

# PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE LA COMUNIDAD



## IDEAS PRINCIPALES

- ▶ La participación de la población del campamento en la toma de decisiones y en la vida cotidiana del campamento contribuye a garantizar la ecuanimidad y eficacia de los programas.
- ▶ La participación puede tener una influencia positiva sobre la salud, el bienestar y la seguridad de la población y el personal del campamento.
- ▶ Hay que cerciorarse especialmente de la participación de todos los grupos. Ello incluye a los grupos con necesidades específicas así como los que se encuentran excluidos o no participan en la toma de decisiones.
- ▶ Si bien el desarrollo de estructuras y mecanismos de participación puede requerir esfuerzos y recursos añadidos, es fundamental para fortalecer la dignidad, reducir la vulnerabilidad y contribuir así al desarrollo de las capacidades locales, sin menoscabar las estrategias propias de supervivencia en tiempos de crisis.
- ▶ La participación ha de estar basada en la evaluación de las estructuras existentes, que pueden servir para fomentar métodos participativos.
- ▶ Si bien los enfoques participativos han de respetar la cultura local, hay que tener en cuenta las relaciones culturales de poder que a veces pueden estar sustentadas en la opresión y la explotación.
- ▶ La participación y la implicación de la comunidad puede tomar diversas formas y ha de estar planificada e integrada en todas las etapas del ciclo de los proyectos (evaluación, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación) así como en todas las fases del ciclo vital del campamento – desde su diseño e instalación hasta su cierre.

## INTRODUCCIÓN

Hay que recordar que la participación es un derecho fundamental a través del cual se pueden salvaguardar muchos otros derechos. El artículo 27(1) de la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”.

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar a las agencias gestoras de campamentos la perspectiva necesaria para que garanticen el fortalecimiento de la capacidad de la comunidad del campamento en la toma de decisiones y la vida cotidiana. La participación y la implicación de la comunidad constituyen un tema muy amplio; este capítulo pretende sensibilizar al lector acerca de estos temas más que proporcionar una lista exhaustiva de metodologías. Las secciones de Herramientas y Lecturas Recomendadas y Bibliografía al final de este capítulo proporcionan orientación adicional.

La participación y la implicación forman parte inherente de todo grupo social y son fundamentales para el desarrollo, el fortalecimiento y el buen funcionamiento de la comunidad. La dinámica de una estructura participativa concreta viene determinada por la(s) cultura(s) del grupo así como sus creencias, normas, valores y relaciones de poder. Las agencias gestoras de campamentos han de observar y comprender las estructuras y las dinámicas participativas existentes en los mismos, o que comienzan a surgir, y utilizarlas, apoyarlas y fortalecerlas para lograr un ambiente de trabajo y de convivencia eficaz y activo que respete la cultura local y maximice las capacidades y competencias locales.

El objetivo de las actividades de participación en los campamentos no es solo garantizar que todos los grupos tengan voz, sino que sean efectivamente oídos y capaces de tomar parte en las decisiones cruciales que afecten sus vidas. Existe una diferencia fundamental entre la consulta y la participación. Si la agencia gestora del campamento no consulta a la comunidad, ello puede acarrear una frustración considerable. Pero no actuar en consecuencia tras haberla consultado o ignorar sus recomendaciones puede ser mucho peor.

El personal humanitario a veces comete el error de asumir que la participación es percibida por todos como “algo bueno”. Si bien el mundo humanitario tiende a favorecer un enfoque equitativo e inclusivo, en muchas culturas ello no es la norma. Las agencias gestoras de campamentos pueden por tanto encontrar discrepancias con la población en este ámbito. Por esta razón, es fundamental que entiendan bien el contexto y que logren un equilibrio entre las sensibilidades culturales y el dar voz a los que, de lo contrario, no la tienen.

Lograr una participación eficaz y la implicación de la comunidad puede requerir mucho tiempo y esfuerzos concretos. Puede ralentizar la toma de decisiones o la realización de determinadas tareas. En ocasiones, las agencias gestoras de campamentos pueden verse obligadas a tomar decisiones sin contar con la plena participación de los que allí residen, lo que no harían en condiciones normales – sobre todo si hay vidas en juego. Es necesario buscar

un equilibrio. Las agencias gestoras, si bien tienen que apuntar siempre a la mayor participación posible en los campamentos, a veces pueden verse en la obligación de tomar decisiones rápidas, urgentes y sensatas con un grupo de personas más restringido.

La población desplazada y las agencias gestoras de campamentos han de llegar a un consenso claro respecto a las posibles expectativas de participación, que han de manejarse bien y de manera transparente. A veces, las expectativas de los residentes del campamento o de la agencia gestora del mismo pueden superar a lo que es realmente factible. Para algunos, el éxito de la participación se mide en función de la ganancia personal en lugar de la colectiva. En estos casos, el fomento de la participación comunitaria puede transformarse en un ejercicio arduo y decepcionante. Las agencias gestoras de campamentos han de ser realistas, transparentes y específicas acerca de lo que cada uno de los involucrados puede esperar.

### **¿Qué se entiende por participación e implicación comunitaria?**

Para el personal humanitario, el objetivo de la participación es incluir a todos los actores principales en sus actividades. En el contexto de la gestión de campamentos, la participación implica que los que allí residen, y en algunos casos la comunidad local, tomen parte en las discusiones y en la toma de decisiones relativas a la vida cotidiana del campamento. Ello incluye la forma de instalar, dirigir y mantener los campamentos así como a la manera en que se realizan los ajustes necesarios para brindar la máxima asistencia y protección a todos sus residentes en condiciones de igualdad.

La participación puede tomar muchas formas y ha de planificarse y llevarse a cabo en todas las etapas del ciclo completo de los proyectos:

- durante el análisis inicial
- como parte de la planificación y diseño estratégico
- a lo largo de la ejecución
- en el marco de las actividades de monitoreo
- en los procesos de evaluación.

El objetivo final de la participación es generar un sentimiento de pertenencia, que los residentes sientan que están invirtiendo en el campamento y en sus actividades y que caen bajo su responsabilidad.

La participación ha de ser entendida como un proceso en constante evolución, una manera de establecer una coordinación entre las agencias y las personas desplazadas para fomentar el respeto de sus derechos, lograr sus objetivos, mejorar la calidad de la asistencia y reducir el nivel de vulnerabilidad.

