



**Reunión conjunta de las Juntas Ejecutivas del
PNUD/UNFPA/UNOPS, el UNICEF, ONU-Mujeres y el PMA
30 y 31 de enero de 2012
Nueva York**

Situaciones de transición

Documento de referencia elaborado conjuntamente por el PNUD, el UNFPA, la UNOPS, el UNICEF, ONU-Mujeres (co-coordinador) y el PMA (co-coordinador)

Introducción

1. El presente documento de referencia, elaborado conjuntamente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), se basa en el trabajo de todo un decenio acerca de las transiciones. En él se describen las ideas esenciales obtenidas hasta la fecha y se exponen las deficiencias o las cuestiones de reciente aparición con miras a facilitar el debate sobre cómo pueden los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas alinear sus estrategias en los países en transición.
2. En 2002, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD) y el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios (ECHA) crearon un grupo de trabajo mixto sobre problemas en situaciones de transición, en respuesta a la resolución E/2002/32 del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, en la que se pedía la adopción de medidas para abordar los déficits tanto en materia de financiación como de planificación estratégica en el paso del socorro al desarrollo en los contextos de transición. En su informe titulado *Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio*¹, el Secretario General pide que el GNUD refuerce los instrumentos de planificación integrada, presupuestación y movilización de recursos para los países que están saliendo de un conflicto. A petición de las Juntas Ejecutivas del PNUD/UNFPA, el UNICEF y el PMA, el Grupo de Trabajo mixto, en febrero de 2004, publicó un informe sobre los problemas en situaciones de transición. En 2008, el GNUD/ECHA y el Grupo de Trabajo temático del Comité Permanente entre Organismos (IASC) sobre recuperación rápida elaboraron un conjunto de herramientas de orientación para la transición susceptibles de emplearse a raíz de un conflicto o de una catástrofe natural.
3. En el Informe de 2004 del Grupo de Trabajo mixto sobre problemas en situaciones de transición del GNUD y el ECHA, se ofrece la siguiente definición operativa de la expresión “situación de transición”: “período de una crisis en el que la asistencia externa es más necesaria para sostener o respaldar procesos de paz aún frágiles ayudando a crear las condiciones necesarias para la estabilidad política, la seguridad, la justicia y la igualdad social”. Además, en el conjunto de herramientas se hace hincapié en que las transiciones suelen implicar el paso desde una intervención estrictamente humanitaria a un enfoque que integra la planificación y la ejecución de actividades de recuperación, además de la reconciliación y la consolidación de la paz, a través de un proceso que debería estar dirigido, cada vez en mayor medida, por agentes nacionales. La expresión “situación de transición” define asimismo el período de transformación del país después de una crisis —un conflicto, una crisis política o una catástrofe natural compleja—, aunque existen diferencias inherentes a cada contexto. Si bien las definiciones difieren, hay unos elementos comunes, como por ejemplo la necesidad de restablecer servicios básicos como la salud, la educación y la seguridad alimentaria, además de unos medios de subsistencia. En general se reconoce que el proceso puede ser cíclico y que a veces se puede recaer en el conflicto; que es preciso apoyar el proceso de apropiación por las autoridades locales

¹ Asamblea General de las Naciones Unidas, 2002. Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio, 9 de septiembre de 2002 (A/57/387).

y nacionales, y que el sistema de las naciones Unidas tendrían que adoptar una estrategia coherente.

4. El tema de la transición se ha tratado en varias reuniones conjuntas de las Juntas Ejecutivas del PNUD, el UNFPA, el UNICEF, ONU-Mujeres y el PMA. En la última de dichas reuniones, celebrada en febrero de 2011, las Juntas examinaron las lecciones aprendidas sobre la eficacia de las intervenciones de emergencia y la transición hacia la recuperación y el desarrollo a largo plazo. Una reunión conjunta celebrada en septiembre de 2011 se centró en el Sudán del Sur. En ambas reuniones, las Juntas confirmaron los principios definidos en el informe sobre los problemas en situaciones de transición, incluida la necesidad de que los organismos de las Naciones Unidas hicieran un mayor esfuerzo por intervenir con rapidez, actuar con un enfoque más holístico, mejorar la planificación conjunta, abordar los factores de vulnerabilidad subyacentes y fomentar la capacidad local en general y, más en concreto, la capacidad de resistencia. En el estudio de caso relativo al Sudán del Sur también se destaca la importancia de fomentar las capacidades civiles nacionales mediante unas asociaciones nacionales e internacionales sólidas. Se hace hincapié igualmente en que en las situaciones de transición es necesario a menudo asegurar simultáneamente la prestación de asistencia humanitaria y la realización de programas de recuperación acelerada que consoliden los dividendos de la paz, contribuyan a reducir la vulnerabilidad y sienten las bases de un desarrollo sostenible.

