

COORDINACIÓN



IDEAS PRINCIPALES

- ▶ La coordinación es una de las tareas más importantes de las agencias responsables de la gestión de los campamentos. Ayuda a identificar lagunas, evitar solapamientos, asegurar la participación, mejorar los estándares y defender los derechos fundamentales.
- ▶ El desarrollo de alianzas efectivas con los diversos actores involucrados en el campamento puede contribuir a una mejor coordinación y, por tanto, a la protección y la asistencia de todos los que allí residen.
- ▶ Una coordinación eficaz ha de estar basada en información actualizada de todos los sectores del campamento, para que todos los actores involucrados puedan analizar las necesidades de todos los grupos que allí residen como punto de partida para planificar las intervenciones necesarias.
- ▶ Las actividades de coordinación pueden consistir en el intercambio de información, así como en la planificación y la programación conjunta con todas las contrapartes. Ello requerirá que se busquen complementariedades entre los diferentes mandatos, capacidades y objetivos programáticos de todas las contrapartes para cada intervención concreta.
- ▶ La buena colaboración entre todas las contrapartes, y por tanto la buena coordinación, dependerá de las actitudes, habilidades y competencias de cada uno, incluidas la capacidad de escucha, de liderazgo, la capacidad de comunicarse con claridad y transparencia así como de lograr consenso.

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES LA COORDINACIÓN?

Para las agencias responsables de la gestión de campamentos, el objetivo de la coordinación es garantizar el suministro organizado y eficaz de servicios y de asistencia a la población del campamento, para mantener el nivel de vida en el mismo y garantizar los derechos fundamentales de toda la población del campamento en condiciones de igualdad. Para lograrlo, las agencias gestoras de campamentos encargadas de la coordinación suelen llevar a cabo actividades como:

- planificación estratégica
- recopilar y gestionar información
- movilizar recursos y asegurar el rendimiento de cuentas
- facilitar una división de funciones clara y consensuada
- desarrollar y mantener una red de alianzas entre los actores principales dentro y fuera del campamento
- proporcionar liderazgo

Si bien todos reconocen la importancia de la coordinación de los programas de los campamentos, también reconocen lo difícil que puede resultar en la práctica. Ello es especialmente cierto en caso de situaciones de conflicto y catástrofes naturales, donde por definición reinan el caos y la confusión y donde la competencia entre los objetivos e intereses de las diferentes agencias puede jugar en detrimento de su cooperación. Los coordinadores más eficaces suelen ser los que aplican el principio de “la unión hace la fuerza” y confían en que la totalidad de las partes es más que la suma de cada una. Un coordinador ha de fomentar y construir relaciones positivas entre los actores fundamentales.

Los niveles de coordinación

En la estructura general de las operaciones en campamentos de refugiados y desplazados, puede haber distintos niveles de coordinación entre los diferentes actores. Este capítulo trata de la coordinación desde el punto de vista de la función de gestión de campamentos y se centra por tanto las funciones y responsabilidades de las agencias gestoras con respecto a la coordinación de todos los actores en los campamentos.



Entre los diferentes campamentos también suele haber tareas de coordinación. Este suele ser el rol de la Agencia Coordinadora de Campamentos en situaciones de desplazamiento interno en que se activa el grupo sectorial de CCCM (siglas en inglés que corresponden a la Coordinación y Gestión de Campamentos). En otras situaciones, el Líder del Grupo Sectorial (el ACNUR u otra organización de Naciones Unidas) suele asumir la coordinación entre los campamentos y garantizar la protección y la asistencia junto a redes de contrapartes locales, nacionales e internacionales, todos ellos involucrados de alguna manera en la intervención general en los campamentos.

►► *Para más información sobre el papel de la Agencia Coordinadora o del Líder del Grupo Sectorial, consultar el Capítulo 1.*

COORDINACIÓN – EL PAPEL DE LA AGENCIA GESTORA DEL CAMPAMENTO

Como se señalaba en los capítulos 2 y 3, una de las tareas principales de las agencias responsables de la gestión de campamentos es garantizar la protección y la asistencia de la población del campamento de acuerdo a la normativa y los estándares internacionales. Ello implica la coordinación y el apoyo a las actividades de todos los involucrados (incluidos los proveedores de servicios, las autoridades locales sobre el terreno y la comunidad del campamento). Las agencias gestoras, en su papel de coordinadoras a nivel del campamento, son las responsables de facilitar los acuerdos iniciales, así como monitorear el suministro de los servicios, garantizar que se mantengan unos determinados estándares y promover los cambios necesarios para que el suministro de la asistencia responda realmente a las necesidades del terreno. La coordinación es un proceso permanente. Ha de ser dinámica, emprendedora y capaz de responder a los cambios, a menudo impredecibles, en las circunstancias a lo largo de la vida del campamento.

No suele ser fácil lograr el consenso y el compromiso de las diversas contrapartes acerca de objetivos que no sólo sean aceptables para todos, sino que además promuevan los derechos de la población desplazada conforme a los estándares acordados y a la normativa jurídica internacional vigente. Para superar los desafíos que puedan ir surgiendo, las agencias responsables de la gestión de campamentos han de buscar soluciones innovadoras, fomentar una comunicación transparente y diplomática, independientemente de los conflictos de intereses, y promover el diálogo entre todas las contrapartes para identificar las prioridades y las acciones adecuadas. Las agencias gestoras han de garantizar que todas las intervenciones en el campamento persiguen el beneficio de la población del mismo y que buscan la participación y la protección de las personas con necesidades específicas. Con el fin de

asegurar que los estándares y actividades en el campamento son coherentes con la estrategia global para todos los campamentos, las agencias gestoras de campamentos habrán de trabajar de cerca con la agencia líder del grupo sectorial, encargada del monitoreo y la coordinación de los mismos.

 **La coordinación en una situación prolongada de desplazamiento – Voces del terreno, Kenia:**

“En situaciones prolongadas de desplazamiento, como los campamentos de refugiados en Kenia, puede haber diferencias de perspectiva visión entre los diferentes actores. Las reuniones de coordinación se acaban convirtiendo en un ejercicio rutinario con el único fin de ponerse al día unos a otros, sin que haya una planificación conjunta ni intercambio de experiencias alguno. Los mayores retos vienen de antiguas rencillas, los desacuerdos políticos, las fuertes diferencias de personalidad y los conflictos de interés entre las contrapartes. Además, hay una frecuente rotación de personal, sobretodo de internacionales. Todo ello impide el desarrollo o el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación. Las agencias gestoras de campamento tienen que identificar las debilidades y construir sobre las fortalezas de manera inclusiva y transparente. Con algo de creatividad y la apertura suficiente para reajustar los mecanismos de coordinación cuando haga falta, se puede lograr mucho.”

¿Cómo se logra la coordinación?

Las agencias gestoras de campamentos son una especie de entidades dedicadas a la organización general, que reúnen a todas las contrapartes y fomentan el trabajo en equipo, a la vez que contribuyen a la planificación, ejecución y supervisión de todos los servicios humanitarios y las actividades del campamento. Las diferentes instancias de coordinación – los mecanismos y reuniones para lograr la coordinación en cada contexto – congregan a una variedad de actores a niveles diferentes tanto de dentro como de fuera de los campamentos. Un aspecto importante del papel de las agencias gestoras de campamento es el mapeo que realizan de las diversas instancias y mecanismos de coordinación existentes para mantener a todos los actores informados e involucrados. Cuando hay actores importantes que se resisten a integrarse en el sistema de coordinación acordado, por ejemplo faltando a las reuniones, y optan en su lugar por trabajar por su cuenta, garantizar la coherencia de la asistencia y la protección se convierte en una tarea muy difícil para las agencias gestoras de campamentos. Para que un sistema de coordinación funcione adecuadamente, las agencias gestoras de campamentos han de lograr el consenso y la comunicación de todos los implicados, ya sean de dentro como de fuera del campamento.