**!** La participación comunitaria es un proceso planificado mediante el cual los individuos y los grupos de la comunidad desplazada pueden identificar y expresar sus opiniones y sus necesidades y donde se actúa de manera colectiva para reflejar esas opiniones y responder a esas necesidades.

### **¿Por qué es importante la participación?**

La población asentada en campamentos o instalaciones similares en épocas de conflicto o a raíz de una catástrofe natural por lo general es más vulnerable a las privaciones y a las violaciones de derechos fundamentales, así como a la violencia y los malos tratos. Las poblaciones desplazadas pueden sentirse privadas de autonomía al vivir fuera de su entorno habitual y sin acceso a muchas de sus anteriores comodidades – como una casa, tierra o un empleo –, que les proporcionaban seguridad e independencia. Además, las comunidades de los campamentos dependen en gran medida de terceros para acceder a aquellos bienes y servicios que en condiciones normales podrían conseguir ellos mismos para sí o sus familias. La participación, especialmente en estructuras de gobierno, mitiga en cierta medida estas consecuencias otorgando algo de poder a los individuos (al reforzar su autonomía y permitir una sensación de logro, influencia y control) restaurando así parte de la dignidad de la que se les había despojado. Les da la posibilidad de elegir y recuperar la sensación de normalidad, volviendo a ser los sujetos, y no los objetos, de sus propias vidas. La participación y la implicación permiten que la gente resuelva sus propios problemas y que vayan recuperando la autoestima y superando los traumas del pasado.

La participación es importante porque:

- otorga dignidad y autoestima
- contribuye a que las intervenciones humanitarias sean apropiadas y eficaces
- mejora las condiciones de vida en los campamentos
- ayuda a desarrollar las competencias que se puedan necesitar tras el desplazamiento
- devuelve a la gente el control sobre sus propias vidas, disminuye la dependencia y aumenta la autonomía.

La participación puede tener un impacto positivo no solo sobre la población del campamento, sino también sobre el personal que allí trabaja. Una participación bien gestionada genera el clima de apertura y confianza necesario para que tanto los residentes del campamento como su personal, se sientan respetados y capaces de participar y transmitir sus opiniones. Un clima así suele permitir la transparencia y la creación de un marco de responsabilidad, y ayudar así a

disminuir la tensión y la corrupción. La participación otorga una sensación de control sobre la propia vida, y el sentimiento de responsabilidad que ello genera es clave para alcanzar los objetivos generales del campamento. Por ejemplo, si la comunidad desplazada se implica activa y directamente en actividades tales como la construcción de duchas, luego se sentirán más responsables de su cuidado y mantenimiento.

### **El enfoque participativo de la limpieza de los campamentos en Sri Lanka**

Los campamentos en Sri Lanka tenían un gran desafío con el tratamiento de desechos. Los campamentos eran pequeños y estaban constantemente llenos de basura y los consejos municipales no recogían más que una pequeña parte de la misma. A través del concepto budista de shramadana (“donación de trabajo”), toda la población de cada campamento – es decir, los residentes junto con el equipo de gestión del campamento – se unían en un “día de limpieza” con las herramientas que les proporcionaba la agencia gestora del campamento. Después se establecieron comités de campamento para dar seguimiento a las tareas de limpieza a través del monitoreo y el trabajo conjunto con proveedores de servicios, tanto privados como los suministrados por las autoridades locales, empleados en la actualidad para mantener la basura bajo control.

### **¿Qué niveles de participación hay?**

Como se decía más arriba, el objetivo final de la participación es devolver a la gente el control sobre los procesos que les rodean. Según la fase de la crisis humanitaria y del contexto, la agencia gestora del campamento puede planificar una combinación de “niveles” distintos de participación, la correspondiente implicación de diversas agencias y las respectivas metodologías. Esta “escala de participación” es una buena forma de visibilizar el grado de participación de la comunidad.

GRADO DE PARTICIPACIÓN	DEFINICIÓN
Apropiación	La comunidad controla la toma de decisiones.
Interactiva	La comunidad está plenamente involucrada en la toma de decisiones junto a otros actores.
Funcional	La comunidad juega sólo un papel determinado, con un poder limitado en la toma de decisiones (por ejemplo, la formación de un comité de aguas supervisado por el personal de una ONG).
Motivación material	La comunidad recibe bienes o dinero a cambio de un servicio o de asumir una función determinada.
Consulta	Se solicita la opinión de la comunidad acerca de sus preferencias, pero lo que diga tiene un peso limitado en la toma de decisiones.
Transmisión de información	Se recaba información entre la comunidad, pero no se la involucra en las discusiones que conducen a las decisiones.
Pasiva	Se informa a la comunidad de las decisiones y actividades pero no tiene voz ni voto en el proceso ni en el resultado.

## CUESTIONES FUNDAMENTALES

### LOGRAR LA PARTICIPACIÓN

Las agencias responsables de la gestión de los campamentos pueden fomentar y desarrollar la participación de maneras muy distintas, pero lo más normal es que lo hagan a través de grupos representativos. Tras el análisis del contexto y de las estructuras participativas existentes, la gestión del campamento ha de encontrar la manera de apoyarlas y desarrollarlas para que la participación sea lo más representativa posible. Otras formas de involucrar a la población de los campamentos incluyen mecanismos de retroalimentación, así como sistemas de quejas o reclamaciones, actividades de capacitación, campañas de información y la contratación de residentes del campamento. También puede ser beneficioso involucrar a la comunidad de acogida en estos mecanismos.

#### **Análisis De La Estructura Social Existente**

La población de los campamentos no suele ser homogénea. sus miembros suelen venir de diversas zonas geográficas y diferenciarse por su etnicidad, lengua, religión o sus respectivos medios de subsistencia. El respeto de esta



diversidad, la representación de todos por igual y la respuesta adecuada a las diferencias son importantes desafíos para lograr una participación efectiva. No obstante, siempre habrá grupos de desplazados que tengan algo en común, por venir de la misma región o de pueblos cercanos, o por ser del mismo grupo étnico, hablar el mismo idioma, etc.

