hacer un seguimiento de las actividades.
<p>Un <u>enfoque armonizado a nivel mundial del PRH y el FRM da lugar a una mayor comparabilidad y previsibilidad</u> de la participación de los agentes de protección en una crisis, entre otros, al permitir que las organizaciones se adapten a nivel mundial a la hora de dirigir las operaciones nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Armonización de los formatos de PRH a nivel mundial (impulsado por la OCAH). • Armonización de las metodologías de planificación, los productos y, en especial, los indicadores a nivel mundial para los grupos temáticos de protección y los compromisos de las organizaciones centradas en la protección a nivel del GPC. • Integración de estos compromisos en las directrices internas/los procedimientos operativos de las organizaciones miembros del GPC.
<p>Un RMF sólido, vinculado a los costos unitarios, <u>permite a los coordinadores informar, en base a pruebas, al liderazgo humanitario y a los donantes sobre la respuesta guiada del PRH</u>, especialmente a los donantes que no están cumpliendo adecuadamente con el requisito de financiación, pero que esperan resultados de protección o que un gran número de personas afectadas se beneficien de ella (es decir, el vínculo entre las aportaciones y los productos resulta claro, transparente y se acuerda por todo el sector).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre las actividades planificadas y los costos relacionados, especialmente también sobre las posibles variaciones para las distintas cargas de trabajo/ámbitos seleccionados (ponderados), a través del plan de respuesta detallado del grupo temático.
<p>Se puede lograr una <u>mayor claridad respecto a la población destinataria en relación con la solicitud de presupuesto</u> (es decir, los grupos temáticos de protección elaboran periódicamente unos PRH en los que se selecciona un gran número de personas por un costo relativamente bajo a consecuencia de la inclusión de actividades de protección de base comunitaria u objetivos de seguimiento, que ocultan, por ejemplo el significativo costo por caso de la asistencia jurídica o de las actividades de gestión de casos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una nota que acompaña al PRH o al plan de respuesta detallado del grupo temático debería incluir información detallada de cada categoría de actividad y costo unitario (y explicar claramente que la sensibilización resulta barata por beneficiario en comparación con la gestión de casos).

<p>Cuando se utiliza el cálculo de costos por unidad, en el que los socios del grupo temático preparan <u>hojas de proyecto separadas</u> (incluso para utilizarlas en la movilización de recursos), sería útil/importante que las organizaciones <u>concretaran si su costo unitario difiere de la norma del grupo temático, por ejemplo en lo que respecta a las regiones geográficas o el volumen de casos, y por qué</u>. Esto contribuiría a dos cuestiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Aumento de la transparencia y la rendición de cuentas de los socios del grupo temático en la elaboración de proyectos. Armonización del diseño de proyecto de los socios del grupo temático con las normas acordadas del grupo (función mínima del grupo temático), ya que los costos unitarios incluyen normas muy básicas (pero insuficientes por sí mismas) para la programación debido a la definición de los inductores de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de hojas de proyecto precisas por organización, incluida información detallada sobre los requisitos financieros, la población destinataria por categoría de actividad y los (posibles) lugares escogidos. Organizaciones dispuestas a ofrecer información detallada sobre el proceso interno de planificación financiera. Normas mínimas (a efectos del PRH o basadas en normas mínimas del grupo temático o acordadas internacionalmente, por ejemplo, las CMPS).
--	---

Riesgos y posibles medidas de mitigación

Riesgos	Mitigación del riesgo
<p>El proceso de establecimiento de un coste unitario y un PRH preciso <u>requiere mucho tiempo y recursos</u>, así como muchas reuniones/talleres y, en el mejor de los casos, la participación de varios miembros del personal por organización (incluido personal de gestión del programa). Esto resulta problemático en un entorno en el que la carga del proceso de coordinación ya se lamenta con frecuencia y en el que se cuestionan los resultados/beneficios para las distintas organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que se definen y comunican los beneficios para el sector y las distintas organizaciones, entre otras, a través de las sesiones informativas en los países que tienen lugar durante las reuniones del grupo temático y de la preparación de una nota de orientación consensuada por el GPC. Garantizar que se ofrece visibilidad a través de las sesiones informativas con los donantes y de un plan de respuesta detallado del grupo temático.
<p>En muchas crisis, la <u>información</u> crucial y oportuna (base de referencia) <u>relacionada con la protección está incompleta o es difícil de adquirir/determinar</u>, especialmente la relacionada con las necesidades, pero también con lo que realmente logran los productos en términos de la modificación de la situación de las comunidades afectadas. Esto complica el proceso de planificación y se vuelve <u>especialmente problemático cuando existen unas metas de carga de trabajo definidas para cada una de las actividades</u> (que en última instancia determinan el presupuesto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la existencia de sistemas de vigilancia de la protección y de un sistema de gestión de la información sobre la población (o promover su creación), y trabajar para lograr la comparabilidad y complementariedad de los distintos sistemas [por ejemplo, de un mecanismo de supervisión y presentación de informes (MRM, según su acrónimo en inglés) y otros sistemas de vigilancia de la protección]. Armonizar los indicadores para la evaluación de todas las organizaciones, incluidas las que se encuentran fuera del grupo temático de protección, a fin de garantizar una amplia base de información.
<p><u>Una supervisión «obligatoria» reducida y la falta de una visión general sobre los proyectos y programas planificados</u> consecuencia de la ausencia del Online Project System (OPS). Esto puede dar lugar a una reducción del papel del grupo temático y del coordinador del mismo en la respuesta a consecuencia del refuerzo adicional de la relación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Una clara relación (bilateral) de coordinación a establecer entre las organizaciones y el coordinador, y especialmente entre los donantes y el coordinador. Los procesos de planificación conjunta involucran a las organizaciones socias del grupo temático desde el inicio de la respuesta.