 **Claridad e inclusión – Voces del terreno**

– República Democrática del Congo (RDC)

“En la RDC, la agencia gestora de campamentos ha cooperado con el ACNUR para crear el grupo de trabajo del grupo sectorial de CCCM, redactar la estrategia del mismo, buscar consenso para los términos de referencia de la agencia gestora de campamentos y brindar formación. Como resultado, se ha establecido el grupo sectorial de CCCM conforme a la definición global de roles y responsabilidades de CCCM y reflejando los acuerdos entre las contrapartes. Este enfoque minucioso e inclusivo ha influido de manera positiva en la coordinación. Teniendo en cuenta que algunos aspectos de la coordinación pueden afectar la “independencia” de otras agencias, es vital que todos entiendan bien el rol y las responsabilidades de la agencia gestora de los campamentos.”

¿Qué se necesita para una buena coordinación?


La coordinación es un proceso que consiste en recabar e intercambiar información y en la planificación conjunta para lograr goles comunes. El éxito de este proceso requiere desarrollar y mantener una relación de colaboración transparente y eficaz con toda una serie de contrapartes, incluidos la agencia líder del grupo sectorial, las autoridades presentes sobre el terreno, los proveedores de servicios, la población del campamento y la comunidad local.

Actitudes de cooperación entre las contrapartes

Algunas de las condiciones para que funcione el sistema de cooperación entre las contrapartes y por tanto la coordinación, incluyen:

- el compromiso de coordinar unos con otros
- una actitud abierta y emprendedora
- la capacidad de escuchar a los demás activamente
- saber valorar la diversidad y tener capacidad de comunicación
- un compromiso con el proceso así como con el resultado
- la capacidad de confiar en los demás
- la voluntad y la capacidad de lograr consenso
- capacidad de liderazgo y de aceptar el liderazgo de los demás
- la sensibilidad cultural.

Si bien estas cualidades a menudo se dan por sentadas o se les resta importancia, sin ellas no puede haber una coordinación efectiva.

 La coordinación es un proceso que consiste en recabar datos y difundir información acerca de la vida cotidiana en el campamento, así como en planificar actividades consensuadas para responder de manera eficaz a las necesidades de la población del campamento y promover sus derechos. Si esto se hace bien, la población desplazada estará protegida y la asistencia será la adecuada y llegará en el momento preciso.

La recopilación y gestión de la información

Una buena coordinación se sustenta en el acceso a información actualizada y exacta. Ello incluye datos recientes acerca de la situación en el campamento respecto a todos los sectores, así como los datos demográficos de la población que allí reside. Estos datos se procesan y analizan para proporcionar una idea clara de los posibles vacíos y solapamientos de las actividades relativas a la protección y asistencia en el campamento, así como de los posibles cambios de circunstancias o necesidades de la población del campamento. La información ha de recopilarse con rigor y archivarse de manera clara y accesible para que se puedan extraer los datos necesarios en cada momento.

La recopilación de información – Voces del terreno:

“Por muy simple que pueda parecer una pregunta en un cuestionario, es fácil que dé lugar a diferentes interpretaciones. Un ejemplo de ello se vio en el marco de las actividades de monitoreo por parte de la agencia gestora del campamento, al recabar información sobre el número de letrinas en buen estado en un campamento. Las preguntas eran las siguientes:

1. ¿Cuántas letrinas hay en el campamento?
2. ¿Cuántas funcionan?
3. ¿Cuántas no funcionan?

Si bien se contestó adecuadamente a la primera pregunta, contando los cubículos, ello no servía de mucho a la agencia gestora del campamento, ya que eran las preguntas 2 y 3, las que informarían un eventual proyecto de reparación de letrinas. Pero las respuestas a las preguntas 2 y 3 denotaban una sistemática falta de exactitud, ya que el resultado de su suma tenía que haber correspondido al total de la respuesta a la primera pregunta, cosa que no ocurría.



Las discusiones con el personal revelaron que el problema provenía de las diferentes interpretaciones de la palabra “funcionan”. ¿Se quería decir que estaban siendo “utilizadas”, o más bien que cumplían con los “estándares necesarios”? En aquellos casos en que la letrina no se podía usar, la respuesta era clara – no funcionaba. Pero la confusión llegaba cuando las letrinas se seguían utilizando a pesar de su mal estado, por ejemplo, por con la puerta estropeada, o sin tejado. ¿Cómo había que contar estos casos? Puesto que el personal de monitoreo del proyecto trabajaba de dos en dos, reflejaron sus desacuerdos y discusiones al respecto en los cuestionarios.

Esta experiencia sirvió para mejorar las definiciones del cuestionario y la capacitación sobre la terminología de la recopilación de datos, e hizo que aumentara la sensibilidad del personal respecto a la necesidad de comprobar las cifras recogidas al rellenar los cuestionarios.

Intercambio de información y planificación conjunta

Las agencias gestoras tienen la responsabilidad de crear una serie de instancias y mecanismos de coordinación en el campamento para el intercambio de información entre todas las contrapartes. Estos mecanismos se discuten más adelante en el capítulo. A veces, la coordinación puede tener como objetivo la difusión y el intercambio de información con una diversidad de actores. Las instancias de coordinación creadas a tal efecto permiten identificar lagunas y solapamientos con relación a la asistencia y la protección, así como aclarar las funciones y responsabilidades de cada uno. La coordinación también puede consistir en el proceso de análisis conjunto de las necesidades sectoriales entre todos los proveedores de servicios del campamento con el fin de planificar juntos las actividades técnicas respectivas. En la medida de lo posible, también pueden llevarse a cabo actividades conjuntas de formación. Asimismo, las agencias pueden intercambiar personal y recursos operacionales en el marco de las actividades de coordinación.

! Las necesidades respecto a los idiomas

Para garantizar una comunicación eficaz en las diversas instancias de intercambio de información y de planificación en el campamento es necesario analizar de antemano la diversidad de idiomas del grupo y la posible necesidad de traducción. Los que hablen en su idioma materno han de ser conscientes de que la velocidad, el acento y el uso de modismos o argot pueden hacer que los otros tengan dificultades para entenderlos y, por tanto, limitar su participación real. En muchas culturas es de mala educación interrumpir para pedir que se aclare o traduzca alguna expresión. Puede ocurrir que los participantes de una reunión se mantengan callados y no soliciten ayuda para resolver las dificultades con el idioma. Asimismo, una traducción incorrecta puede impedir que determinados actores contribuyan adecuadamente en el marco de un mecanismo de coordinación

La evaluación y el monitoreo

El monitoreo constante del impacto de los programas, así como la evaluación de la eficacia de los mecanismos de coordinación a la hora de llenar los vacíos existentes y asegurar un suministro de asistencia apropiada y puntual son componentes fundamentales de una buena gestión de campamentos. La evaluación de las intervenciones sectoriales permite la adaptación de las actividades y la integración de la experiencia en la planificación de futuros proyectos.