Por lo tanto, mientras que algunos casos existirá ya una sólida estructura social en el campamento, es posible que en otros haya múltiples estructuras sociales, divergentes y fracturadas, así como una cohesión social limitada que den lugar a tensiones, en el mejor de los casos, y a conflictos entre la población, en el peor. Además, la población de los campamentos tiene una naturaleza notablemente transitoria y suele fluctuar, con segmentos importantes de la misma llegando o marchándose en diferentes momentos. Todo depende del contexto. A veces todo un pueblo puede desplazarse y transformarse en un campamento homogéneo mientras que, en otras ocasiones, pueden formarse campamentos con gente de los más diversos orígenes e ir expandiéndose con el tiempo. Lo más normal es un punto intermedio entre los dos extremos; es decir, que la gente vaya llegando a los campamentos desde diferentes comunidades y en diferentes momentos, con sus estructuras de mando más o menos intactas.

La agencia gestora tiene la responsabilidad de identificar las estructuras sociales y de gobierno que subsisten en el campamento, así como el estatus que tienen y descubrir la mejor forma de utilizarlas para promover la participación.

### **Ejemplos de estructuras participativas**

La representación, la participación y la implicación pueden tomar formas muy distintas y apoyarse en toda una serie de herramientas y metodologías, tales como:

- grupos comunitarios
- grupos focales
- comités de campamento por sectores técnicos (y sub-comités)
- comités de campamento para temas transversales
- grupos de apoyo
- grupos de intereses
- comités de quejas
- grupos de trabajo o de proyectos
- emplear a residentes de los campamentos como voluntarios o personal contratado.

Lo más normal es que en un solo campamento no haya todos estos grupos.



### **La gestión de conflictos**

Independientemente de lo pequeña, unida o bien organizada que esté la estructura de representación y mando en un campamento, así como del contexto social o la cultura, la participación en sí suele generar de manera inevitable diferencias de opinión y desacuerdos, lo cual es inherente a la naturaleza humana. Lo normal es que ello sea más habitual en los campamentos con altos niveles de estrés. Es posible que estén saturados, que escaseen los recursos, que cohabiten comunidades que no se conocen y no se sientan seguras, o que haya un alto grado de aburrimiento, temor o resentimiento. Las agencias gestoras de campamentos tienen que estar preparadas para afrontar este tipo de situaciones y fortalecer la capacidad de su personal para que las resuelvan con eficacia en el marco de una estrategia participativa.

Ello requiere, entre otras cosas, dotar al personal y a los residentes del campamento de la capacitación necesaria sobre formas de comunicación efectiva, como la comunicación no-violenta; sobre la mediación y gestión de conflictos; utilización y aplicación de códigos de conducta; sistemas de seguimiento de quejas; o procedimientos para destituir o reemplazar a miembros de los grupos existentes. También requiere tener un sistema de seguridad que se active si la situación se deteriorara.

#### **! La vara de la palabra**

Un ejemplo de una herramienta sencilla pero eficaz que se puede utilizar en grupos representativos es utilizar una “vara de la palabra” para que la gente tome la palabra por turnos en los debates mientras que los demás escuchan. Se trata simplemente de que el que tenga el turno de palabra sostenga una vara en la mano. Todo el que no tenga la vara en la mano ha de escuchar hasta que le llegue el turno. Puede ser una buena forma de evitar que algunos dominen la discusión o que se acalore y vaya degenerándose y terminen gritándose entre sí.

### **Líderes comunitarios**

Cuando la cohesión de la comunidad es tal que es posible identificar a los líderes, la agencia gestora del campamento ha de garantizar que tengan un espacio cubierto a su disposición para poder reunirse con comodidad. En algunos casos también se les puede suministrar material como blocs de notas y bolígrafos o material de deportes y recreativo. Se deben organizar reuniones frecuentes entre la agencia gestora del campamento y los grupos de líderes. Estos grupos, así como sus representantes, han de participar en la planificación, programación, seguimiento y evaluación del suministro de servicios y de las actividades de protección.

Los líderes comunitarios constituyen una amplia categoría que depende por completo del contexto. Pueden ser:

- elegidos
- auto-elegidos
- tradicionales
- religiosos
- gente carismática que haya tirado de la comunidad en momentos de crisis.

Por lo general, los líderes comunitarios son sumamente valiosos para las agencias gestoras de campamentos y se pueden identificar sencillamente preguntando a la población del campamento. Es importante entender a quién exactamente representan los líderes y si todos tienen un igual nivel de representatividad y autoridad; por ejemplo, si todos son líderes de pueblos diferentes, o si dicen representar a grupos de pueblos.

También es fundamental que todo individuo en el campamento esté representado a uno u otro nivel, por lo que hay que identificar los posibles vacíos en este ámbito, especialmente en relación con los grupos con necesidades específicas. Para identificar lagunas o solapamientos, puede ser útil pedir a los líderes que elaboren un mapa conjunto en el que se refleje a quién o qué zonas geográficas representan.

Si todavía no se han organizado según su estructura tradicional, puede ser útil tener líderes por bloque de viviendas o por sector. En campamentos muy extensos, puede ser necesario fomentar varios estratos en la jerarquía (por ejemplo, que haya líderes comunitarios además de líderes por bloque y por sector), de manera que las agencias gestoras de los campamentos puedan dirigirse a un número viable de individuos que actúen como portavoces de sus circunscripciones respectivas.

A veces varias personas pueden alegar ser los líderes de la comunidad sin que agencias que vienen de fuera sepan con quién tratar. En estos casos, puede que la única manera de salir del paso sea empezar desde cero y pedir a la comunidad que nombre a sus representantes o que elija a sus líderes. No obstante, los líderes tradicionales pueden sentir su autoridad amenazada o menoscabada ante la nueva elección de nuevos líderes comunitarios. Es importante por tanto, tener mucho cuidado, respeto y sensibilidad a la hora de elegir o seleccionar a los líderes o representantes de la comunidad. Al hacerlo, es importante que nadie quede excluido y que cualquiera pueda presentarse y ofrecer activamente su candidatura. Las agencias gestoras de campamento han de estar alertas ante posibles intentos de manipulación o explotación por parte de algunas personas para hacerse con el poder o para utilizarlo para fines inadecuados.

! El equilibrio de los diferentes grupos de la comunidad (con relación al género, la etnicidad, o la religión) es fundamental en cualquier iniciativa de participación o liderazgo. La elección de los participantes debe reflejar, en la medida de lo posible, la proporción de la población del campamento a la que representan.