<p>bilateral entre el donante y la organización que ejecuta el proyecto, y a la reducción de las consultas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se llega a un acuerdo con el grupo temático para presentar unas hojas de proyecto breves similares a las notas conceptuales OPS.
<p><u>Reducción de las posibilidades de mantener la calidad de las propuestas</u>, garantizada mediante una revisión entre pares, para los proyectos a incluir en la lista PRH OPS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las notas sobre las distintas categorías de actividad deberían especificar qué se considera parte de la categoría de actividad. • Garantizar que las organizaciones presentan una hoja de proyecto breve pero suficientemente detallada. • El coordinador del grupo temático colaborará con los donantes en las cuestiones identificadas por el grupo temático y en el paquete de respuestas, incluidas sus normas. • Asegurar que los donantes son conscientes de la falta de revisión entre pares debida a la ausencia del OPS.
<p>La calidad de las propuestas de proyectos específicos de protección suele considerarse baja y no adaptada al contexto/demasiado predecible. <u>El cálculo de costos por unidad podría reforzar un enfoque único, en lugar de garantizar que las organizaciones adaptan las respuestas al contexto local.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a TODOS los miembros del grupo temático en el taller de diseño de respuestas. • El coordinador debería hacer todo lo posible para animar a los participantes en los talleres a que piensen fuera de los marcos que ya se utilizan con frecuencia. • Una sesión independiente de intercambio de ideas en el SAG, antes del taller de respuesta y basada en las preocupaciones detectadas en materia de protección, fortalecería en mayor medida los debates en torno a las respuestas.
<p>La tendencia a establecer un <u>importe en dólares por persona destinataria en todo un grupo</u> (es decir, el costo unitario medio del grupo temático sobre alojamiento es de 50 USD por persona alcanzada) <u>representa de manera muy distorsionada la complejidad y la diversidad de la respuesta de protección.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abstenerse de aceptar el uso de una cifra de costo por beneficiario para toda la respuesta del grupo temático, ya que no representa lo que realmente se logra con la financiación potencialmente asignada. • Como mínimo, el costo por beneficiario debería dividirse por objetivos del grupo temático (tal como se definen en el RMF).
<p>No <u>existe una norma/directriz sectorial para decidir cuál debería ser el número total de personas destinatarias de las actividades de protección especializada</u> en los PRH que utilizan un cálculo de costos por unidad. Normalmente, esta cuestión se resuelve con el número total de personas a las que se dirigen las distintas organizaciones en el marco de sus propuestas del OPS, lo que resulta en un total que se corresponde con la capacidad de ejecución de los agentes en el país. Esto complica el proceso de toma de decisiones y <u>podría reducir la credibilidad del presupuesto</u> del plan de respuesta específico del grupo temático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las hojas de proyecto ofrecerán una indicación de la capacidad de ejecución/absorción. • El SAG podría acordar un conjunto de actividades fácilmente ampliables con una mayor financiación y etiquetarlas como tal, mientras que las categorías de actividad más técnicas (por ejemplo, la asistencia jurídica) podrían etiquetarse como actividades que requieren una inversión significativa en caso de aumentarse los objetivos.
<p><u>Es posible que los presupuestos de las organizaciones que, de otro modo, podrían haber sido comparativamente bajos se aumenten «artificialmente» en consonancia con un costo unitario más alto</u>, ya que promedia los costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A través del plan de respuesta detallado del grupo temático y de las sesiones informativas (o una nota que acompañe al PRH) debería informarse a los donantes y a los miembros del grupo temático de la forma en que se calculó el costo medio (es decir,

unitarios de varias organizaciones.	qué se incluye, los años de experiencia del personal, etc.).
Hay una <u>diferencia entre la financiación necesaria para el establecimiento de un nuevo servicio y la financiación necesaria para el mantenimiento de un servicio ya existente</u> , y el cálculo de costos por unidad puede ocultarla y dar una idea equivocada.	<ul style="list-style-type: none"> Las descripciones de la categoría de actividad/las normas mínimas de calidad pueden utilizarse para aclarar por qué y cuánto aumentaría el costo unitario en el año de instauración del servicio.

3. ENFOQUES PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS UNITARIOS

Un elemento fundamental del PRH es el presupuesto asignado a las intervenciones dirigidas a alcanzar los resultados y objetivos esperados. En esta sección se detallan las metodologías identificadas para su uso por parte de los grupos temáticos de protección con el fin de establecer costos unitarios para la planificación del PRH, lo que les permite escoger de manera informada la metodología más adecuada para cada contexto (organizativo y de coordinación), e informa a los grupos temáticos de protección sobre cómo aplicar las metodologías. El cálculo de los costos de las actividades propuestas es posible cuando el grupo temático de protección y el SAG han establecido los componentes de la respuesta: las categorías de actividad y los productos y resultados conexos. Estos deberán presupuestarse.

Para establecer adecuadamente el costo por producto o resultado de cada actividad, deberá organizarse una reunión con los socios del grupo temático de protección en la que participen tanto el personal técnico de protección como el de gestión del proyecto/del programa. Esta reunión debería tener tres resultados principales: 1) validación de unas normas mínimas de calidad por categoría de actividad; 2) acuerdo sobre las organizaciones que informan al grupo temático mediante los indicadores establecidos; y 3) acuerdo sobre el costo por producto para cada categoría de actividad.

Si bien el establecimiento de costos unitarios normalizados requiere, durante la fase inicial, una inversión significativa de tiempo y recursos por parte del personal, en posteriores variaciones (por ejemplo, para una revisión intermedia del PRH) puede actualizarse el costo y los criterios acordados sobre los que se basa este cálculo, lo que reduce el tiempo invertido. El cálculo de costos, por ejemplo, podría actualizarse sobre la base de los cambios en el contexto operativo, como un acceso reducido, la inflación, etc.

En las consultas con los grupos temáticos de protección se han identificado tres enfoques distintos para el cálculo de costos por unidad:

- basar el costo unitario en las cifras utilizadas por las agencias líderes del grupo temático (CLA);
- basar el costo unitario en un proceso aproximado de distribución de costos basado en las actividades, el presupuesto y los objetivos de los proyectos previstos; y
- a través de un proceso minucioso de consulta para cada partida presupuestaria pertinente para la unidad.

Los enfoques se describen a continuación en orden de menos precisos, pero que requieren menos tiempo para su desarrollo, a más precisos, que exigen una mayor inversión de tiempo.

Estas metodologías se han utilizado con anterioridad a la publicación de la guía/hoja de consejos de la OCAH. La tercera metodología es la que más se ajusta a la guía/hoja de consejos de la OCAH.

A la hora de evaluar estas metodologías, conviene tener en cuenta que estas cifras se utilizan con fines de planificación y ofrecen principalmente una «estimación inicial del coste de una respuesta conjunta basada en el volumen de la necesidad y el alcance acordado de la respuesta»¹⁵, es decir, las variaciones entre organizaciones siguen siendo una realidad y son aceptables (teniendo en cuenta que esto debe documentarse y comunicarse claramente). Es más, el establecimiento de un costo unitario depende forzosamente de una serie de supuestos, lo cual es inevitable y puede afectar la exactitud del costo unitario establecido.

¹⁵ OCAH, *HRP Costing Methodology Options*, guía u hoja de consejos, 2018, pág. 8.