5. Se han elaborado y establecido estrategias, marcos, instituciones y herramientas diversos para adoptar una respuesta internacional al tema de la transición². En 2006, se crearon la Comisión de Consolidación de la Paz y el Fondo para la Consolidación de la Paz. En la segunda reunión mundial dedicada al Diálogo internacional sobre la consolidación de la paz y del Estado, celebrada en Monrovia y, más recientemente, en el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en Busan (República de Corea), se ampliaron los debates sobre políticas y se recomendaron nuevas orientaciones al respecto. En el reciente examen de la capacidad civil y el informe posterior del Secretario General³ se abundó en la importancia de fortalecer las capacidades locales y nacionales como base para la transición. Las Naciones Unidas, por su parte, dedican una atención cada vez mayor a su propia transición, asegurando el relevo entre las distintas partes del sistema, por ejemplo, de la coordinación de la asistencia humanitaria a la coordinación del desarrollo, y de una presencia integrada de las Naciones Unidas dirigida por misiones de mantenimiento de la paz apolíticas o complejas al establecimiento de equipos de las Naciones Unidas en los países.

6. La “primavera árabe” y los llamamientos concertados de los Estados frágiles a favor de un nuevo enfoque en la relación con los países donantes con respecto a la consolidación del Estado y de la paz apuntan a la necesidad de evaluar periódicamente la eficacia de los instrumentos y las

² Algunos de los instrumentos y marcos más importantes para la transición creados y probados por el sistema de las Naciones Unidas son el conjunto de herramientas de orientación para la transición (“Transition Guidance Toolkit”) del GNUD/ECHA y del Grupo de Trabajo temático sobre recuperación rápida, las evaluaciones de las necesidades después de los conflictos y las catástrofes, la versión revisada de las directrices relativas a la evaluación común del país (CCA) y el Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y el examen de la capacidad civil después de los conflictos. Cabe citar también las orientaciones de la Red Internacional sobre Conflicto y Fragilidad (INCAF) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la financiación de la transición (“Guidance on Transition Financing: Building a Better Response”), de 2010.

³ Asamblea General de las Naciones Unidas, 2011. Capacidad civil después de los conflictos, 19 de agosto de 2011 (A/66/3-S/2011/527).

políticas existentes para obtener los resultados deseados de cara a una transición pacífica y sostenida.

7. Por consiguiente, para su reunión conjunta de enero de 2012, las Juntas Ejecutivas del PNUD, el UNFPA, el UNICEF, la UNOPS, ONU-Mujeres y el PMA acordaron examinar los aspectos que habían funcionado, resaltar los acontecimientos y las ideas recientes y centrar la atención en las mejoras necesarias para intensificar el proceso de apropiación nacional, la participación y la inclusión, la creación de comunidades “resistentes” y de entornos propicios a nivel local y nacional y el reparto y la gestión de los riesgos.

Cuestiones clave y retos

Sentido de apropiación nacional – Participación e inclusión

8. Cada vez se hace más evidente el valor del sentido de apropiación nacional y de la participación incluyente de todas las partes interesadas a la hora de formular y aplicar las prioridades nacionales durante las situaciones de transición. En particular, la participación directa de las autoridades locales y de las organizaciones de la sociedad civil puede contribuir a que los procesos de transición y sus efectos reflejen los intereses y respondan a las necesidades de los diversos sectores de la sociedad, incluidas las mujeres, los jóvenes, las minorías étnicas y de otro tipo, así como otras poblaciones vulnerables o marginadas. Se debe hacer más hincapié en fomentar las capacidades nacionales durante las transiciones. La experiencia demuestra que, si las condiciones lo permiten, cuanto antes se invierta en construir relaciones con las contrapartes nacionales más fácil será traspasar la responsabilidad de los mecanismos y las operaciones a los gobiernos.

9. Para incrementar las posibilidades de obtener a raíz de la transición las transformaciones previstas, los asociados deberán ir más allá del nivel nacional y apoyar el fomento de las capacidades a escala local. Para ello puede ser necesario que las Naciones Unidas intensifiquen temporalmente su presencia sobre el terreno y apoyen evaluaciones de las necesidades, la coordinación y el fomento de las capacidades a escala local.