▲ **Los desafíos de la gestión de campamentos de desplazados internos - Voces del terreno:**

“La principal estrategia que utilizamos aquí para fortalecer las capacidades de gestión en los campamentos fue formar a los desplazados internos para que asumieran la gestión de sus propios asentamientos. Los residentes de los campamentos se fueron involucrando cada vez más en la gestión del campamento, sobre todo una vez pasada la fase de emergencia, según se fue reduciendo la actividad de las agencias y las autoridades. Los desplazados internos a veces enfrentan mayores desafíos para coordinar con los proveedores de servicios el suministro de la asistencia requerida. Entre otras razones, ello se debe a falta de acceso telefónico y de buenos sistemas de comunicación así como su falta de legitimidad para transmitir y referir sus necesidades directamente a los proveedores de servicios sin el apoyo de las autoridades o de las agencias”.

**Los grupos comunitarios** suelen estar formados por personas con alguna característica en común, por ejemplo, las mujeres, los adolescentes o las personas mayores. En campamentos muy extensos, puede haber varios grupos de una misma categoría. Es importante que todos ellos se impliquen en las cuestiones de gobierno. Si bien en algunas culturas se disuade a las mujeres o a los jóvenes de que asuman directamente un rol de liderazgo, la agencia gestora del campamento puede promover la aceptación de los representantes de estos grupos. Los grupos comunitarios también pueden abogar por los temas que les preocupan ante estructuras más amplias de coordinación o directamente ante la agencia gestora del campamento. Este puede ser el caso, por ejemplo, de grupos de jóvenes en búsqueda de oportunidades de educación o capacitación profesional.

La mayor o menor aceptación que tenga la creación de grupos comunitarios depende de la cultura de las diferentes comunidades. Las reuniones en pequeños grupos suelen ser bien acogidas, ya que se suelen percibir como algo positivo para el ambiente del campamento en general. Este es el caso, sobre todo, de aquellas situaciones en las que la comunidad carezca de otras instancias sociales o las haya perdido y, por tanto, sea necesario fomentarlas.

**Los grupos focales** son un método de análisis participativo que aparece en la

Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones. Son grupos de discusión para facilitar la comprensión y el análisis de un determinado tema. El grupo se forma a partir de una característica común, como el género, la edad o las condiciones socioeconómicas. Un miembro del personal del campamento suele facilitar las discusiones, que tienen como objetivo conocer el punto de vista y las vivencias del grupo respecto a un servicio o un tema determinados. La discusión se estructura alrededor de unas cuantas preguntas que no tienen una respuesta “correcta”. Los grupos focales son particularmente eficaces porque parten del reconocimiento que las mujeres, los hombres y los niños y niñas de diferentes edades y orígenes se ven afectados por el desplazamiento de manera diferente y tienen necesidades y percepciones distintas. La comparación de la información cualitativa de los diferentes grupos permite lograr un análisis equilibrado y representativo de determinadas cuestiones.

**Los comités de campamento** son grupos de representantes comunitarios y su enfoque puede ser sectorial o transversal. Un ejemplo serían los comités de agua, higiene y saneamiento (WASH por sus siglas en inglés), o los de salud, o de medio ambiente. En los campamentos puede haber muchos comités que se reúnan a menudo. Es posible que tengan algún tipo de conocimientos técnicos, aunque no siempre, y pueden recibir capacitación para realizar tareas de monitoreo en su sector para las agencias gestoras de campamentos, así como representar a la población del campamento en las reuniones de coordinación. Se suelen reunir además con otras contrapartes, como pueden ser las autoridades sobre el terreno, proveedores de servicios, la gestión del campamento o representantes de la población local. También pueden ayudar a difundir información entre la población del campamento tras las respectivas reuniones y transmitir o dar seguimiento a las acciones acordadas. Por otra parte, es posible crear sub-comités como una división más de los mismos grupos de interés o comités de campamento. Sus funciones y duración suelen ser limitadas en el tiempo y su responsabilidad suele ser más reducida o específica que la del grupo más amplio.

**Los grupos de apoyo** sirven para dar voz a los que de otra manera no la tendrían, como pueden ser los niños y niñas, las personas con discapacidad psíquica o física, los que sufren alguna enfermedad, las personas mayores, o los que viven con VIH/SIDA. La creación de estos grupos suele ser de las más difíciles de fomentar y se requieren altas dosis de sensibilidad. Es posible que los miembros de estos grupos no se quieran identificar o que sus familias o comunidades no vean su participación con buenos ojos. Algunos podrán encontrar apoyo por sí mismos, mientras que otros tendrán que buscar a quienes lo hagan por ellos. Para otros, la visibilidad que entraña su participación puede amenazar su seguridad personal o aumentar su vulnerabilidad o marginación. La agencia gestora del campamento tiene la responsabilidad, junto a otros actores de protección y otras agencias, de garantizar que estos grupos estén adecuadamente representados y que reciban el apoyo necesario.

**Los grupos de interés** están formados sobre la base de un interés común o un tema que puede coincidir con el de algunos comités. Dependiendo de la situación, los grupos de interés pueden ser más informales que los comités, desde el punto de vista de sus tareas de monitoreo y representación. Pueden centrar su atención en temas tales como la seguridad del campamento, la relación entre padres y maestros, o el mantenimiento de los puntos de agua. Estos grupos pueden ponerse en contacto directamente con otros miembros pertinentes de la población o con la ONG que gestione el sector técnico de que se trate, e igualmente pueden llamar la atención de la agencia gestora del campamento sobre determinadas cuestiones.

**Los comités de quejas** pueden crearse para tratar de pequeñas disputas o infracciones del reglamento de los campamentos que lo tuvieran. Por lo general, sus miembros han de contar con el respeto de la población y ser elegidos por la misma. Pueden imponer sanciones en forma de multas o trabajo comunitario. Las áreas en las que pueden involucrarse han de estar claramente definidas y las agencias de gestión de campamentos han de supervisar de cerca su trabajo. A la hora de definir de qué temas se va a ocupar un determinado comité de quejas, es importante observar hasta qué punto los valores de los diversos grupos entre la población del campamento se corresponden con los principios fundamentales de los derechos humanos así como con la normativa y los estándares internacionales.