Además, salvo en el caso de las asignaciones del FMPC, el grupo temático de protección no participa directamente en los acuerdos bilaterales de financiación celebrados entre los donantes y los socios del grupo temático (es decir, un donante toma una decisión en materia de financiación sobre la base de las notas conceptuales de las organizaciones que tienen libertad para proponer objetivos y presupuesto para los proyectos). El grupo temático funciona como un intermediario entre el donante y la organización que ejecuta las actividades solo cuando los donantes siguen el PRH y tienen en cuenta la documentación del grupo temático de protección, incluida la relativa a los costos unitarios; en estos casos se considera que el canal de información sobre los productos y resultados de la organización pasar principalmente entre el donante y la organización encargada de la ejecución. No obstante, las consultas han puesto de relieve situaciones en las que los donantes y las organizaciones utilizan de forma activa los costos unitarios establecidos para afinar las notas conceptuales del proyecto y los acuerdos de financiación.

3.1 PRIMERA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE COSTOS: ADOPCIÓN DE LAS CIFRAS DE PLANIFICACION DE LAS CLAS (Y DE OTROS SOCIOS DEL GRUPO TEMÁTICO)

En este enfoque, el grupo temático de protección y los coordinadores de los AoR consultan al personal de programas y proyectos de los CLA (y, en ocasiones, con un número limitado de socios del grupo temático) para establecer el costo medio por beneficiario (u otra unidad de producto escogida) de las actividades previstas. Con frecuencia, las CLA tienen previsto un conjunto de proyectos similares a las respuestas previstas en el PRH para el grupo temático más amplio y tienen experiencia práctica en la planificación y ejecución de estas actividades, por lo que son una fuente útil de información sobre planificación. En la práctica, este enfoque suele dar lugar a que los equipos de coordinación del grupo temático de protección y del AoR preparen una lista de costos propuestos que, a continuación, se debate, modifica y aprueba.

El enfoque ofrece una estimación relativamente factible, si bien aproximada y opaca, de los costos previstos por beneficiario/unidad para cada categoría de actividad, y podría ser útil cuando falta el tiempo o la voluntad, en el seno del grupo temático, de participar en el tema del cálculo de costos. Involucrar a otros socios del grupo temático afina aún más el costo unitario al que puede llegar el grupo temático: un conjunto más amplio de insumos da como resultado una cifra de costos que se asemeja más al promedio de un costo de planificación para todo el grupo temático. Es posible que este método tenga un impacto positivo, si bien algo descendiente, sobre el establecimiento de indicadores, ya que estos pueden armonizarse con los indicadores de la CLA.

No obstante, el enfoque tiene una serie de inconvenientes: 1) el cálculo de costos por unidad no está controlado plenamente por grupo temático más general dado el número limitado de organizaciones que participan en el establecimiento del costo; 2) el proceso no establece con precisión el paquete completo de inductores de costos/normas mínimas de calidad incluidas en el costo unitario, por lo que reduce los posibles beneficios de comunicación/promoción para los socios del grupo temático en la promoción con los donantes; 3) el costo unitario establecido puede verse influenciado por los requisitos de financiación de las organizaciones (así como dominado por un número limitado de oradores comprometidos de una reunión); 4) la transparencia del proceso no es óptima; y 5) el costo unitario específico resultante posiblemente no tenga adecuadamente en cuenta los costos generales (sobre o subestimación).

En general, este enfoque da como resultado una cifra factible a efectos de planificación, si bien, por los motivos enumerados anteriormente, el enfoque no logra todos los beneficios potenciales que el cálculo de costos por unidad puede generar. Por lo tanto, se propone que se considere como la opción menos preferible para los grupos temáticos de protección que adopten el cálculo de costos por unidad.

3.2 SEGUNDA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE COSTOS: ASIGNACIÓN DE COSTOS APROXIMADOS ENTRE PRODUCTOS POR PROYECTO

En este enfoque, los equipos de coordinación del grupo temático de protección y del AoR solicitan a los socios del grupo temático que faciliten un desglose aproximado por porcentajes del total de solicitudes presupuestarias por productos concretos en las respectivas notas conceptuales/propuestas de proyectos. Esto significa que el enfoque es más factible una vez que los socios del grupo temático han elaborado las notas conceptuales del proyecto para el año siguiente, ya que los cambios que puedan producirse en el contexto limitan la conveniencia de utilizar datos más antiguos, y las notas conceptuales tampoco abordarían los retos ni los riesgos o violaciones de la protección

que puedan producirse.

La metodología se explica mejor con un ejemplo: un proyecto de protección tiene tres productos principales (asistencia jurídica, sensibilización de la comunidad y formación) y las organizaciones indicarían el porcentaje estimado del presupuesto del proyecto destinado por actividad. Una vez definidos los porcentajes, se comparten las notas conceptuales/propuestas de proyecto con el equipo de coordinación del grupo temático de protección. Esto permite (cuando se combinan todos los datos de las organizaciones) que el equipo de coordinación del grupo temático determine de forma aproximada el costo medio por unidad de todas las actividades previstas en el seno del grupo temático. Los cálculos ofrecen las cifras del presupuesto por actividad que, cuando se dividen por el objetivo/cifra unitaria, ofrece una aproximación del costo por objetivo o unidad de cada organización. A su vez, este puede promediarse en las distintas propuestas de los distintos socios del grupo temático. Cuando se ponderan los cálculos, es decir, cuando al promediar el costo por producto de actividad se tiene en cuenta el volumen de los respectivos objetivos, el costo unitario resulta cada vez más representativo del promedio del grupo temático.

Los cálculos serían como sigue:

Organización A	Organización B
El presupuesto total solicitado para el proyecto es 1 millón \$	El presupuesto total solicitado para el proyecto es 2 millones \$
Objetivos para el año: Objetivo de asistencia jurídica: 1 500 personas/casos Objetivo de sensibilización: 20 000 personas Objetivo de formación de los garantes de derechos: 400 personas	Objetivos para el año: Objetivo de asistencia jurídica: 4 000 personas/casos Objetivo de sensibilización: 50 000 personas Objetivo de formación de los garantes de derechos: 100 personas
Estimación de la organización del porcentaje de financiación por actividad: Asistencia jurídica: 60 % Sensibilización: 25 % Formación: 15 %	Estimación de la organización del porcentaje de financiación por actividad: Asistencia jurídica: 75 % Sensibilización: 20 % Formación: 5 %
Totales calculados por actividad por objetivo/unidad: Asistencia jurídica: $600\,000\ \$ / 1\,500 = 400\ \$$ Sensibilización: $250\,000\ \$ / 20\,000 = 12,5\ \$$ Formación: $150\,000\ \$ / 400 = 375\ \$$	Totales calculados por actividad por objetivo/unidad: Asistencia jurídica: $1\,500\,000\ \$ / 4\,000 = 375\ \$$ Sensibilización: $400\,000\ \$ / 50\,000 = 8\ \$$ Formación: $100\,000\ \$ / 100 = 1\,000\ \$$

Los cálculos anteriores ofrecen un costo unitario que puede ser promediado entre las distintas organizaciones. Por ejemplo: una persona que reciba asistencia jurídica supondría un costo medio de $400\ \$ + 375\ \$ / 2 = 387,50\ \$$.