CUESTIONES FUNDAMENTALES

La manera de enfocar las tareas de coordinación por parte de las agencias gestoras y los resultados que se vayan logrando tienen un impacto directo sobre la protección y los servicios brindados a la población de los campamentos. Aunque la coordinación suele ser un tema recurrente con relación a las operaciones humanitarias en campamentos, su puesta en práctica efectiva puede resultar complicada. Algunos de los desafíos incluyen:

Cuando la coordinación depende demasiado de una sola persona

Si bien la gente suele decir que le gusta coordinar con los demás, y reconoce las ventajas que ello tiene, cosa distinta es cuando les toca ser “coordinados” por alguien. Actualmente se discute mucho hasta qué punto una coordinación eficaz puede depender de la personalidad de un solo individuo. La coordinación no puede depender tan sólo de un individuo, por muy competente y carismático que sea, así o por mucha capacidad que tenga de inspirar confianza y transmitir un espíritu de equipo que trascienda a la práctica. Ante

todo, es fundamental conjugar los diferentes valores, sistemas, mecanismos y herramientas que existen para que la agencia gestora del campamento pueda fortalecer la propia capacidad de la gente de beneficiarse unos de otros a través de la colaboración mutua.

Invertir tiempo y dinero

Uno de los retos de las agencias que coordinan operaciones humanitarias es que a menudo se espera que desarrollen esquemas de cooperación productivos entre todos los actores humanitarios, sin que dispongan del tiempo ni de los recursos necesarios para ello. A menudo casi no conocen de antemano a las otras agencias o a su personal. Si encima se opera en un entorno de crisis, ello puede resultar aún más difícil.

Desarrollar legitimidad y recabar apoyo

Para lograr una buena coordinación, las agencias gestoras de campamento han de fomentar un espíritu de cooperación efectiva. La coordinación, por ende, es tanto una cuestión de actitud – un sistema de valores y el compromiso de incluir a todos – como de recopilación y difusión de información y planificación conjunta. Para ello no sólo hay que desarrollar una buena relación con los que tienen la voluntad y la capacidad de participar, sino que es igual de importante hacerlo con los que no la tienen, es decir, gente con recursos limitados o sin ellos o que tengan una agenda política que busque trastocar, desviar, obstruir o desarticular la capacidad de la agencia gestora de garantizar el respeto de los derechos de la población del campamento.

Incluso en los entornos más favorables, uno de los mayores retos de las agencias gestoras de campamentos es gozar de la suficiente credibilidad para liderar las tareas de coordinación. Las agencias gestoras no tienen un mandato legal ni disponen de un sistema de sanciones para imponer la coordinación o penalizar directamente a los que se nieguen a asumir sus responsabilidades o a los que no rindan un servicio adecuado. En estos casos, las agencias gestoras pueden recabar el apoyo de las autoridades o de la agencia coordinadora de campamentos, quienes pueden tomar acción y promover una mejor coordinación. Las agencias gestoras de campamentos han de incluir la adopción de sistemas de quejas así como mecanismos de incidencia en sus actividades de planificación estratégica.

Desarrollar procedimientos y lograr resultados

Para garantizar el éxito de las operaciones es importante planificar y crear unos sistemas de coordinación claros, inclusivos y manejables, así como mecanismos de comunicación efectiva. La gestión del campamento sólo puede adquirir credibilidad y lograr resultados tangibles una vez establecidos los procedimientos útiles y eficaces. La coordinación funciona cuando la gente puede ver sus ventajas y es eso lo que hace que crezca el respeto por el proceso de coordinación en sí. Ello se logra cuando la gente empieza a apoyarse en el

intercambio de información y en las actividades de planificación conjunta e invierte en las relaciones mutuas porque le resulte beneficioso para la eficacia de sus propios programas. Es en ese momento cuando se ve que la agencia gestora del campamento sí puede marcar la diferencia.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

¿Cómo se logra la coordinación? La expresión “mecanismos de coordinación” simplemente se refiere a los métodos que se suelen emplear para las tareas de coordinación, los vehículos para el intercambio de información o las plataformas de planificación conjunta para lograr una mejor coordinación. En las operaciones en campamentos resulta necesario utilizar diversos mecanismos de coordinación con diferentes actores.

El método más común – y se podría decir también que el más comúnmente desaprovechado – es la reunión. Una reunión puede servir para una serie de fines; puede tan solo una instancia de intercambio de información; o utilizarse para

- reuniones (con distribución de agenda y actas)
- teleconferencias (entre varios interlocutores)
- grupos sectoriales (facilitados por el coordinador de campamentos)
- grupos de representantes de campamento (diferentes interlocutores a nivel de campamento, como los proveedores de servicios)
- comités de campamento (representación de la población del campamento para el gobierno del mismo)
- discusiones e intercambios informales (ya sean planificados o específicos para fomentar las buenas relaciones)
- comités de expertos (a menudo utilizados para tratar cuestiones que requieren atención urgente, técnica o especializada, asegurar una retroalimentación y hacer recomendaciones)
- grupos de trabajo (un sub-grupo encargado).

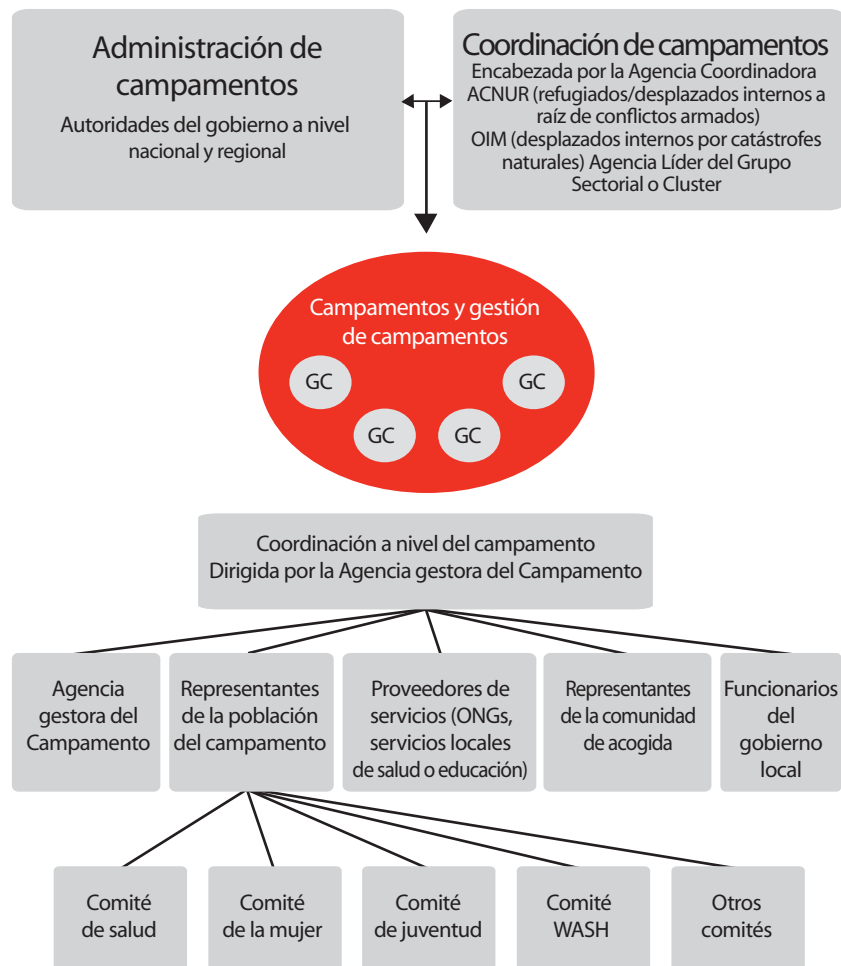
La coordinación dentro y fuera del campamento

El diagrama a continuación presenta a todos los actores dentro y fuera del campamento. En principio, los representantes de las autoridades, los proveedores de servicios, la población del campamento y la agencia gestora del mismo deberían estar involucrados en la coordinación a nivel del campamento en sí. En este ejemplo hay un sistema de coordinación por grupos sectoriales y hay claridad acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno.