►► *Para más información sobre la existencia de un marco de responsabilidad y cómo éste se relaciona con la participación, consultar la Asociación Internacional de Responsabilidad Humanitaria (HAP por sus siglas en inglés): [www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)*

### **Grupos de trabajo o de proyectos**

También es posible crear grupos por un periodo de tiempo determinado y con un fin o tarea específicos que surjan de manera repentina o urgente. Los miembros de los grupos suelen ser seleccionados sobre la base de su experiencia o conocimientos, para recabar información o para el desempeño de una tarea determinada. Puede ocurrir, por ejemplo, que una enfermedad repentina obligue a examinar el agua de diferentes pozos o que haya un súbito aumento de absentismo escolar entre los niños de un campamento, que hicieran necesaria la formación de este tipo de grupos de trabajo.

### **La participación en el Norte de Uganda – Voces del terreno**

“En el distrito de Lira, en el Norte de Uganda, miles de personas se vieron desplazadas en 2003 por los rebeldes del Ejército de Resistencia del Señor (más conocido como el LRA por sus siglas en inglés). Se fueron instalando campamentos de desplazados internos según se iban desplazando numerosas cantidades de gente que huían de la inseguridad en sus aldeas. No había plan de contingencia alguno para manejar el continuo desplazamiento y la guerra. A pesar del poco conocimiento sobre el diseño e instalación de campamentos, toda una población de 24,000 desplazados internos, unos 4,200 hogares, ocuparon un campamento. A través de los años, el campamento sufrió numerosos incendios con dos o tres bloques de viviendas calcinados cada vez que ello ocurría. Las pésimas condiciones generales y de saneamiento condujeron al hacinamiento de la población sin prestar atención al espacio requerido para las letrinas o el drenaje.

Cuando llegó la agencia gestora del campamento en 2006, procedió a identificar y capacitar el personal necesario para trabajar con el consejo local sobre el diseño y mantenimiento del campamento. Se llevaron a cabo talleres de sensibilización con la comunidad y se creó un comité de incendios al que se suministraron silbatos y se le encargó que alertara a la población en caso de incendio. Se mejoraron las instalaciones de saneamiento empleando mano de obra del campamento. Se formaron seis grupos, cada uno de unos cincuenta hombres, encabezados por los líderes del campamento y de los bloques de viviendas, que identificaron las prioridades de la comunidad, elaboraron los planes de trabajo y llevaron a cabo las tareas necesarias. Reubicaron algunas viviendas y escavaron cortafuegos y canalizaciones para mejorar el sistema de drenaje y saneamiento. Una parte del plan de trabajo se centraba en las personas especialmente vulnerables a las que se les ayudó a construir hornos más seguros y de ahorro energético. Como resultado de estas iniciativas se redujo el riesgo de incendios en el campamento y hubo una mejora notable del sistema de saneamiento.”

## **ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES**

Además de analizar las diferentes estructuras sociales y de mando en los campamentos, las agencias gestoras deben identificar a personas con las competencias profesionales y personales necesarias. A menudo se puede recabar información sobre los niveles educativos y los perfiles profesionales a través del registro de la población.

Si este tipo de información no se encontrara disponible, se puede intentar conseguir a través de:

- campañas de información
- respuestas a anuncios de puestos vacantes
- personas ya identificadas podrían localizar a otras con sus mismas competencias.

Las agencias que llevan a cabo programas técnicos buscarán gente como maestros, ingenieros o personal sanitario entre la población, mientras que todas las agencias en general necesitarán personal de apoyo, como administradores, traductores y contables. Es posible que la gente haya perdido sus certificados profesionales o académicos, pero ello no debería constituir mayor obstáculo, ya que se pueden realizar las pruebas necesarias para comprobar las competencias y la formación requeridas.

La agencia gestora del campamento debería también buscar formas creativas de identificar aquellas capacidades de la comunidad que le pueden ayudar a establecer una mejor relación con la misma. Por ejemplo, los artistas o los contadores de cuentos pueden ser de gran ayuda en las campañas de información y las personas mayores pueden proporcionar el marco histórico o el análisis contextual requeridos.

 **Los conocimientos locales – Voces del terreno**

“En la República Democrática del Congo, tan solo una agencia gestora de campamentos ha contratado personal local; es decir, que el resto de las agencias gestoras manejan campamentos de hasta 20.000 personas a través de personal internacional. Uno de los aspectos positivos del personal local es su gran conocimiento de la situación local y de las tensiones étnicas. Además comprenden la importancia de los líderes religiosos y la necesidad de involucrarlos en la toma de decisiones. Se ha creado un comité de líderes religiosos y su presidente es miembro del comité ejecutivo del campamento.”

## **CONTRATACIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CAMPAMENTO**

Dar un quehacer a los residentes del campamento, ya sea retribuido o de carácter voluntario, es una forma de participación directa. Por razones de igualdad de oportunidades, y para evitar casos de corrupción y nepotismo, los líderes comunitarios no deberían ser parte del proceso de selección.

Además:

- tiene que haber un proceso formal de postulación y selección de personal
- las agencias han de publicar las vacantes
- la selección de personal ha de seguir criterios transparentes y objetivos.

En la medida de lo posible, parte de los puestos vacantes han de ponerse también a disposición de la comunidad local. Ello no solo puede suponer un sustento económico importante para la comunidad local, sino que además puede facilitar el contacto con ella y disminuir las tensiones entre la población local y la de los campamentos.



❗ Si se requiere personal técnico para determinadas tareas en el campamento y no se encuentra entre la población del mismo, una opción es contratar “encargados de capacitación” entre la comunidad de acogida, que conduzcan el proyecto en el campamento. Los que residen en el campamento pueden postular después a los diferentes puestos como pasantes. Este tipo de soluciones permite que la población del campamento trabaje junto a los “encargados de capacitación” como una especie de aprendices, involucrándose así directamente en el proyecto y en la vida cotidiana del campamento, mejorando las instalaciones del mismo y, de esta forma, adquiriendo nuevas capacidades que les permitan abrirse a nuevas oportunidades de trabajo remunerado para la comunidad en general.