No obstante, esta media no representa plenamente el costo real medio por producto ya que la organización A selecciona a menos personas para la asistencia jurídica que la organización B (por ejemplo, debido a las eficiencias de escala).

Para garantizar que el costo unitario refleja el verdadero costo medio ponderado por producto en todo el grupo, deberán establecerse totales combinados en las categorías de actividad (objetivos y presupuesto) del grupo temático más general. Esto significa que deberán sumarse los presupuestos y los totales de los objetivos relacionados con actividades similares. Como en el cálculo anterior, habría que establecer y dividir el presupuesto total y el objetivo entre todo el grupo temático. Esto daría lugar a los siguientes cálculos:

	Presupuesto para la actividad	Objetivo de la actividad	Costo medio por producto/unidad
Asistencia jurídica Org. A	600 000 \$	1 500	400 \$

Asistencia jurídica Org. B	1 500 000 \$	4 000	375 \$
En todo el grupo temático	2 100 000 \$	5 500	381,82 \$

Sensibilización A	250 000 \$	20 000	13 \$
Sensibilización B	400 000 \$	50 000	8 \$
En todo el grupo temático	650 000 \$	70 000	9 \$

Formación A	150 000 \$	400	375 \$
Formación B	100 000 \$	100	1 000\$
En todo el grupo temático	250 000 \$	500	500 \$

Este enfoque indica de manera bastante precisa los costos unitarios de todo el grupo temático, siempre y cuando se disponga de una serie de puntos de información y los valores sean exactos: lo más importante es que la estimación del porcentaje de distribución sea lo más precisa posible y que los distintos objetivos de la actividad/unidades sean comparables. Además, cuando cada uno de los socios del grupo temático que contribuye al proceso con una propuesta de proyecto (u hoja) detallada está dispuesto a compartirla públicamente, se logra una cierta transparencia. Este enfoque también puede aplicarse retroactivamente, es decir, tras la presentación de las notas conceptuales/propuestas de proyectos para el ciclo anual. La precisión del enfoque mejora en gran medida cuando el grupo temático ha establecido categorías de actividad e indicadores (los objetivos/unidades del ejemplo anterior) antes de que las organizaciones elaboren notas conceptuales/propuestas de proyectos, suponiendo que las organizaciones incorporen esta categorización a sus notas conceptuales (o establezcan con precisión cuáles de sus indicadores deberían tenerse en cuenta en los costos unitarios de los grupos temáticos). Por último, desde el punto de vista del procedimiento el enfoque es bastante sencillo: los cálculos necesarios pueden automatizarse con facilidad en una hoja de Excel y los socios del grupo temático no tienen por qué participar más allá de la asignación de porcentajes del presupuesto total del proyecto por actividad (y la validación de los costos unitarios establecidos).

No obstante, este enfoque de la estimación también plantea una serie de problemas: 1) el hecho de que este enfoque sea más fácil de aplicar retroactivamente puede limitar los beneficios para el proceso de planificación de una respuesta estratégica para un contexto específico, lo que incluye el establecimiento de categorías de actividad (es decir, el proceso de planificación de la respuesta sigue estando impulsado por la oferta); 2) para este enfoque no es necesario el acuerdo de todo el grupo temático sobre las normas mínimas de calidad (inductores de costos por unidad), lo que reduciría el valor de promoción relacionado con la movilización de recursos del enfoque de cálculo de costos por unidad; y 3) el costo unitario medio ponderado resultante está comparativamente más influenciado por las organizaciones más grandes debido al peso relativo/tamaño de sus intervenciones en el proceso de cálculo.

En general, muchos de estos inconvenientes pueden mitigarse siguiendo el proceso propuesto descrito anteriormente en el presente documento: en particular, el establecimiento de categorías de actividad basadas en necesidades identificadas y el acuerdo sobre las normas mínimas de calidad de cada categoría de actividad con anterioridad a la elaboración de notas conceptuales/propuestas de proyectos. Dado que es poco probable que este enfoque se traduzca en muchos de los beneficios que el cálculo de costos por unidad puede producir, y entraña la posibilidad de inexactitudes derivadas del hecho de que las cifras se basan en estimaciones de porcentajes y no en una deliberación exhaustiva, se considera una opción que puede funcionar cuando las limitaciones de tiempo impiden un proceso de determinación de costos unitarios más detallado.

La aplicación retroactiva del establecimiento de un costo unitario puede resultar útil para los grupos temáticos de protección en los casos en que se diseñan llamamientos urgentes o asignaciones del FMPC, incluso cuando el PRH no utiliza un cálculo de costos por unidad.

También cabe destacar que este enfoque puede afinarse aún más si se incorporan los pasos tres y cuatro de la metodología descrita a continuación.

3.3 TERCERA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE COSTOS: PROCESO CONSULTIVO Y DELIBERATIVO POR INDUCTOR DE COSTOS

En este enfoque, el equipo de coordinación del grupo temático de protección y los socios del grupo temático participan en un detallado proceso de definición de los elementos que contribuyen al costo por producto de actividad/unidad. Este enfoque se ajusta a la metodología propuesta en la guía/hoja de consejos sobre el cálculo de costos por unidad de la OCAH y, aunque el proceso es pesado, es la metodología de cálculo de costos por unidad más precisa (y la más útil a largo plazo). No obstante, el enfoque solo se ha probado sobre el terreno una vez. Los pasos propuestos en la guía/hoja de consejos de la OCAH permiten al grupo temático llegar a un costo detallado y basado en pruebas por categoría de actividad y unidad/indicador conexo.

Las fases consecutivas de este enfoque, que se seguirán en consulta con tantos socios del grupo temático como sea posible, son: 1) definir sus unidades de medida relacionadas con las categorías de actividad y los indicadores; 2) describir los inductores de costos; y 3) indicar los costos unitarios medios¹⁶. Estas fases deberán seguirse en cada una de las categorías de actividad establecidas para el PRH y dependen en gran medida de las normas mínimas de calidad por actividad establecidas (que pueden establecerse o precisarse durante los debates de la segunda fase)¹⁷.

Cabe destacar que la calidad de los resultados de este enfoque depende de la calidad de los datos disponibles y generados a través de los debates que son las aportaciones a este proceso en cada una de las respectivas fases. Además, como se indica en la guía/hoja de consejos de la OCAH, es fundamental que el grupo temático de protección lleve un registro detallado de las consideraciones y las decisiones adoptadas en cada una de las fases destacadas a continuación para mejorar la transparencia y permitir una actividad de promoción basada en pruebas en torno al cálculo de costos del PRH del grupo temático de protección y los presupuestos individuales de los socios del grupo temático.