En la práctica, los actores involucrados dependen siempre del contexto. Igualmente, sus funciones, tanto dentro como fuera de los campamentos, variarán según las necesidades y las circunstancias. En algunos casos, como cuando los demás interlocutores no estén presentes por lo general en el

campamento o si la agencia gestora del campamento trabaja a través de un equipo móvil, las reuniones de gestión del campamento pueden tener lugar simplemente con un grupo de miembros de la población del campamento.

Una buena gestión de campamentos requiere buscar y mantener oportunidades continuas, tanto a nivel de campamento como a través de instancias exteriores, para que los interlocutores del campamento intercambien información, acuerden y planifiquen las actividades y evalúen el progreso realizado. Una manera simple y eficaz de hacer que los sistemas de coordinación sean más accesibles y transparentes para todos los involucrados es desplegar un mapa que muestre los diferentes actores como el que se presenta a continuación:



Fuera de los campamentos suelen celebrarse reuniones de coordinación por sector o por distrito así como entre las diferentes agencias y campamentos. Normalmente, las reuniones son convocadas y facilitadas por las autoridades, las agencias de Naciones Unidas o por otros líderes de grupos sectoriales como puede ser una ONG internacional. En estas reuniones, las agencias gestoras de campamento comparten información acerca de la situación en los campamentos donde trabajan. Ello incluye sus actividades recientes, cualquier cambio de circunstancias, las lagunas o solapamientos en los servicios o la asistencia, o cualquier tema urgente que requiera el apoyo de las autoridades, de la agencia coordinadora de campamentos o la agencia líder del grupo sectorial. Si las reuniones están bien dirigidas y los participantes tienen capacidad para la toma de decisiones, se pueden identificar problemas específicos, discutirlos, optar por las mejores soluciones y elaborar un plan de acción. Las actas de la reunión han de especificar quiénes son los responsables de las diferentes acciones y los plazos para su ejecución.

! Las actas de las reuniones de coordinación pueden contribuir positivamente a lograr una coordinación y un marco de responsabilidad más efectivos siempre y cuando reflejen con rigor y claridad las acciones de seguimiento acordadas y se distribuyan puntualmente a todos los participantes.

Al nivel del campamento, la agencia gestora es la responsable de desarrollar y apoyar a las organizaciones y grupos de personas presentes y activos en el campamento. Ello incluye a los proveedores de servicios, así como la población del campamento y a los representantes de grupos de riesgo o con necesidades específicas. También puede incluir a representantes del gobierno y de la comunidad de acogida. El grupo representativo de diferentes contrapartes que se reúne con frecuencia para discutir temas de gestión del campamento y acontecimientos recientes, identificar las prioridades y tomar acción para dar respuesta a las necesidades a veces se conoce como el “Equipo” de gestión de los campamentos. Este grupo puede ser la clave de una coordinación y participación efectivas en los campamentos.

Herramientas de coordinación

Las herramientas de coordinación (como los cuestionarios de monitoreo de las actividades del campamento) suelen tener una función informativa y se elaboran para cada contexto determinado. Independientemente de que una herramienta en concreto se utilice para la coordinación en el seno de un campamento o entre varios, es importante que se desarrolle con el consenso y la colaboración de todos los involucrados. Uno de los retos para una coordinación eficaz es el desarrollo y la utilización compartida de herramientas de coordinación entre todos los involucrados, que respondan a necesidades

comunes de información. Puede que en principio suene fácil pero requiere que todos los involucrados puedan confiar en la información recabada por los demás así como el compromiso de cada uno de responder a las necesidades de información de los demás y reflejarlas en herramientas compartidas. De lo contrario, es muy probable que surjan lagunas y solapamientos en la recogida y gestión de la información.

►► *Para saber más sobre la gestión de la información, consultar el capítulo 5*

Independientemente de los mecanismos existentes, una coordinación efectiva requiere que la agencia gestora del campamento sea emprendedora, inclusiva y flexible a la hora de desarrollar soluciones para responder a las distintas necesidades. Al desarrollar mecanismos y herramientas de coordinación, la agencia gestora del campamento deberá:

- conocer bien el campamento, incluida su población y el terreno. ¡Salir de la oficina y cerrar el correo electrónico! Hablar con la gente y escuchar sus necesidades
- involucrar a la gente en las discusiones sobre la necesidad de coordinación y hacer que se interesen en la misma y en cómo superar los desafíos para que sea eficaz
- identificar a los actores involucrados en la coordinación a nivel del campamento e incluir la coordinación con actores tanto nacionales como internacionales
- clarificar las necesidades de información y fomentar en la medida de lo posible el intercambio de información, así como los sistemas y las herramientas comunes de recopilación de información.
- discutir cuáles son instancias de coordinación y los mecanismos de intercambio de información más apropiados para los diferentes interlocutores
- utilizar la herramienta de “Análisis de los Cinco Factores de la Coordinación” (ver la sección de herramientas al final del capítulo) para evaluar y mejorar los mecanismos de coordinación existentes
- hacer una lista de los mecanismos de coordinación del campamento, como el horario de las reuniones, y colocarla visiblemente en algún lugar de acceso público
- utilizar diversos mecanismos para hacer que la información sea accesible para todos, incluidos los que no saben leer
- promover el uso compartido de herramientas de coordinación y organizar capacitación al respecto
- crear comités para asegurar que la población del campamento sea parte central del proceso de coordinación
- asegurarse de que los planes y los objetivos de coordinación son claros, simples, consensuados y conocidos
- celebrar reuniones frecuentes y eficaces y asegurarse de que las actas son de buena calidad y que reflejan las acciones acordadas y los plazos para darles seguimiento

- mantener a todo el mundo informado, en todas las etapas, y supervisar la planificación y el progreso de las actividades
- estar dispuesto a adaptar los planes, procedimientos y procesos si algo no funciona o si cambian las circunstancias
- fomentar un clima de respeto, confianza e inclusión, que vaya más allá de las agendas específicas de las agencias y que tenga como prioridad lograr los objetivos conjuntos y la defensa de los derechos de los desplazados
- involucrar a la comunidad del campamento y la de acogida en tareas voluntarias o remuneradas, como proceda, para desarrollar relaciones de confianza y profesionales.

La Herramienta de Análisis de los Cinco Factores de la Coordinación

Es fácil criticar la falta de coordinación y no faltan anécdotas que ilustran lo que ocurre cuando fallan los mecanismos de coordinación. Pero es aún más difícil ir más allá de la crítica y encontrar soluciones prácticas, es decir, procedimientos y herramientas para una coordinación más efectiva. La búsqueda de soluciones puede ser todo un desafío, sobre todo en situaciones de crisis, donde el caos y las contradicciones hacen todo aún más complicado.