10. Aunque el apoyo internacional suele concentrarse en los gobiernos y las autoridades nacionales, de los datos se desprende que las transiciones tienen éxito cuando existe un gran sentido de apropiación nacional y local, del que sea partícipe la sociedad civil⁴. La plena participación de las mujeres y la incorporación de los principios de igualdad de género en todas las etapas de la programación y el seguimiento de las políticas de transición son esenciales para obtener resultados satisfactorios⁵. Por lo tanto, es esencial asegurarse de que las estructuras de gobernanza que se establezcan para gestionar la recuperación no reproduzcan los patrones de exclusión establecidos durante el conflicto. Al consolidar las instituciones, es fundamental que la población tenga acceso a los servicios básicos. Una prestación equitativa de los servicios es crucial para que se respeten los derechos humanos básicos y se genere confianza en las instituciones, sobre todo inmediatamente después del conflicto.

Fomento de comunidades resistentes y de entornos propicios

⁴ International Peace Institute. *Research Note on Transition Compacts; Summary of Initial Findings and Key Questions*, página 1.

⁵ Participación de la mujer en la consolidación de la paz. Informe del Secretario General, 7 de septiembre de 2010, (A/65/354-S/2010/466).

11. Durante los procesos de transición, es frecuente que se acentúen las vulnerabilidades y aumenten los riesgos sufridos por las comunidades. Estas pueden ser víctimas de numerosas crisis simultáneas o recurrentes, como crisis políticas, epidemias o la destrucción de viviendas y activos productivos a causa de tormentas o inundaciones. La habilidad de los organismos, fondos y programas para potenciar la capacidad de resistencia de las comunidades —es decir, su capacidad para prever una amplia gama de situaciones de crisis, presiones e incertidumbres, prepararse para ellas, afrontarlas y recuperarse de las mismas— determinará la forma en que una estrategia podrá ayudar a la transición.

12. El concepto de “resiliencia” (o “capacidad de resistencia”) tiene su origen, hace ya tiempo, en la ciencia y la ecología, y fue hace poco cuando lo adoptaron las comunidades de ayuda humanitaria y de desarrollo, pasando a ser empleado con frecuencia por los promotores de la reducción del riesgo de catástrofes, sobre todo en relación con el Marco de Acción de Hyogo⁶. Hay un creciente número de investigaciones con las que se intenta comprender mejor la capacidad de resistencia y su aplicación efectiva a las esferas de la acción humanitaria y el desarrollo. Muchos agentes de esos dos sectores, donantes incluidos, ahora también están formulando unas estrategias de fomento de la capacidad de resistencia y unos enfoques para la programación.

13. Está empezando a fraguarse un consenso con respecto a la definición en sentido amplio del concepto de “comunidad resistente”. Comprender mejor qué significa capacidad de resistencia en la práctica para una comunidad afectada por una crisis es esencial para que los organismos, fondos y programas puedan planificar y orientar los programas de modo que tengan un impacto real. Entre las posibles dimensiones de una comunidad resistente pueden citarse los activos, las instituciones y los servicios, los conocimientos y la información, la cooperación, el acceso sostenible y equitativo a los recursos, la capacidad local de gestión de conflictos, la diversidad, las situaciones de superposición de socorro⁷ y la autosuficiencia.

14. Apoyar la capacidad de resistencia constituye una empresa de desarrollo a largo plazo, pero se ha constatado que la acción humanitaria puede contribuir de forma importante a fomentar la reducción del riesgo de catástrofes gracias a una buena preparación para la pronta intervención y al enfoque de recuperación temprana. En las situaciones de transición, la acción humanitaria puede reducir los obstáculos y preparar el terreno para una recuperación más sólida y una mejor gestión de los riesgos en el futuro. La capacidad de resistencia debería ser impulsada conjuntamente por los agentes de desarrollo y los agentes de la ayuda humanitaria.

15. Hay varias esferas en las que los organismos, fondos y programas se enfrentan a desafíos varios para apoyar eficazmente la capacidad de resistencia en las situaciones de transición. Se trata de las siguientes:

- **Asociaciones.** El fomento de la capacidad de resistencia constituye un esfuerzo multisectorial. Los organismos, fondos y programas deben buscar alianzas creativas y específicas para cada contexto con agentes muy diversos, que van desde el sector privado hasta las organizaciones de desarrollo comunitario.
- **Innovación.** Los organismos, fondos y programas deben fomentar deliberadamente la experimentación de soluciones institucionales y tecnológicas prometedoras, y su difusión.