Fase 1: defina sus unidades de medida

Una vez se ha establecido el conjunto de categorías de actividad a incluir en el PRH, los socios del grupo temático de protección deberán llegar a un acuerdo sobre la unidad de medida más adecuada de los productos o resultados cuyo costo se va a calcular. El costo de cada unidad se establecerá en las fases siguientes y puede variar significativamente entre categorías de actividad. En línea con los objetivos iniciales del enfoque de cálculo de costos por unidad, los grupos temáticos de protección deberían tratar de utilizar el grado de detalle más alto posible. Además, la unidad de medida es un elemento fundamental del seguimiento del PRH por parte del grupo temático de protección: se pedirá a los socios del grupo temático que informen sobre su ejecución utilizando la unidad de medida como un indicador de producto (lo que también significa que la unidad de medida podría ser un componente de un indicador de resultados).

La elección de la unidad de medida más adecuada depende una serie de cuestiones estrechamente vinculadas entre sí:

1. ¿Qué unidad expresa de la manera más pertinente y precisa el producto o resultado, así como el propósito general, de la actividad?
2. ¿Qué unidad ofrece una medición significativa de la planificación y la supervisión cuando se reduce al menor nivel de detalle?
3. ¿Qué unidad es adecuada y viable para que los socios del grupo temático supervisen e informen de los avances en la ejecución?
4. ¿Qué unidad representa adecuadamente la inversión de los recursos necesarios para lograr el producto

¹⁶ El orden de las fases es ligeramente distinto del de la guía/hoja de consejos de la OCAH (se han cambiado las fases 1 y 2) para garantizar una mayor claridad y sentido de finalidad de los debates. Las fases 3 y 5 de la guía/hoja de consejos de la OCAH se analizan más adelante en esta sección, ya que son pertinentes para cada uno de los tres enfoques de cálculo de costos identificados.

¹⁷ Ya existe alguna orientación útil en relación con las normas mínimas de calidad. En el caso del AoR en protección infantil en emergencias, las Normas Mínimas para la Protección de la Infancia son una fuente útil.

o resultado de la actividad?

Por ejemplo, para una actividad como la gestión de casos, la unidad más pertinente para calcular el costo podría ser un caso cerrado. Esta es una forma pertinente y precisa de reflejar el producto de la actividad, es una medición significativa para la planificación, los socios del grupo temático llevan registros del número de casos cerrados, y es adecuada para compararla con los recursos invertidos (y, por tanto, representa adecuadamente los recursos necesarios por producto).

Para una actividad como el seguimiento de la protección, la unidad de medida más viable y significativa para el cálculo de costos y la planificación podría ser la cobertura de una comunidad o distrito, en lugar del número de informes publicados o, incluso, del número de personas consultadas (no obstante, ambas cifras pueden seguir siendo un indicador útil del seguimiento y la comunicación).

Fase 2: describa los inductores de costos

Una vez se han establecido las categorías de actividad y las unidades de medida en todo el grupo temático, pueden establecerse todos los elementos pertinentes que constituyen el costo total por producto o resultado. Los inductores de los costos unitarios por actividad de todo el grupo temático son tanto internos de los proyectos de los socios del grupo temático como coyunturales (relacionados con el entorno operativo y la población destinataria, por ejemplo). Los factores coyunturales se analizarán con más detalle en la sección sobre el establecimiento de un rango de costos (fase 3).

Es importante seguir siendo consciente durante este paso de que el coste unitario alcanzado tiene como objetivo ofrecer una indicación a efectos de planificación (los socios del grupo temático que se desvíen del costo unitario pueden explicar directamente a los posibles donantes los motivos de su presupuestación en notas conceptuales y en propuestas).

La determinación de los inductores internos de costos requiere que se establezca un presupuesto línea por línea para cada unidad. Las normas mínimas de calidad de todo el grupo temático deberán utilizarse (cuando estén disponibles) o establecerse y acordarse para cada producto o resultado de la actividad (lo cual puede lograrse durante estos debates, ya que los debates sobre los inductores internos de los costos son casi idénticos a los de las normas mínimas de calidad por actividad). Esto también significa que en el cálculo deberá incluirse cualquier gasto de apoyo y los costos generales. La base de este presupuesto por unidad es la información de las organizaciones operativas sobre los respectivos costos utilizados para la elaboración de presupuestos dentro de sus propias organizaciones (históricos y previstos).

Para garantizar que el coste unitario representa el cálculo de costos de las actividades de todos los socios del grupo temático, es posible adoptar tres enfoques para llegar a un acuerdo sobre el cálculo de los costos de cada uno de los inductores internos de costos que conforman el costo unitario (cada «partida presupuestaria»): 1) las organizaciones llegan a un acuerdo sobre el costo medio por inductor interno del costo a través de un proceso deliberativo y consultivo; 2) se comparan partida a partida los presupuestos de las organizaciones (históricos y previstos) de forma parecida al método de cálculo de costos por unidad descrito en la sección anterior (aproximando los costos unitarios de todos los productos por proyecto planificado); o 3) se utiliza como modelo un proyecto ejecutado anteriormente que se considera que ofrece la base más representativa y comparable para estimar el costo unitario¹⁸. Lo más probable es que lo más práctico sea una combinación de los tres enfoques, ya que si bien la segunda opción probablemente de como resultado una estimación más precisa, la primera y tercera opción requieren menos trabajo.

Para mejorar la claridad y la estructura, establecer los inductores internos de costos por unidad y ayudar a los cálculos, resulta útil dividir los inductores internos de costos del costo unitario en tres categorías:

- Costos directos: costos que pueden identificarse claramente con la unidad de medida o vincularse a ella:

¹⁸ La tercera opción se propone en la guía/hoja de consejos de la OCAH. Se sugiere buscar específicamente un proyecto que utilice los niveles salariales más comunes, que aborde necesidades similares entre la población (en el ejemplo de la asistencia jurídica, tipos de casos parecidos ya que, de media, requieren un tiempo similar), y una media total de personas a las que se va a prestar asistencia a fin de tener en cuenta las economías de escala.

es decir, gastos de personal, gastos de adquisición, etc.

- Costos directos de apoyo: costos que apoyan claramente la unidad de medida. En ocasiones, estos costos pueden diferir un tanto de los costos directos y prorratearse de alguna manera: es decir, los gastos de alquiler y los gastos de funcionamiento de una instalación, el personal que participa parcialmente en la supervisión de una proyecto, etc.
- Costos indirectos: costos que no pueden identificarse claramente con la unidad o vincularse a ella. Estos son los costos generales: es decir, gestión organizativa, ordenadores, etc.