La herramienta de Análisis de los Cinco Factores de la Coordinación aporta un punto de partida para entender por qué determinados tipos de coordinación no funcionan y abre la posibilidad de un progreso planificado. Permite el análisis de la coordinación existente sobre la base de cinco criterios – lugar, participación, toma de decisiones, formalidad y recursos. Es importante tener en mente que para una coordinación eficaz hace falta el compromiso de todos los involucrados en el proceso de coordinación en sí, así como que todos crean en las ventajas que ello les puede aportar.

LOS CINCO FACTORES DE LA COORDINACIÓN

- Lugar
 - Participantes
 - Toma de decisiones
 - Formalidad
 - Recursos
- } Compromiso

Algunos ejemplos de posibles mecanismos de coordinación pueden mostrar cómo se utiliza esta sencilla herramienta:

Ejemplo 1: Si bien un grupo concreto puede reunirse en un lugar adecuado y tener una participación numerosa y constante, puede haber miembros que no tengan suficiente capacidad de decisión para que se puedan adquirir compromisos o acordar acciones futuras.

Ejemplo 2: Puede que el mecanismo principal para la divulgación de información a nivel del campamento se apoye en una lista de destinatarios de correos electrónicos que no esté al día o que contenga errores. Además, si la conexión de internet no es fiable, la información no será siempre accesible para las agencias y no todas se referirán a los correos electrónicos o no sabrán que les han llegado.

Un sencillo análisis de los mecanismos de coordinación utilizados puede explicar por qué funcionan bien o por qué no cumplen con nuestras expectativas. A veces se puede lograr mucho con los ajustes más sencillos:

Algunos factores y acciones que pueden hacer que un mecanismo sea más o menos eficaz incluyen:

el lugar del tablón de anuncios en el campamento

- la hora de una reunión
- el idioma de un informe o la calidad de la traducción
- el suministro de material como bolígrafos y papel a los comités del campamento
- la redacción de términos de referencia para la persona encargada del secretariado en el comité y de preparar el acta
- el envío de invitaciones con antelación así como de los recordatorios respectivos
- el transporte a la reunión
- la capacitación del personal de las diferentes agencias sobre la utilización de herramientas de monitoreo
- la distribución de una base de datos a las ongs locales más pequeñas
- la elaboración de agendas y actas de reuniones simples y de fácil comprensión
- el seguimiento sistemático de las acciones acordadas, que han de ser específicas y realistas
- la colaboración de las diferentes agencias para la utilización de cuestionarios comunes
- el apoyo a las autoridades que deseen convocar una reunión pero no tenga la capacidad de procesar y distribuir el acta de la misma.

Los mecanismos de coordinación han de ser planificados, escogidos y adaptados según los objetivos específicos que persigan. En caso de agendas complicadas, y a veces contradictorias, es especialmente importante tener en mente qué es lo que se quiere conseguir y qué es lo que va a cambiar en consecuencia.

Reuniones

La proliferación de reuniones es típica de las operaciones humanitarias complejas. Si no se planifican y facilitan adecuadamente, es muy poco lo que se puede conseguir a través de las reuniones, por lo menos en comparación con la cantidad de tiempo que requieren. Para organizar una reunión eficaz, es importante cerciorarse de lo siguiente:

- se ha compartido de antemano la información relevante para la reunión
- la agenda está clara y ha sido consensuada
- hay acuerdo sobre el horario de comienzo y final de la reunión, y se cumple
- se han establecido las reglas del juego (para fomentar una actitud constructiva)
- se dedica tiempo a fomentar la confianza y la buena relación entre los miembros del grupo
- se siguen todos los puntos de la agenda
- se toma nota de las acciones acordadas
- al final de la reunión, los participantes la evalúan: ¿qué puede hacerse mejor la próxima vez?

Es útil identificar diferentes reuniones para cada tema siempre y cuando se considere que la reunión en cuestión:

- es necesaria
- tiene objetivos claros
- incluye la planificación de programas
- se discuten los acontecimientos políticos y su impacto sobre las condiciones de seguridad
- se discuten las necesidades de formación y las preocupaciones del personal.

¿Debería de haberse organizado la reunión para un grupo más grande e inclusivo de personas, o solamente para un grupo más reducido, o hubiera sido mejor celebrarla a nivel bilateral? Cuando se preside una reunión, o se asiste al que lo hace, puede ser difícil mantener los objetivos y el tiempo planificados a la vez que se facilitan las intervenciones de los participantes, y que quede el tiempo suficiente para el intercambio de experiencias y conocimientos. Sin embargo, hay que establecer objetivos claros y realistas que promuevan a su vez la implicación y el compromiso de todos en un entorno de confianza.

 Una coordinación eficaz no se logra a base de más reuniones sino mejorando la calidad de las mismas.

La agencia gestora del campamento tiene la función imprescindible de orientar y dar seguimiento a las reuniones de los comités en el campamento, que han de contar con la participación y representación de la comunidad del campamento. Los comités han de servir para algo más que simplemente involucrar a los diferentes grupos. Para saber quién ha de participar en un momento dado, hay que comprender la cultura y la política de la comunidad del campamento. Los comités han de ser lo suficientemente reducidos para que se puedan tomar

decisiones y no deben estar dominados por los líderes. Para la organización de comités eficaces hay que tener en cuenta por una parte la estructura social de la cultura determinada, las ideas de la población sobre temas de jerarquía, cómo entienden las cuestiones de género y las relaciones de poder. Por otra parte, hay que promover los principios de igualdad de participación, de imparcialidad y de representatividad. Quiénes han de formar parte de los respectivos comités y la forma de nominarlos o elegirlos depende del contexto. El proceso es igual de importante que el producto. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones básicas como los términos de referencia, el código de conducta o el procedimiento de quejas puede facilitar las tareas del comité.

COORDINACIÓN CON LOS AGENTES COLABORADORES

Para lograr una relación de trabajo efectiva con las diferentes agencias colaboradoras, todos han de comprender claramente el rol de los demás, así como sus funciones y expectativas. Al empezar a trabajar juntos, es importante, por tanto, que todo ello se especifique y se acuerde. Este tipo de acuerdos constituyen los cimientos y los parámetros de una relación de cooperación y responsabilidad mutua. Las agencias gestoras de campamentos y las demás agencias no han de dar por sentado que los residentes de los campamentos o la administración local conocen su rol en los campamentos. Es fundamental comunicar las diferentes funciones y responsabilidades de manera clara y explícita.

La coordinación con los Gobiernos y las autoridades locales

Tanto en los contextos de desplazados internos como de refugiados, las autoridades nacionales y locales tienen una importancia vital para las actividades y las intervenciones en los campamentos. Son los principales responsables de la comunidad en los campamentos y es a raíz de su invitación, o por lo menos de su consentimiento, que se involucra la agencia gestora del campamento. Una buena gestión de campamentos requiere movilizar y apoyar a las autoridades nacionales para brindar, en la medida de lo posible, asistencia y protección a la población desplazada.

Según el contexto de que se trate, las autoridades locales pueden involucrarse en mayor o menor medida en la vida cotidiana del campamento, y pueden tener algún tipo de representación al nivel de la gestión del campamento.

La capacidad de los gobiernos y las autoridades locales varía considerablemente, al igual que su conocimiento acerca de los principios humanitarios en situaciones de campamentos, su voluntad y su capacidad de coordinación y de asumir responsabilidad o de construir relaciones de cooperación eficaces.