⁶ Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres, 2005. “Marco de Acción de Hyogo para 2005-2015: Aumento de la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres”, enero de 2005 (A/CONF.206/6).

⁷ Se hace referencia aquí a la superposición de actores y enfoques.

- **Fundamentos.** La rendición de cuentas, la participación, el fomento de las capacidades y el sentido de apropiación local y nacional siguen siendo elementos esenciales para ayudar eficazmente a una comunidad en crisis a avanzar hacia una recuperación sostenible.
- **Transformación social.** La capacidad de resistencia se adquiere a través de procesos sociales cuyos resultados eluden una medición exacta. Para fomentar unas inversiones verdaderamente sostenibles de los donantes y los países en desarrollo, los donantes deberían examinar y revisar sus propios sistemas de seguimiento de las realizaciones y de presentación de informes al respecto.
- **Programación multisectorial.** El apoyo a la capacidad de resistencia ha de ser holístico y sistémico. Con ello se hace hincapié en la capacidad de los organismos, fondos y programas no sólo para derribar bastiones sectoriales internos e identificar conjuntos de medidas multisectoriales de apoyo a las comunidades, sino, también, para hacerlo con asociados.

Reconsideración de la gestión de riesgos en contextos de transición

16. Es un hecho cada vez más reconocido que la gestión de riesgos es un aspecto importante para que el apoyo internacional tenga éxito en los casos de transición. Al considerarse parte integrante del programa para mejorar la eficacia de la ayuda, fue uno de los temas tratados en el reciente Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda. A la hora de planificar su apoyo durante las situaciones de transición, los organismos de ayuda deben tener en cuenta los crecientes factores de riesgo contextuales e institucionales.

17. Una gestión eficaz de los riesgos que contrapesa los riesgos y las oportunidades y se base en una visión global de los riesgos tanto institucionales (como la corrupción) como contextuales (como el riesgo de renovación del conflicto) puede ayudar a lograr unos mejores resultados globales. La gestión de riesgos puede, en concreto, facilitar unas actividades de desarrollo más oportunas y flexibles durante la transición, cuando quizá la asistencia humanitaria no dé más de sí.

18. La gestión de riesgos en la esfera de la asistencia internacional todavía es limitada y aún tiene que incorporarse de manera sistemática. Algunos organismos han establecido sistemas oficiales de gestión de los riesgos institucionales diseñados para ayudar a los directores de los programas a evaluar los riesgos y oportunidades dentro del proceso de planificación y a integrar la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégica más amplia. En Somalia, hay actualmente en curso un proyecto trienal para establecer el primer sistema conjunto de las Naciones Unidas de gestión de los riesgos institucionales pensado para un equipo de las Naciones Unidas en un país. Sin embargo, siguen faltando una evaluación y una gestión de los riesgos a nivel estratégico, además de una conexión entre la gestión de riesgos y los resultados.

19. Se necesita una mayor cooperación interinstitucional y una armonización de los enfoques de gestión de riesgos, así como más enfoques colectivos para gestionar los riesgos a escala nacional. Los asociados nacionales, los gobiernos donantes y sus asociados cooperantes han de alcanzar una comprensión común y realista de los riesgos y hallar maneras de actuar conjuntamente para gestionarlos en el contexto específico de cada país. Los mecanismos para el reparto de los riesgos, incluidos la evaluación y el análisis conjuntos de los riesgos y la financiación mancomunada, como el Fondo para la Consolidación de la Paz, presentan un potencial aún por realizar; es preciso conocer mejor los diferentes modelos y extraer lecciones de su aplicación en la práctica.

20. A nivel mundial, se debe aprender de las experiencias nacionales a fin de conocer mejor las necesidades para lograr una gestión de riesgos eficaz. De este modo podrían identificarse unos elementos comunes a partir de los cuales podrían establecerse mecanismos y normas de gestión de riesgos que sea posible adaptar a contextos diversos y emplear para el establecimiento de sistemas armonizados.

Lecciones aprendidas

21. A continuación se exponen las cuatro lecciones principales aprendidas durante el último decenio, estructuradas con idea de dar respuesta a los problemas antes expuestos.