Por categoría, los socios del grupo temático deberían enumerar los principales elementos (inductores de costos) que influyen en el costo unitario de conformidad con la unidad de medida establecida y las normas mínimas de calidad. El costo unitario puede establecerse a través de un acuerdo (o la adhesión a) sobre las normas mínimas de calidad y de un acuerdo sobre el costo medio de cada uno de estos inductores de costos.

En el caso de las actividades que generan un único producto, como la entrega de un kit de higiene femenina (la unidad), este es un proceso relativamente sencillo de enumerar los costos de adquisición, distribución y transporte, y una cantidad prorrateada de los costos generales. La mayoría de las organizaciones deberán dividir las partidas presupuestarias de los proyectos en curso o previstos entre las distintas unidades (por ejemplo, un proyecto podría implicar la distribución de kits de higiene femenina, así como la gestión de casos, que se incluirían en dos unidades distintas cuyo coste deberá calcularse). Los miembros del grupo temático deberán prorratear el costo de los costos generales y otros costos compartidos entre las actividades (unidades) mediante uno de los tres métodos descritos anteriormente (basándose principalmente en un conocimiento de sus operaciones y de su experiencia pasada).

Cuando la unidad cuyo costo ha de calcularse está relacionada con la prestación de un servicio, el proceso requiere otros cálculos y un acuerdo relativo a las normas mínimas de calidad, en especial el tiempo del personal necesario por unidad. Por ejemplo, a la hora de determinar el costo unitario de una actividad como la asistencia jurídica en los casos en que se ha decidido considerar un caso cerrado como la unidad cuyo costo se ha de calcular, las siguientes determinaciones habría que hacerlas mediante deliberaciones y un análisis de los datos históricos de seguimiento de los socios del grupo temático:

- Promedio de casos que un trabajador social puede abarcar por mes
- Número de meses necesarios para cerrar un caso

Esto permite calcular el número total de casos que un trabajador social cerrará de media por año: si un trabajador social puede abarcar de media 25 casos por mes, y de media, un caso requiere 4 meses de trabajo antes de poder cerrarse, un trabajador puede cerrar 75 casos por año (es decir: $25 \times 3 = 75$).

Cuando en el cálculo se incluye el salario medio de un trabajador social de asistencia jurídica, puede establecerse el costo directo medio de la contribución de los trabajadores sociales a la unidad (es decir, un caso de asistencia jurídica cerrado).

Los resultados de estos cálculos deberán complementarse con los inductores internos adicionales de los costos (otros costos directos, costos directos de apoyo y costos indirectos), calculados también por unidad. Siguiendo el ejemplo de la asistencia jurídica, los cálculos pueden incluir (todas las cifras son ejemplos):

- Costos directos:
 - o Salario medio del jefe de equipo (supervisa a 6 trabajadores sociales, lo que supone 450 casos cerrados por año)
 - o Materiales educativos distribuidos por caso
- Costos directos de apoyo:
 - o Salario medio del director de proyecto (dedica el 50 % del tiempo a la asistencia jurídica, supervisa a 3 jefes de equipo)
 - o Alquiler y costos de funcionamiento de la instalación y número de casos abarcados en la instalación (12 trabajadores sociales trabajan en la instalación)
 - o Costo de las TIC (ordenador y comunicación) por trabajador social
- Costos indirectos de apoyo:
 - o Salario medio mensual del director en el país (dedica el 5 % al proyecto de asistencia jurídica)

El cálculo del costo unitario de la asistencia jurídica daría lugar al siguiente cálculo:

Unidad: caso de asistencia jurídica cerrado	Promedio de meses requeridos por caso: 4	Mes	Año	Por caso
COSTOS DIRECTOS				
Trabajador social	Salario medio	700 \$	8 400 \$	112 \$
	Promedio de casos por trabajador	25	75	
Jefe de equipo	Salario medio	1 500 \$	18 000 \$	40 \$
	Promedio de casos por jefe de equipo (supervisa a 6 trabajadores sociales)	150	450	
Materiales educativos	1 distribuido por caso			2 \$
COSTOS DIRECTOS DE APOYO				
Director de proyecto	Salario medio	1 500 \$	18 000 \$	6,67 \$
	Tiempo estimado dedicado a la asistencia jurídica	50 %	9 000 \$	
	Promedio de casos por director de proyecto (supervisa a 3 jefes de proyecto)	450	1 350	
Alquiler + gastos de funcionamiento de la instalación	Alquiler - gastos de funcionamiento de la instalación que alberga 12 trabajadores sociales y a 2 jefes de equipo	350 \$	4 200 \$	4,67 \$
	Número de casos cerrados en la instalación	300	900	
Costo de las TIC por trabajador social	Ordenador + teléfono móvil por trabajador social		650 \$	8,67 \$
COSTOS INDIRECTOS DE APOYO				
Director en el país	Salario medio	4 500 \$	54 000 \$	2 \$
	Tiempo estimado dedicado a la asistencia jurídica	5 %	2 700 \$	
	Promedio de casos apoyados indirectamente (supervisa a 1 director de proyecto)	450	1 350	
Costo unitario final				176,01 \$

Las cifras más importantes del cálculo anterior son los costos directos ya que constituyen la mayor parte de los inductores internos de costos; no obstante, el cálculo de los costos generales medios (especialmente los gastos de gestión) por caso representativos de las distintas organizaciones de todo el grupo temático es complejo.

Una alternativa al método descrito anteriormente para calcular los costos de gestión por caso (acuerdo entre los socios del grupo temático sobre un número estándar de casos apoyados, salario medio y porcentaje de tiempo dedicado) sería la adopción de un porcentaje estándar de gastos generales de gestión sumado al costo unitario (por ejemplo, podría adoptarse el ampliamente utilizado 7 % de costos generales. El razonamiento que justifica la elección del porcentaje debería explicarse claramente por unidad, ya que ciertas actividades necesitarían más apoyo que otras). Esto daría lugar al siguiente cálculo:

Unidad: caso de asistencia jurídica cerrado	Promedio de meses requeridos por caso: 4	Mes	Año	Por caso
---	--	-----	-----	----------

COSTOS DIRECTOS				
Trabajador social	Salario medio	700 \$	8 400 \$	112 \$
	Promedio de casos por trabajador	25	75	
Jefe de equipo	Salario medio	1 500 \$	18 000 \$	40 \$
	Promedio de casos por jefe de equipo (supervisa a 6 trabajadores sociales)	150	450	
Materiales educativos	1 distribuido por caso			2 \$
COSTOS DIRECTOS DE APOYO				
Costo de las TIC por trabajador social	Ordenador + teléfono móvil por trabajador social		650 \$	8,67 \$
Costo unitario total antes de gastos generales				162,67 \$
COSTOS INDIRECTOS DE APOYO				
Gestión organizativa + gastos de la instalación	Porcentaje acordado de gastos generales por unidad - 7 %			11,39 \$
Costo unitario final				174,05 \$

Una vez que se ha establecido y acordado un costo para cada una de las categorías de actividad (y, por tanto, las unidades), se han establecido las cifras más importantes para los cálculos posteriores.