Mientras que algunos representantes de gobiernos pueden tener tanto los recursos como la voluntad de coordinar, este no es siempre el caso. En efecto, en algunas situaciones puede que el gobierno ataque, bloquee, domine intencionadamente u obstaculice la coordinación efectiva de las actividades del campamento. En estas situaciones, la agencia gestora del campamento, en un

campamento, o la agencia coordinadora o líder del sector, entre campamentos, han de utilizar los mecanismos de sensibilización adecuados para recordar a las autoridades sus responsabilidades y deberes bajo el derecho internacional.

En la medida de lo posible, la estructura de coordinación de los campamentos debería:

- apoyar al gobierno o a las autoridades locales
- fomentar y desarrollar sus capacidades
- construir vínculos sólidos entre ellos y la comunidad humanitaria, así como con los residentes de los campamentos.

! Entre las funciones de las agencias coordinadoras de campamentos, donde las haya, está la de promover una comunicación efectiva entre la agencia gestora del campamento y las autoridades. La agencia coordinadora puede contribuir en gran medida a aumentar la credibilidad de la agencia gestora del campamento presentándose oficialmente a las autoridades. Estas últimas, por su parte, tienen la importante función de garantizar la seguridad del campamento.

- ▶▶ *Para más información sobre la protección, consultar el capítulo 8.*
- ▶▶ *Para más información sobre la seguridad, consultar el capítulo 12.*

La coordinación con la población del campamento

El desarrollo de una coordinación efectiva con los miembros de la comunidad del campamento es una parte integral del esfuerzo por asegurar la participación y la responsabilidad o el rendimiento de cuentas. Los miembros de la comunidad y los representantes de los diferentes grupos tienen una necesidad vital, no sólo de ser oídos, sino también de participar en el análisis, la planificación, la ejecución, la supervisión y la evaluación de todos los aspectos de la vida en los campamentos.

La participación de los representantes de los campamentos en las reuniones de coordinación y de los diferentes sectores de los mismos puede contribuir a recabar y diseminar información, así como al desarrollo de sistemas de transmisión de información. Al mismo tiempo, ello contribuirá a mejorar la calidad de la asistencia, la protección y los servicios. La agencia gestora del campamento ha de promover la transparencia y la participación y exhortar a los proveedores de servicios a que hagan lo mismo. Los residentes del campamento pueden ser sujetos activos de la gestión de su propio desplazamiento; la agencia gestora del campamento ha de respetar y aprovechar sus capacidades, incluidas las de los grupos con necesidades específicas o en situaciones de riesgo.

▶▶ *Para más información sobre participación comunitaria, ver el capítulo 3.*

 **Voces del terreno:**

Los residentes de los campamentos, especialmente los que llevan mucho tiempo allí, pueden sospechar de las agencias recién llegadas. Si la agencia gestora del campamento llega más tarde que ellos, es especialmente importante que los miembros de su personal sean claros acerca de quiénes son y por qué están ahí. Los recién llegados no siempre son bienvenidos, especialmente si la comunidad no ve qué ventaja inmediata o beneficio material puede reportar su presencia.

▶▶ *Consultar “¿Hasta dónde llega tu responsabilidad?” en la sección de heramientas al final del capítulo.*

La coordinación con la comunidad de acogida

Una buena coordinación tanto a nivel del campamento como con la comunidad vecina puede contribuir a evitar mensajes contradictorios y aumentar la confianza entre la población del campamento y la de acogida. Involucrar a la población de acogida en los acontecimientos del campamento, crear instancias para escuchar sus preocupaciones y tomar acción con respecto a sus posibles quejas puede contribuir a mejorar la relación entre ambas comunidades, así como a la gestión del campamento en sí.


Acoger a todo un campamento puede poner mucha presión social, económica, medioambiental y cultural sobre la población local, a menudo pobre y falta de recursos. A veces, la población de los campamentos puede incluso tener unas condiciones de vida o un nivel de protección más altos que la población local. La necesidad de compartir los recursos suele despertar tensiones y erosionar la relación entre la población de acogida y la desplazada. Para mitigar este tipo de tensiones, se recomienda:

- invitar e involucrar a representantes de la comunidad de acogida en las instancias de coordinación de los diferentes asuntos del campamento, como el cuidado del medio ambiente o las oportunidades de empleo en general. ello puede contribuir a un mejor entendimiento y un mayor nivel de tolerancia y aceptación entre la comunidad local y la población del campamento.
- ver de qué forma puede beneficiarse la comunidad de acogida de la presencia del campamento o de los servicios suministrados; ello puede ser a través de posibilidades de empleo, puntos de toma de agua, o eventos socioculturales. No hay que olvidar que en algunos casos, la comunidad de acogida puede tener incluso una mayor necesidad de servicios básicos que la comunidad asistida en los campamentos.

La coordinación con los proveedores de servicios

La coordinación con la agencia gestora del campamento ha de tener algún valor añadido para los proveedores de servicios. A través de la coordinación, los proveedores de servicios han de poder compartir y recibir información, recabar apoyo para sus respectivos programas y maximizar su impacto. Teniendo en cuenta que tanto los proveedores de servicios como las agencias gestoras de campamentos forman parte de la estrategia global de la asistencia humanitaria en los campamentos, la transparencia mutua es fundamental. Asimismo es necesario:

- identificar, consensuar y formalizar las funciones y responsabilidades de todas las agencias que presten servicios en un campamento al comienzo de la operación. Este es el primer paso para llenar los vacíos y ayudará a evitar malentendidos.
- formalizar por escrito los acuerdos acerca de las respectivas funciones y responsabilidades, (como los términos de referencia), para mejorar la coordinación y facilitar el rendimiento de cuentas.
- utilizar estos acuerdos como herramienta de sensibilización en caso de que disminuya la calidad de los servicios.
- tener como objetivo común la creación y el desarrollo continuo de relaciones constructivas y ponerse al día mutuamente con regularidad.
- dar seguimiento a acuerdos verbales y responsabilizarse de los compromisos adquiridos. Demostrar responsabilidad contribuye a crear un ambiente de confianza. Si la agencia gestora del campamento apoya y estimula a las demás agencias, generará probablemente una cierta reciprocidad.
- apoyarse mutuamente. Es más fácil lograr un marco de responsabilidad a través de un estímulo positivo que mediante la tentativa, real o percibida, de controlar a los proveedores de servicios en el campamento.
- incluso cuando se cuente con planes de trabajo detallados y se hayan acordado los roles y las responsabilidades por escrito, habrá que seguir facilitando los programas de manera continuada para que puedan seguir progresando.
- marcar objetivos claros y realistas entre todos, tanto a corto como a largo plazo, para motivar a todos los involucrados y facilitar el monitoreo de las intervenciones así como el alcance de las metas acordadas.

 Las agencias gestoras de campamentos han de recibir con regularidad copia de los acuerdos y los planes de trabajo de las diferentes agencias y contrapartes que trabajen en los mismos. Además deben tener un plan de trabajo transparente y accesible.

 **El contacto con el campamento – Voces del terreno:**

La agencia gestora ha de fomentar la descentralización de los servicios y la presencia de las diferentes agencias y proveedores de servicios en el campamento. En aquellas ocasiones en las que los campamentos se amplían pero las oficinas no, es fácil perder el contacto entre los residentes de los campamentos y los proveedores de servicios o que aquél sea cada vez más limitado a causa de la distancia y el acceso limitado. Los recintos comunes de ONGs, que reúnen a las oficinas de varias agencias a menudo por razones de seguridad, pueden llevar al aislamiento de su personal de la vida cotidiana de los campamentos y limitar el contacto de los residentes con aquellos que se supone están ahí para asistirlos.