- a) **Para promover el proceso de apropiación nacional es necesario crear un espacio institucional que permita a los gobiernos dirigir o desempeñar un papel más activo en la recuperación temprana, la planificación, la ejecución y la movilización de recursos.** A los módulos de acción agrupada que han trabajado con contrapartes gubernamentales desde un principio y adoptado algún acuerdo de codirección con las autoridades nacionales les resulta mucho más fácil el traspaso de las responsabilidades de coordinación. Hay que establecer sistemas de rendición de cuentas para asegurar que los asociados humanitarios y de desarrollo se comprometan plenamente con las partes nacionales, estatales y no estatales, desde el principio del proceso de recuperación. La meta, en última instancia, debería ser el hacer posible que las autoridades nacionales desempeñen funciones de dirección también en la fase de respuesta a la crisis, según el contexto, las capacidades nacionales existentes y el carácter de la intervención.
- b) **Una toma de decisiones participativa, incluyente y transparente en todos los niveles contribuye al proceso de apropiación nacional y a la ampliación del apoyo social para una transición satisfactoria.** Las investigaciones demuestran que la sociedad civil desempeña un papel importante en este proceso de creación y promoción de una rendición de cuentas para el desarrollo. También las sociedades civiles fuertes y diversas enriquecen el capital social cooperativo necesario para fomentar la capacidad de resistencia de las comunidades y la capacidad para reponerse de las crisis. En la reunión de un grupo de alto nivel sobre la sociedad civil y los procesos de transición, celebrada el 26 de octubre de 2011, el Secretario General de las Naciones Unidas destacó la importancia de una sociedad civil dinámica y diversa y observó que los grupos de mujeres, los activistas que utilizan medios de comunicación de carácter social y los defensores de los derechos humanos son fundamentales para construir unas instituciones públicas sólidas y responsables⁸.
- c) **El incremento del número de mujeres entre el personal docente, el personal médico, los agentes de policía, los agentes de extensión agrícola, los funcionarios de registros locales y los funcionarios judiciales mejora enormemente la calidad de la prestación de servicios y el acceso de todos los grupos —hombres y mujeres, niñas y niños—, según las investigaciones realizadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el**

⁸ Comentarios del Secretario General dirigidos a las organizaciones no gubernamentales (ONG). Nueva York, 26 de octubre de 2011 (SG/SM/13904, NGO/741).

UNICEF, ONU-Mujeres y la Organización Mundial de la Salud (OMS)⁹. Contar con una masa crítica de al menos un 30% de mujeres que trabajen en la primera línea de la prestación de los servicios públicos mejora mucho la capacidad de los proveedores de dichos servicios para acceder a las poblaciones marginales y vulnerables, además de respaldar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, dos elementos que van asociados a un sector público bien gobernado y atento.

- d) **Es preciso determinar las mejores prácticas de gestión de riesgos a fin de que la asistencia internacional pueda proporcionar un apoyo efectivo para fomentar la capacidad de resistencia y facilitar unas transiciones incluyentes y sostenibles.** Para tener éxito en la transición, es esencial comprender y gestionar los riesgos a los que están expuestas las poblaciones, las organizaciones de las Naciones Unidas y los asociados. En la financiación y planificación de las transiciones, la necesidad de lograr un equilibrio entre la celeridad, la flexibilidad, los resultados tangibles y el objetivo a largo plazo de transformación social y desarrollo sostenible exige que todos los actores inviertan continuamente en el fomento de la capacidad de resistencia y la gestión de riesgos a escala local.

Conclusión

22. El sentido de apropiación nacional, la capacidad de resistencia y la gestión de los riesgos son aspectos cruciales para tener éxito en los procesos de transición. Sin embargo, durante la transición, las Naciones Unidas deben trabajar de manera creativa en dichos aspectos, planteando el desarrollo desde una perspectiva de consolidación de la paz a la vez que, en algunos contextos, se prolonga el apoyo humanitario para evitar dejar lagunas a causa de una retirada precipitada de las operaciones. La experiencia ha demostrado que las transiciones constituyen una oportunidad para que las entidades de las Naciones Unidas se unan y ofrezcan un apoyo sin fisuras, algo que reconocen cada vez en mayor medida las propias Naciones Unidas y la comunidad internacional en general. El actual diálogo internacional sobre la consolidación de la paz y el Estado y el trabajo de grupos interinstitucionales como el Grupo de Trabajo mixto GNUM/ECHA sobre problemas en la transición, el Grupo de Trabajo temático sobre recuperación rápida, el Grupo de Contacto sobre la Consolidación de la Paz y el Grupo Superior de Consolidación de la Paz están haciendo progresos, pero sigue habiendo cuestiones por resolver, tal como se ha señalado anteriormente.