Para que el grupo temático de protección y las organizaciones utilicen adecuadamente las cifras, es fundamental llevar un registro detallado de cómo se llegó a cada cifra de los cálculos anteriormente descritos. A las organizaciones esto les resulta muy útil a la hora de debatir las propuestas de proyectos con los donantes, ya que les permite explicar detalladamente la forma en que se establece el presupuesto y destacar la manera en que se relaciona con los productos y resultados del proyecto. En el caso de los grupos temáticos de protección, estos cálculos pueden servir como punto de referencia en posibles imprevistos y asignaciones de fondos mancomunados, en futuras versiones del CPH, y pueden utilizarse para realizar cálculos de eficiencia de los costos en todo el grupo temático, además del proceso de planificación del PRH.

Fase 3: establecer un rango de costos

A efectos de planificación, los factores coyunturales también influyen en el costo real de la ejecución de las actividades. Por ejemplo, es probable que el costo de ejecución de las actividades en una zona remota sea mayor que el de ejecución de una actividad en una zona de fácil acceso. Por ello, los grupos temáticos pueden establecer un rango de costos para cada unidad, es decir, un mínimo y un máximo. Una vez más, las cifras históricas y de planificación sirven de orientación a este respecto.

Si bien el impacto de los factores coyunturales en un costo unitario (y, por tanto, la variación en el costo unitario) puede dar la impresión de que la metodología no es adecuada para una planificación a nivel nacional, el reconocimiento explícito de que no toda la ejecución seguirá, ni puede seguir, el costo unitario acordado en el grupo temático es también una oportunidad para informar mejor sobre las solicitudes presupuestarias y para fortalecer la planificación financiera, además de mejorar la transparencia.

Para lograr esto, se propone la adopción de un sistema de ponderación que pueda utilizarse tanto por el grupo temático de protección como por las organizaciones. Por ejemplo, los costos de seguridad y logísticos para la ejecución de una actividad en una zona remota y poca segura son mayores que en un distrito cercano a la capital. Para tener en cuenta esta diferencia, el costo unitario utilizado para la planificación en este ámbito podría ponderarse un 1,25 (es decir, multiplicarse por un factor de 1,25). Así, sobre la base del ejemplo anterior, la asistencia jurídica por caso cerrado supondría un coste de 176,01 \$ x 1,25 = 220,01 \$ por unidad en el distrito remoto y poco seguro. Cuando se dispone de información suficientemente detallada sobre las personas

necesitadas o se estima su número (por unidad por distrito), se puede mejorar significativamente la precisión de la planificación y presupuestación del PRH. El grupo temático de protección puede facilitar un cuadro basado en pruebas de los factores que posiblemente influyen en la ponderación del costo unitario, lo que mejora aún más la transparencia del proceso de planificación (y, por lo tanto, establece efectivamente un rango de costos).

En el caso de los socios del grupo temático, otros factores pueden influir en su presupuestación a nivel de proyecto y, por tanto, dar lugar a una diferencia con el costo unitario acordado en el grupo temático. Por ejemplo, una organización más pequeña podría operar a un costo menor que una mayor y, al mismo tiempo, mantener las mismas normas mínimas de calidad: la organización puede proponer ejecutar una actividad con una ponderación del 0,9 del costo unitario. Como la relación de financiación es entre la organización y el donante (que debería conocer el costo unitario y los cálculos en que se basa), la organización más pequeña debería informar al donante de los motivos por los que pueden ejecutar la actividad por debajo del costo unitario.

Fase 4: Costo unitario medio de la planificación estratégica del PRH

Al centrarse en el nivel de la planificación estratégica, en lugar de en el nivel de actividad/unidad concreto, esta fase mejora la precisión y afina aún más el cálculo de costos del presupuesto general del PRH. Para facilitar los cálculos y distinguir claramente entre el nivel de actividad/unidad concreto, este punto de decisión se incluye como una fase separada.

Como se ha señalado anteriormente, pueden existir diferencias en el costo unitario entre las zonas seguras y poco seguras, y entre las zonas rurales y urbanas. Esto adquiere importancia a partir del momento en que las evaluaciones han demostrado que las poblaciones en las situaciones más vulnerables o con mayor necesidad de intervenciones en materia de protección están presentes en zonas en las que se aplicaría un factor de ponderación más alto. Cuando el grupo temático de protección decide centrarse principalmente en las poblaciones de estas zonas, el costo unitario medio de la actividad en el PRH aumenta y, por tanto, afecta al presupuesto general del PRH. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de establecer el presupuesto general.

Los cálculos de esta fase dependen de datos precisos sobre el entorno operativo y de una estimación basada en pruebas del número total de personas que necesitan distintos tipos de actividades de protección en diferentes zonas del país. Para calcular correctamente el costo unitario medio del PRH se debería crear una tabla con los costos unitarios ponderados para cada zona administrativa (con el mayor nivel de detalle posible, y manteniendo un enfoque realista) y el número total de unidades que se prevé ejecutar (dirigidas)¹⁹ en cada zona administrativa.²⁰ Una vez finalizada, la tabla de planificación ofrecería la siguiente información:

Asistencia jurídica (costo unitario de un caso cerrado = 174,05 \$)	Ponderación del costo unitario (contexto)	Costo por unidad en la región	Personas necesitadas (PiN)	Objetivo de ejecución del PRH - unidades	Costo total del objetivo por región
Región A (urbana y segura)	1	174,05 \$	4 000	4 000	696 200 \$
Región B (rural, montañosa y poco segura)	1,15	200,16 \$	5 000	3 000	600 472,50 \$
Región C (rural y poco segura)	1,1	191,46 \$	8 000	5 000	957 275 \$
Región D	1,1	191,46 \$	11 000	5 000	957 275 \$

¹⁹ Si bien el establecimiento de objetivos de ejecución queda fuera del alcance de este documento, sigue siendo una parte fundamental del cálculo de los costos del PRH. En las consultas, los grupos temáticos de protección que utilizan un cálculo de costos por unidad indican que normalmente utilizan una combinación de dos métodos o uno de ellos: 1) desarrollo de la capacidad de ejecución observada el año anterior y prevista para el año en curso; o 2) metas ambiciosas que tienen en cuenta el número de personas que necesitan una actividad concreta.