La coordinación con las agencias coordinadoras de campamentos

En situaciones de desplazamiento interno en las que se ha activado el sistema de coordinación de grupos sectoriales, la agencia gestora del campamento forma parte de la estrategia general de la operación en campamentos, dirigida por la agencia coordinadora de campamentos con las respectivas autoridades locales.

Cuando no se activa el sistema de coordinación de grupos sectoriales en situaciones de desplazamiento interno, el líder de algún grupo sectorial puede asumir el papel de la coordinación de los campamentos y trabajar de cerca con las agencias gestoras de campamento. En las situaciones de refugiados, el rol de coordinación de campamentos forma parte del mandato del ACNUR.

La calidad de la relación entre las agencias gestoras de campamentos y el coordinador de los mismos tiene una importancia vital para la protección y la asistencia brindadas a través de la operación. La identificación de los vacíos y solapamientos depende del desarrollo y la actualización de sistemas y herramientas de gestión de la información por parte de la agencia gestora del campamento, el coordinador de campamentos y el líder del grupo sectorial. La coordinación entre éstos normalmente comienza llevando a cabo análisis y ejercicios conjuntos de planificación. No obstante, la agencia gestora del campamento y el coordinador de campamentos puede haber llegado antes y haber establecido ya sistemas, mecanismos y herramientas de coordinación para cuando todos acaben de establecerse. Se trata entonces de compartir lo que ya se está utilizando y de colaborar para responder a las necesidades de información de todas las contrapartes.

- ▶▶ *Para más información sobre el rol de la agencia de coordinación de campamentos, consultar el capítulo 1.*
- ▶▶ *Para más detalles sobre la gestión de la información, consultar el capítulo 5.*

La cuestión del liderazgo

Una coordinación efectiva requiere liderazgo y gestión. La coordinación de un campamento implica exigir responsabilidades a cada agencia y llevar a cabo tareas de monitoreo para garantizar la existencia de los sistemas de coordinación necesarios así como que éstos funcionen.

La credibilidad de las agencias gestoras de campamentos depende del apoyo de todas las agencias colaboradoras. Uno de los mayores retos para la coordinación es que, si bien en principio todos son partidarios de la idea, en la práctica muchos prefieren trabajar por su cuenta sin que nadie les diga lo que hay que hacer, ni recibir crítica alguna.

Para que la coordinación funcione, el responsable de la misma ha de haber recibido una autorización, - o solicitud, o permiso – al respecto. Ello requiere ganar y renovar continuamente la confianza de todas las agencias colaboradoras, quienes han de permitir que se les coordine y participar en el proceso, según los procedimientos acordados en el plan de coordinación.

Los responsables de la coordinación únicamente podrán mantener su legitimidad y responsabilidad si permiten un espacio para retroalimentación, las quejas y el intercambio. La coordinación efectiva es dinámica y flexible por naturaleza y ha de responder a las necesidades de los que se intenta coordinar.


Desafíos y requisitos de la coordinación – Voces del terreno:

“Por aquí las agencias cumplen una función cada vez menos importante en los campamentos. Lo que pasa es que, allí donde están presentes, las agencias gestoras de campamento no involucran a los desplazados internos ni a los comités de campamento. Las agencias se van orientando hacia las áreas de retorno, a medida que éste avanza, y disminuye la asistencia en los asentamientos. Otro reto es el temor de los líderes de la población desplazada en los campamentos a causa de la situación de seguridad. Los que hablan se convierten en el objetivo de los grupos paramilitares. Se está cuestionando a los líderes comunitarios y se les están exigiendo responsabilidades por temas que van más allá de lo que ellos puedan controlar. El reto es encontrar actores con la voluntad de asumir responsabilidades, tomar decisiones inclusivas, coordinar y tomar iniciativa en los campamentos.”

EL PROCESO DE COORDINACIÓN

Las siguientes sugerencias pueden ayudar a las agencias gestoras de campamentos a crear un buen sistema de coordinación al asumir sus funciones:

- El sistema de recopilación de información ha de ser fiable y constante y ha de decidirse quién puede recabar información, por qué, sobre qué, cuándo y cómo. Todos tienen que conocer claramente las razones por las que se recaba información así como cuál es la capacidad efectiva de seguimiento, para poder manejar las expectativas de la población de los campamentos.
- Para gestionar la información, la agencia gestora del campamento ha de coordinar y llegar a un acuerdo con la agencia coordinadora de campamentos (o el líder del grupo sectorial), con las autoridades y otros actores relevantes acerca de quién es el responsable de procesar y analizar qué tipo de información, cómo se va a difundir, cada cuánto tiempo y quiénes serán los destinatarios. ¿cómo se va a manejar la información confidencial y delicada? ¿cómo se va a brindar protección a los grupos con necesidades específicas y los grupos en riesgo? ¿qué mecanismos de retroalimentación hay a disposición de la comunidad del campamento para estar al tanto de los acontecimientos?
- Es importante decidir qué tipo de información se va a compartir sobre la vida en el campamento, con quién y a través de qué mecanismos. Hay que evitar retrasos a la hora de responder a las expectativas, a menudo contradictorias, y las exigencias de las diferentes partes. El rol de las agencias gestoras de campamentos es negociar y lograr un consenso al respecto.
- Es fundamental manejar adecuadamente los mensajes complejos. La comunicación ha de ser clave y transparente para que se comprenda toda la información compleja y para evitar mensajes contradictorios. Todo lo que comunique la agencia gestora del campamento influirá, se quiera o no, en el punto de vista y el comportamiento de la gente. El acceso a la información es una necesidad vital; saber es poder. En tiempos de conflicto, crisis y caos, la información ha de ser manejada con sumo cuidado, y el enfoque escogido en cada momento ha de guiarse por el principio de “Do No Harm” (no hacer daño).
- Es esencial que se mantenga un objetivo claro en todo momento. En un entorno de intereses enfrentados, la agencia gestora del campamento ha de concentrarse en sus funciones y responsabilidades, así como en los objetivos de la gestión del campamento en sí.

 Las intervenciones de las agencias gestoras de campamentos han de ser SMART (por sus siglas en inglés): específicas (specific), medibles (measurable), realizables (achievable), pertinentes (relevant) y limitadas en el tiempo (time bound).

- Es importante aclarar todos los puntos de los acuerdos. Hay que dedicar tiempo a cerciorarse que todos los involucrados entienden lo acordado de la misma forma. Es útil recordarse unos a otros del proceso por el que se llegó a los diferentes acuerdos y de los diferentes resultados, responsabilidades y plazos que ello implique. Las actas de reuniones, los memorándums de entendimiento, planes, indicadores, directrices e informes han de ser redactados y difundidos de manera que haya claridad sobre lo acordado y que los diferentes acuerdos sean específicos, realizables y útiles para todos.
- Para poder progresar hay que tomar decisiones y promover acuerdos que permitan que las cosas sigan adelante, incluso a base de pequeños pasos. Hay que tener flexibilidad y apertura para adaptarse a las necesidades de los demás y al cambio de las circunstancias. El progreso colectivo y sostenible lleva tiempo, paciencia y creatividad. Cuando los procesos se bloquean, hay que buscar acuerdos y soluciones acomodaticios.
- Siempre hay que mantener la perspectiva. La agencia gestora del campamento ha de mantener una visión y un sentido de conjunto y no olvidar las interconexiones e interdependencias entre los diferentes asuntos al mismo tiempo que se sumerge en la resolución de problemas a nivel micro y de cuestiones técnicas. Por ejemplo, la coordinación de una solución para un tema de agua, saneamiento e higiene (WASH) a menudo tendrá implicaciones de protección.
- Es importante gestionar bien la experiencia y el conocimiento. Al sentirse bien brindando apoyo a todos los sectores sin centrarse en uno en concreto, las agencias gestoras de campamentos a menudo desarrollan equipos con la suficiente experiencia sectorial para entender el trabajo de las agencias que trabajan en los campamentos y pueden servir de instancia para el intercambio de experiencia intersectorial. Es importante desarrollar la experiencia y el conocimiento tanto del personal local como del internacional.
- El respeto por la diversidad tiene una importancia vital. El personal de las agencias gestoras de campamentos ha de demostrar y promover permanentemente el respeto y el entendimiento de todos los grupos y actores involucrados.
- Es importante monitorear continuamente todos los cambios y avances que se produzcan, evaluar los logros de la coordinación y reflexionar sobre los mismos, así como identificar los desafíos. Hay que esforzarse por adoptar nuevos enfoques y anticipar las futuras necesidades.