23. No es posible enfrentarse a todos los retos a corto plazo, tal como lo demuestra el hecho de que continúe el debate sobre el tema en las reuniones conjuntas de las Juntas Ejecutivas, pero los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas pueden tomar medidas o promover actuaciones para producir unos resultados más efectivos. Pueden, por ejemplo:

- seguir fortaleciendo las evaluaciones conjuntas y los análisis de las situaciones, incluidos los análisis de los conflictos o las catástrofes;

A. Joshi, 2010. *Women at the Frontline of Service Delivery: Accelerating the achievement of the Millennium Development Goals (MDGs)*. Documento de expertos del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Participación de la mujer en la consolidación de la paz – Informe del Secretario General, 7 de septiembre de 2010 (A/65/354-S/2010/466).

UNESCO, Oficina Regional Principal para Asia y el Pacífico (PROAP), 2000. *Increasing the Number of Women Teachers in Rural Schools*. Bangkok, UNESCO PROAP. S. Stacki, 2002. *Women Teachers Empowered in India: Teacher Training Through A Gender Lens*. Documento de trabajo del UNICEF. OMS, 2006. *Pakistan, Afghanistan Look to Women to Improve Healthcare*. Boletín de la OMS, 84(11): 841–920.

- trabajar junto con la comunidad de donantes y los gobiernos nacionales en la gestión de riesgos;
- diseñar programas y promover enfoques dirigidos expresamente a aumentar la capacidad de resistencia y la capacidad de las comunidades para prepararse mejor ante las crisis y recuperarse de las mismas;
- integrar la consolidación de la paz en los programas y proyectos;
- apoyar las instituciones que vigilan la evolución de los conflictos para impedir que estos degeneren en actos de violencia, y establecer relaciones pacíficas entre la población y los grupos de la sociedad;
- integrar el fomento de las capacidades de la sociedad civil y los líderes locales y nacionales en la planificación y la prestación de servicios de la ayuda humanitaria y el desarrollo;
- prestar el apoyo necesario al Coordinador de Asuntos Humanitarios/Coordinador Residente;
- promover una recuperación económica incluyente y programas de creación de puestos de trabajo después de una crisis de manera que ninguno de los dos sexos ocupe más del 60% de los puestos de trabajo;
- apoyar unos mecanismos de financiación que sean flexibles y susceptibles de un desembolso lo suficientemente rápido como para responder a situaciones inestables y variables en contextos de crisis, y
- apoyar plataformas de gestión conjunta de los riesgos que sirvan de base para una mayor comprensión y una mejor gestión y reparto de los mismos, permitiendo al mismo tiempo el logro de una mayor coherencia a nivel de los donantes.

24. Pese al reconocimiento de las lecciones e ideas antes expuestas, han surgido varias preguntas sobre el diseño y la aplicación de las estrategias de transición, por ejemplo:

- cómo asegurar que los procesos de transición reflejen los puntos de vista nacionales y locales de lo que es urgente y considerado prioritario por amplios sectores de la sociedad;
- cómo lograr un entendimiento común de la capacidad de resistencia y crear asociaciones ágiles y específicas del contexto para ayudar eficazmente a las comunidades a gestionar el riesgo y la incertidumbre;
- cómo manejar las expectativas de manera que las prioridades alcanzables a corto plazo por las partes interesadas nacionales se contrapesen con las prioridades a las que se aspira;
- cómo promover la participación de las mujeres y de otros grupos de población marginada, especialmente en los lugares donde las ONG son débiles o inexistentes y los movimientos sociales están muy polarizados, en situaciones de inseguridad y/o cuando las fuerzas políticas están fragmentadas;
- cómo posibilitar que la comunidad internacional gestione y reparta mejor los riesgos, y lograr una comprensión más amplia y más holística de los riesgos que van más allá de

riesgos institucionales como la corrupción, para incluir el riesgo de renovación de la crisis o el conflicto;

- cómo comprender mejor y analizar sistemáticamente entornos operativos de transición de alto riesgo para detectar oportunidades de realización de programas y de obtener acceso a las personas vulnerables o marginadas, y
- cómo aplicar mejor la gestión de riesgos de modo que se apoye una liberación más flexible y oportuna de financiación para el desarrollo y cómo posibilitar que la comunidad internacional trabaje unida en plataformas de gestión de los riesgos comunes a escala nacional.