²⁰ A menudo la OCAH (como líder general del proceso del PRH) facilita cuadros de planificación con este nivel de detalle que pueden adaptarse al objetivo concreto del grupo temático de protección.

(rural y poco segura)					
Región E (rural y segura)	1,05	182,75 \$	6 000	4 000	731 010 \$
Total			34 000	21 000	3 942 232,50 \$
Costo unitario medio de la planificación estratégica del PRH	(= 3 942 232,50 \$ / 21 000)				187,73 \$

El costo unitario medio de la planificación estratégica del PRH resulta muy útil para indicar el costo unitario en las circunstancias específicas del país durante el desarrollo del PRH.

Una vez concluido el proceso anterior para cada actividad, puede establecerse el presupuesto general para el PRH del grupo temático de protección.

La metodología consistente en un proceso consultivo y deliberativo por inductor de costos da como resultado el costo unitario y el presupuesto del PRH más detallado y contextualizado. Las ventajas declaradas del enfoque de cálculo de costos por unidad se acentúan cuando se lleva a cabo este laborioso proceso. Los beneficios para el grupo temático de protección son tanto internos, en términos de colaboración en la planificación, adhesión a las normas, planificación estratégica basada en pruebas, etc., como externos, en términos de mayor transparencia y responsabilidad, profesionalización de los procesos de planificación y posible movilización de recursos.

No obstante, la metodología también tiene una serie de inconvenientes: 1) la granularidad de los datos necesarios para completar los cálculos es bastante elevada, tanto en la programación como en las violaciones/riesgos de protección y, en ocasiones, es imposible de alcanzar en la práctica; 2) dado que el enfoque pretende lograr un alto nivel de detalle a través de la inclusión de un gran número de variables, existe el riesgo de apilar distintos supuestos unos encima de otros, lo que puede dar lugar a significativos márgenes de error al tiempo que se da la impresión de precisión absoluta; 3) el enfoque requiere una inversión de tiempo significativa por parte del equipo de coordinación del grupo temático y del personal asociado al mismo, así como la voluntad de compartir información financiera potencialmente sensible; y 4) los elementos del enfoque no se han probado sobre el terreno y se beneficiarían de un mayor perfeccionamiento, especialmente de la inclusión de gastos generales y de gestión.

Cuando los socios del grupo temático están bien informados del proceso y de los beneficios tanto para las organizaciones como para el sector en su conjunto, así como para las poblaciones afectadas, la metodología consistente en un proceso consultivo y deliberativo por inductor de costos es un enfoque viable para el establecimiento de un PRH. La metodología también se beneficiaría de una mayor normalización de todo el sector de la protección: una armonización global de las unidades de medida estándares e indicadores estándar para ciertas actividades, así como unas normas mínimas de calidad, facilitarían enormemente el proceso.

4. RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan recomendaciones para mejorar la labor de los grupos temáticos de protección relacionada con el cálculo de costos por unidad y los procesos asociados.

- El GPC examinará la decisión según la cual un sistema de supervisión de la protección (dirigido por el grupo temático) es un elemento necesario de cada grupo temático como actividad «básica» de protección. La promoción a nivel mundial ante donantes y organizaciones clave, especialmente la organización del grupo temático, en este sentido es útil (sobre todo debido al hecho de que conecta con los objetivos declarados de la nota interna del ACNUR para los Representantes del ACNUR sobre el liderazgo de la protección en emergencias complejas). Si el establecimiento normalizado de un sistema

de supervisión de la protección es inviable, deberá hacerse un esfuerzo concertado para 1) facilitar la armonización de los indicadores de evaluación en todos los grupos temáticos; 2) integrar una serie de indicadores clave en evaluaciones específicas no relacionadas con la protección (es decir, encuestas de nutrición); y 3) intentar recopilar información básica sobre protección mediante los mismos indicadores en evaluaciones multisectoriales centralizadas que abarquen todo el país, cuando sea posible. Esto también tiene la ventaja de garantizar que se tienen en cuenta a las poblaciones no desplazadas.

- De manera similar, el GPC podría abogar por el apoyo constante a los grupos temáticos de protección a nivel de país mediante un sistema interinstitucional de comunicación con las comunidades aplicado por las CLA.
- El acuerdo nacional sobre los costos por unidad y la metodología a establecer es una tarea de coordinación y de gestión de información bastante desalentadora. En vista de la multitud de cálculos, vuelve a destacar la necesidad de que cada grupo temático de protección disponga de una sólida capacidad de gestión de la información.
- En las consultas se detectaron varios enfoques para el diseño y el cálculo de costos del PRH entre y dentro de los grupos temáticos de protección, lo que podría dar lugar a problemas en la comunicación hacia exterior del grupo temático de protección sobre el enfoque estratégico y el PRH del sector de la protección, lo que podría tener un impacto negativo sobre la financiación del sector. El GPC y sus AoR a nivel mundial llegarán a un acuerdo sobre el enfoque preferido para el desarrollo del PRH y trabajarán para armonizar la terminología y los procesos a fin de reforzar la previsibilidad y las formas de comunicación sobre la planificación estratégica del sector.
 - o Ofrecer una orientación práctica y detallada relacionada con la planificación de la respuesta para garantizar la armonización de todo el sector; los elementos del presente documento pueden adaptarse y, cuando los enfoques se acuerden a nivel mundial, reformularse en una guía práctica para los grupos temáticos de protección y AoR.
 - o Elaborar y adoptar una plantilla para los grupos temáticos de protección a nivel estatal, incluidos los AoR, para la elaboración de un plan de respuesta anual y detallado del grupo temático de protección. Esto garantiza la coherencia en el establecimiento de objetivos y en la comunicación exterior. El presente documento ofrece una propuesta inicial.
 - o Acordar internamente, dentro de las CLA, una orientación para adoptar los indicadores acordados en el grupo temático en los acuerdos de asociación a nivel de país [en el caso de las operaciones del ACNUR los indicadores del grupo temático deberían incluirse en los Acuerdos de Asociación para Proyectos (PPA, según su acrónimo en inglés)].
 - o El WG de gestión de la información sobre protección debe encargarse de desarrollar una metodología estandarizada con criterios adaptables al contexto para establecer la cifra de personas necesitadas del HNO.
- De acuerdo con la política de protección en la acción humanitaria del CPO, el GPC considerará iniciar un proceso de consultas para el desarrollo de normas mínimas de la programación de la protección parecidas a las CPMS, centradas en los elementos de la actividad de protección especializada de la protección en la acción humanitaria. Las consultas han identificado los beneficios que las CPMS tienen en los procesos de planificación estratégica, incluido el cálculo de costos por unidad al haber establecido normas mínimas de calidad consensuadas para todo el sector.