## **PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA FRENTE A LA REMUNERADA**

La decisión respecto a qué tipo de trabajo ha de ser remunerado y cuál no puede ser una fuente de fricción importante. En principio, parece correcto que la participación en comités o grupos comunitarios, tales como las asociaciones de padres y maestros o para el bienestar de la infancia, tenga carácter voluntario. No obstante, será claramente el contexto específico lo que haga inclinarse por una u otra opción y las agencias gestoras de campamento han de reflexionar cuidadosamente sobre la estrategia a seguir así como las posibles consecuencias que se desprendan de la misma. Hay sin embargo, toda una serie de tareas ineludibles, para las que habrá que contratar personal a cambio de remuneración salarial o en especie, o movilizar a voluntarios para que las lleven a cabo.

❗ En el caso de los empleos remunerados, las agencias gestoras de campamentos han de asegurarse de que todos los proveedores de servicios armonizan los salarios de sus trabajadores contratados así como las expectativas acerca de lo que se puede lograr a través de trabajo voluntario. Poco después de la instalación del campamento es importante que haya consenso acerca de qué tipo de trabajo ha de ser remunerado y cuál no.

Son varios los factores que determinan si un trabajo debería o no ser remunerado. Por ejemplo, si alguien trabaja a tiempo completo, parecería lógico que se le remunerara ya que ello implicaría su imposibilidad de trabajar en otro sitio para mantener a su familia. Igualmente podría justificarse la remuneración de trabajos dirigidos al bienestar común, como puede ser la limpieza de letrinas en el mercado, pero no si se tratara del propio bloque de viviendas. También es

importante tener en cuenta los posibles riesgos que ello pudiera suponer para el personal así como si la remuneración pudiera contribuir a mitigar el cobro o la aceptación de sobornos.

**!** Las agencias responsables de la gestión de los campamentos han de ser transparentes a la hora de comunicar sus decisiones acerca de la remuneración de los diferentes tipos de tareas para evitar cualquier tipo de confusión o malentendidos y mitigar así el riesgo de crear tensiones a raíz de posibles rumores.

## **REPRESENTACIÓN ADECUADA DE LOS DIFERENTES GRUPOS**

Algunos grupos pueden tener una mayor dificultad a la hora de participar por razones culturales, físicas o psicológicas. El desarrollo de una participación representativa puede llevar mucho tiempo a las agencias gestoras de campamentos. El mayor reto suele ser garantizar la participación de los que tradicionalmente se han visto excluidos o marginados. El objetivo del trabajo con estos grupos suele ser mitigar cualquier riesgo de explotación o de amenaza a su integridad física. Para que las agencias gestoras de campamentos puedan planificar su participación, necesitan información detallada, que no suele estar fácilmente accesible. A menudo, los grupos más vulnerables son los más invisibles y desconocidos de la comunidad. Por ejemplo, si en un campamento la fuente de información suelen ser los hombres de mediana edad, es posible que se sepa muy poco, o que éstos no estén dispuestos a compartir mucha información, acerca de las personas enfermas, o las personas mayores solas, niños y niñas con discapacidad o mujeres en situaciones de riesgo de violencia de género.

**!** Para aproximarse a la información sobre grupos con necesidades específicas y en situaciones de riesgo, hay que tener un enfoque sumamente sensible y estratégico para reducir su vulnerabilidad.

### **Las personas con necesidades específicas**

Por lo general, los grupos que corren el riesgo de participar de manera insuficiente en los campamentos son:

- mujeres
- niños, niñas y jóvenes
- hogares bajo la responsabilidad de niños o niñas
- hogares bajo la responsabilidad de mujeres solas
- personas mayores
- personas con discapacidad física o psíquica
- personas enfermas
- personas con VIH/SIDA

Teniendo en cuenta que cada contexto es diferente, las agencias gestoras de campamentos habrán de identificar en cada campamento a los grupos de riesgo o con necesidades específicas y aquellos que se encuentren excluidos. Entre éstos pueden encontrarse miembros de minorías étnicas, padres solteros o gente proveniente de lugares distintos del de la mayoría de la población del campamento.

#### **! El poder y la participación**

Es mucho más difícil lograr la participación de personas en situación de riesgo que la de personas con poder. Si sólo se involucra a aquellos que ya forman parte de las estructuras de poder, lo único que se acaba consiguiendo es fortalecer estas estructuras, a veces de naturaleza opresiva o déspota. Las agencias gestoras de campamentos han de analizar los posibles obstáculos para la participación de determinados grupos. Si bien estos obstáculos pudieran ser visibles, hay que tener presente que en la mayoría de los casos no lo son.

Igualmente, las agencias gestoras de campamentos han de analizar las implicaciones culturales de la participación en cada contexto. Algunas sociedades pueden no estar habituadas a formas de participación relacionadas con la toma de decisiones o con dar opiniones. La participación también puede ser difícil en el caso de sociedades muy jerarquizadas.

La buena comprensión de las necesidades de protección de las mujeres, así como la participación de éstas en la planificación y el diseño de los proyectos y en la toma de decisiones puede ser vital para prevenir y evitar muchos problemas de protección. Si bien es cierto que puede resultar una tarea ardua y complicada, asegurar la participación de las mujeres no es tan difícil como se cree. Incluso en sociedades claramente dominadas por los hombres y con poca participación femenina en la esfera pública, las mujeres por lo general toman decisiones importantes en el ámbito doméstico. Las agencias humanitarias pueden fomentar la participación de la mujer centrándose en temas que guarden alguna relación con el hogar y aprovechando la influencia que tiene el ámbito doméstico sobre todo lo demás. Incluso en el caso de temas que afecten al campamento en general, las agencias han de esforzarse por trasladarlos al ámbito de lo doméstico para recabar de esta forma la opinión y las sugerencias de las mujeres sin despertar recelos ni tensiones. Este es un buen método de encontrar respuestas a las necesidades de las comunidades, ya que se basa sobre relaciones, comportamientos e influencias reales. Las estrategias para fomentar la participación de la mujer han de utilizar la posición social específica de las mujeres y su rol cultural, sin intentar implicarlas a través de modalidades que van en contra de sus tradiciones.

**!** Dicho esto, las agencias gestoras de campamentos han de tener cuidado de que las estrategias de participación no condonen, fomenten o consoliden la represión de la mujer. Los responsables de las agencias han de tener en mente que las tensiones e injusticias de género a menudo se ven exacerbadas por el desplazamiento, la violencia y el conflicto.