 Para una coordinación efectiva, el proceso es tan importante como el resultado.

El modelo de ciclo de coordinación que se presenta a continuación puede ayudar a entender mejor el proceso de coordinación. El ciclo ilustra un proceso en el que la información recabada en el campamento se utiliza para identificar lagunas, planificar intervenciones y evaluar el impacto de las mismas. Las preguntas en cada flecha del diagrama llevan de una acción a la siguiente a través de un ciclo que empieza con la recopilación de la información, sigue con su tratamiento y análisis de información, para su posterior intercambio; y sigue con la planificación conjunta, hasta la ejecución, supervisión y evaluación de los proyectos. Este diagrama puede servir para definir el enfoque de coordinación sectorial de la agencia gestora del campamento.



Caso práctico (hipotético) – La utilización de la información y el ciclo de coordinación

Paso 1: En los campamentos del país Y se ha observado que las instalaciones sanitarias son inadecuadas. Se recaba información en el Campamento X respecto al número y el estado de las letrinas y su utilización.

Paso 2: Se procesa y analiza la información.

Paso 3: Se comparte con el coordinador de campamentos, las autoridades y la agencia gestora. A nivel del campamento hay dos agencias que llevan a cabo programas de WASH (agua y saneamiento). También hay un comité WASH.

Paso 4: El coordinador de campamentos, en el marco de un plan de mejora de las instalaciones de saneamiento en varios campamentos, ha comenzado a buscar el apoyo de las autoridades. A través del intercambio de información en las diversas instancias de coordinación dentro y fuera del campamento.

Paso 5: Se elabora un plan conjunto, (en línea con los mandatos y las capacidades de cada uno y tomando los estándares del ACNUR para WASH como punto de referencia), lo que implica la reparación de las letrinas existentes y la construcción de nuevas instalaciones. Además, las autoridades acuerdan poner los servicios del consejo municipal a disposición del campamento una vez al mes, para vaciar con bombas las fosas sépticas llenas. Al mismo tiempo, la agencia gestora del campamento colabora con el comité de WASH y los representantes de dos ONGs de WASH en el diseño de un proyecto de “limpieza e higiene”. Ello implica la elaboración de un turno de limpieza y revisión de las letrinas, así como la educación de los niños y niñas acerca del uso correcto de las instalaciones, haciendo hincapié en la importancia de lavarse las manos.

Paso 6: se definen unos indicadores específicos, medibles y realizables para la ejecución de los proyectos, con el acuerdo del coordinador de campamentos, y se acuerda la supervisión del progreso por el Equipo de Gestión del campamento durante un periodo de dos meses.

Paso 7: Al final de este periodo se evalúa la situación. Se toma nota del progreso realizado, los desafíos superados y se elabora un nuevo plan de acción que incluye la información necesaria para las intervenciones futuras.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LAS AGENCIAS GESTORAS DE CAMPAMENTOS

- El rol y las responsabilidades de coordinación de la agencia gestora del campamento están claros y todos los conocen.
- La agencia gestora ejerce un liderazgo efectivo y goza de respeto y legitimidad para la coordinación de los diferentes actores de la operación en el campamento.
- Hay consenso acerca de la importancia y las ventajas de la coordinación que goza de una adherencia generalizada.
- La agencia gestora del campamento mantiene y promueve una actitud integradora y transparente de colaboración y de respeto a la diversidad.
- Todos tienen claro quién hace qué y dónde: hay acuerdo sobre las diferentes funciones, responsabilidades y expectativas.
- Hay herramientas conjuntas y consensuadas de coordinación.
- Se ha capacitado al personal sobre la utilización de estas herramientas para poder proporcionar información fiable y pertinente.
- Los mecanismos de coordinación están bien planificados, son variados y responden a sus objetivos.
- Los mecanismos de coordinación son bien conocidos por la población.
- Hay un buen nivel de participación. Todos los actores clave están representados, incluidos los grupos con necesidades específicas y aquellos en situación de riesgo.
- Las autoridades gubernamentales a nivel central y local juegan un rol importante en la coordinación.
- Se suelen revisar las instancias de coordinación y existen procedimientos de retroalimentación y de quejas.
- Se responde a las necesidades lingüísticas existentes en instancias que reúnan personal internacional con personal y población local.
- Se dispone de información fiable, pertinente y actualizada sobre la vida cotidiana del campamento.
- Hay instancias de planificación conjunta que buscan la complementariedad de los diversos mandatos y capacidades existentes.

HERRAMIENTAS

! Prácticamente todas las herramientas, publicaciones y demás documentos de referencia están incluidos en el CD-ROM adjunto a la versión impresa del Kit. También se incluyen los enlaces a los recursos en internet.

- Lista de verificación “¿Hasta dónde llega tu responsabilidad?” El control de la información pública
- **Linda Richardson and Gill Price, 2007. *All In Diary. A Practical Tool for Field Based Humanitarian Workers.* (Todo en un diario. Herramienta Práctica para Personal Humanitario en el Terreno).** www.allindiary.org/uploads/final_All_in_Diary_cd.pdf
- Análisis de los Cinco Factores de la Coordinación (Herramienta de capacitación del CNR)

LECTURAS RECOMENDADAS Y BIBLIOGRAFÍA

Paul Bonard, ICRC, 1999. *Modes of Action used by Humanitarian Players – Criteria for Operational Complementarity.* www.cicr.org/WEB/ENG/siteeng0.nsf/htmlall/p0722?OpenDocument&style=Custo_Final.4&View=defaultBody2

Nan Buzard, 2000. *Information-sharing and Coordination among NGOs Working in the Refugee Camps of Ngara and Kibondo, Tanzania, 1994-1998.* http://web.mit.edu/cis/www/migration/pubs/mellon/2_infoshare.pdf

ECB Building Trust Working Group, 2007. *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response.* <http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?isbn=9780855986155>

Global Humanitarian Platform (2007) ‘Principios de Asociación’
<http://www.globalhumanitarianplatform.org/pop.html#trans>

IASC, 2007. *Cross-cluster Coordination. Key Things to Know.*
www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Portals/1/Home%20page/Annexe7.Key%20things%20to%20know%20about%20GCLs.pdf

Inter Agency Standing Committee (IASC), 2002. *Growing the Sheltering Tree; Protecting Rights through Humanitarian Action, Programmes and Practices Gathered from the Field.* www.icva.ch/gstree.pdf