Las tareas del hogar, a menudo consideradas responsabilidad de la mujer, pueden limitar considerablemente la participación femenina. Las mujeres desplazadas suelen cargar con innumerables responsabilidades en torno al cuidado de los suyos, sin que les quede tiempo para cualquier otro tipo de actividad. Es por ello que cualquier tipo de iniciativa participativa ha de estar cuidadosamente planificada de manera que se considere la realidad vital de cada uno de los involucrados, sus aspiraciones y las expectativas ajenas. Ello ha de tenerse presente en todo momento, desde que se identifican los roles, los objetivos y los posibles obstáculos, hasta la planificación de medidas adicionales de apoyo y seguimiento. Las guarderías infantiles o el fomento, en la medida de lo posible, de una participación conjunta en las tareas domésticas pueden constituir medidas adicionales de apoyo.

 **¡Llegemos a las mujeres! – Voces del terreno:**

Al poco tiempo de mi llegada a un campamento de refugiados en Burundi me di cuenta que los únicos que acudían a mi oficina con problemas, peticiones y preocupaciones eran los hombres, tanto jóvenes como mayores. Creyendo que las mujeres podían acudir a mí sin dificultad, me preguntaba qué pasaba. Como daba al menos dos vueltas diarias al campamento, me empecé a dar cuenta de que las mujeres estaban ocupadas, demasiado ocupadas para venir a vernos, siempre cocinando, lavando y cuidando de los niños en los alrededores de sus cabañas. Mis paseos diarios me empezaron a permitir llegar a las mujeres más ocupadas. Dar una vuelta por el campamento permite al personal de gestión del campamento “palpar” el ambiente, escuchar y aprender, así como ponerse a la disposición y al alcance de los que no se atreven o no tienen tiempo de acudir a tu oficina. También está el elemento de la visibilidad; los refugiados sienten que nos interesan, vamos conociendo a la gente y viendo dónde viven, cómo van creciendo sus hijos... es extremadamente importante”.

A veces se piensa que la comunidad misma debería hacerse cargo de aquellos que no pueden hacerlo por sí mismos. Pero lo que suele ocurrir es que la gente ya está lo suficientemente ocupada con los suyos como para encima tener que ocuparse de los demás en el campamento. Las agencias gestoras de campamentos han de estar al tanto de los sistemas tradicionales de apoyo en el campamento y fortalecerlos con la ayuda de los líderes comunitarios. En caso de que no los hubiera, hay que crear sistemas para ayudar a los que no pueden construir sus viviendas, ir a por agua o caminar hasta el centro comunitario. Para garantizar que los miembros vulnerables de la comunidad reciban este tipo de cuidados, las agencias gestoras de campamentos han de proporcionar alguna gratificación, ya sea en forma de pagos, comida o material de construcción. El personal humanitario no ha de olvidar que las situaciones de crisis y privación no siempre muestran el mejor lado de la gente. La mayor parte de la población del campamento prefiere dedicarse a buscar la forma de mantener su propio hogar, lo que para muchos ya es lo bastante difícil.

**!** Los procesos de participación y representación comunitaria requieren una relación de confianza y dependen en gran medida del contexto. Por una parte, no podemos reforzar roles tradicionales que limiten las oportunidades de algunos o que sean contrarios a los estándares de protección internacional pero, por otra, no podemos desafiar abiertamente las normas tradicionales o el sistema de valores ni la estructura de la comunidad. Hemos de tener cuidado de no imponer ideas simplistas de democracia o mecanismos de toma de decisiones ni intentar transformar a la comunidad desplazada. Hay que intentar buscar estrategias más neutrales que, sin comprometer los estándares de protección, sean a la vez eficaces y culturalmente aceptables.

### **CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO (O COACHING)**

Una manera de fomentar la participación es mediante actividades de capacitación y educación a través de las cuales se identifiquen las capacidades existentes y se desarrollen otras nuevas. Para ello se puede sensibilizar o capacitar a la población en temas relacionados con:

- los derechos humanos
- los derechos de los refugiados
- los roles y responsabilidades en los campamentos
- la importancia de la participación (entre otros temas)
- cómo inspirar, motivar y apoyar las actividades de la comunidad
- cómo contribuir al desarrollo de estrategias para sobrellevar la situación.

El acompañamiento o coaching puede ser una buena forma de dar seguimiento a los programas de capacitación y brindar apoyo y orientación a grupos dentro de los campamentos para el desarrollo de nuevas capacidades o de nuevas tareas. Por ejemplo, si los comités del campamento reciben capacitación sobre gestión de campamentos, puede dedicarse una sesión semanal o quincenal al acompañamiento o al coaching por el personal del campamento, que les ayude monitorear las actividades de un sector técnico específico.

La capacitación es fundamental para crear un núcleo de personal cualificado. Las agencias gestoras de campamentos han de contactar con otros proveedores de servicios para que brinden la capacitación necesaria o unir sus recursos de capacitación con otras agencias. En todo caso, hay que tener en mente las nuevas necesidades, así como la rotación del personal y la elección de nuevos miembros en los comités.

**!** Las iniciativas de capacitación han de ser constantes y tener una cierta continuidad y ello es responsabilidad de las agencias gestoras de campamentos.

También es importante tener en cuenta las necesidades y las capacidades de las comunidades y autoridades locales en relación con la capacitación. Puede haber funcionarios locales interesados en la gestión de campamentos y las comunidades locales pueden tener necesidad de oportunidades de trabajo.

La planificación de la capacitación puede girar en torno a áreas técnicas especializadas, como el registro demográfico o los sistemas de distribución o de drenaje; o puede ser de carácter más genérico y de aplicación en los diversos ámbitos de gestión de campamentos, como la administración, la elaboración de actas de reuniones o la actualización de los tableros de anuncios.

La capacitación del personal de protección y de los trabajadores sociales ha de responder a las necesidades y cuestiones culturales de cada contexto y ha de contar con sesiones acerca de:

- protección y derechos humanos
- sistemas de observación y supervisión
- técnicas de entrevista
- confidencialidad y seguridad de la información
- documentación
- grupos de riesgo
- métodos de análisis participativo
- sistemas de retroalimentación y respuesta de las actividades de monitoreo.

Los comités de campamento han de recibir capacitación en el ámbito de la participación y la representación así como en relación con las áreas técnicas vinculadas a sus objetivos respectivos.



**▲ La participación en situaciones prolongadas de desplazamiento  
– Voces del terreno, Kenia:**

“En situaciones prolongadas de desplazamiento, los mecanismos de la comunidad para sobrellevar la situación pueden verse totalmente menoscabados a raíz de la asistencia recibida a través de los años. Aceptar lo que se reparte sin tomar iniciativa alguna para lograr autonomía lleva a una creciente dependencia que acaba reforzando la vulnerabilidad en detrimento de la dignidad y la confianza en uno mismo. En los campamentos suelen tener lugar todo tipo de visitas, discusiones con grupos focales, entrevistas y reuniones con cientos de agencias, observadores, expertos y equipos de evaluación que, a lo largo de los años, hacen que la población de los campamentos, que apenas suele percibir mejora alguna en sus condiciones de vida, acabe dando respuestas estereotipadas. Ello hace que cada vez sea más difícil mantener la confianza o acercarse a la realidad. La mayor parte de los representantes de la comunidad participan en un sinnúmero de actividades de capacitación durante su permanencia en el campamento. La mayoría de éstas tienen como objeto a la sensibilización sobre temas claves en el campamento, como pueden ser la lactancia materna, la drogodependencia o el VIH/SIDA, todo ello muy necesario. Lo importante es que las agencias gestoras de campamentos fomenten un enfoque más participativo para que la capacitación sea más interactiva. La capacitación también ha de ser más inclusiva. A menudo los mismos líderes del campamento participan una y otra vez en las actividades de capacitación mientras que otros nunca han tenido la oportunidad de hacerlo. En situaciones prolongadas de desplazamiento, las agencias gestoras de campamento han de buscar también otras formas de capacitación que contribuyan a la adquisición de competencias profesionales y personales, así como a la capacitación técnica para determinadas profesiones respecto a las que haya gran demanda en la comunidad.

## **CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN**

Las campañas de información pueden constituir una poderosa herramienta de sensibilización y participación con relación a determinados temas y actividades. Siempre y cuando la situación de seguridad lo permita, las agencias gestoras de los campamentos pueden difundir información sobre las condiciones en los lugares de origen de la población de los campamentos. Ello puede ayudar a mitigar la frustración que suele generar la falta de noticias de casa, así como a ayudar a la población a tomar decisiones con mayor conocimiento de causa y una idea más realista de los plazos y participando en las discusiones sobre las posibles soluciones de cara al futuro.

Las agencias gestoras de los campamentos han de organizar campañas de información sobre sus propias áreas de responsabilidad, como puede ser el uso y el mantenimiento adecuados de la infraestructura. Las otras ONGs también pueden organizar campañas sobre determinados temas como la vacunación contra el sarampión, o el cuidado y la higiene personal.

**!** Cuanto más creativas y más familiares para la población sean las campañas, por ejemplo a través de dibujos o canciones, más efectivas serán. Es importante que se tomen en cuenta las necesidades de la población analfabeta así como las de otros grupos con necesidades específicas.

### **UTILIZACIÓN ERRÓNEA DE LA PARTICIPACIÓN**

El mal uso de fondos y del material así como la manipulación o la desviación de la asistencia son riesgos reales en el entorno humanitario. En ocasiones, el personal reclutado entre la comunidad desplazada puede sufrir presiones por parte de ésta. Los que mayores desafíos enfrentan son los miembros de personal de registro y distribución, que a menudo tienen dificultades para resistirse a los posibles sobornos o a diferentes formas de coerción provenientes de sus familiares, amigos o líderes comunitarios. No existen soluciones inmediatas para evitar o mitigar este tipo de riesgos. No obstante, puede ser de ayuda:

- seleccionar al personal con cuidado y transparencia
- asegurar su capacitación
- establecer un código de conducta
- asegurarse de la rotación frecuente del personal
- asegurarse de que todos los equipos estén compuestos de personal contratado tanto entre la comunidad del campamento como la de acogida
- definir las funciones claramente por escrito, especificando los roles, las responsabilidades y los términos de contratación
- utilizar sistemas de supervisión y de evaluación del personal
- promover la transparencia, la honestidad, la apertura y dar ejemplo de todo ello
- establecer procedimientos de quejas confidenciales
- dar un seguimiento sistemático a cuestiones de mala conducta
- reconocer y recompensar al personal que demuestre tener un alto grado de integridad

**!** Las agencias gestoras han de ser conscientes de cómo se perciben las diferentes posibilidades de participación en el campamento. Puede haber gente frustrada y enojada por sentir que no se les deja participar. Igualmente, puede haber gente que ve el enfoque participativo como una manera de favorecer determinados grupos o individuos, generándose así más tensión en el campamento.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PARTICIPACIÓN

Las personas desplazadas en campamentos, sobre todo en situaciones de conflicto, pueden sentir un alto nivel de estrés, ansiedad y de sospecha que acabe generando fricciones internas. Las agencias gestoras de campamentos han de identificar las estrategias y los mecanismos de resolución de conflictos entre la propia población del campamento y fortalecerlos para ayudarles a superar los posibles conflictos por ejemplo a través de:

- comités de quejas para la resolución pacífica de conflictos internos
- iniciativas de paz por parte de personas mayores, siempre y cuando cuenten con el respeto de los jóvenes
- representantes de la comunidad y de los diferentes grupos existentes, siempre y cuando sean respetados en general
- aclaración de los códigos de conducta, reglamentos de campamentos y sanciones por infracciones.

**!** Los líderes de la comunidad también pueden ser fuente de fricción. Si la comunidad del campamento no reconoce a los actuales líderes como tales o no los respeta, puede que también considere a la agencia gestora imparcial, si colabora con ellos.

A veces, las estrategias de resolución de conflictos de la comunidad previas al desplazamiento cambian o desaparecen y las agencias gestoras han de buscar otra manera de resolver las controversias que puedan surgir entre la población del mismo. Si no se está en una situación de emergencia, se podría considerar elaborar un reglamento para el campamento. ACNUR tiene una larga experiencia de utilización de normas y reglamentos en los campamentos y puede ser útil consultarlo al respecto.

Para mitigar las tensiones y los conflictos es fundamental que se den las siguientes condiciones:

- acceso a la asistencia y a los servicios del campamento en condiciones de igualdad
- información transparente, puntual y accesible
- claridad acerca de los programas, procedimientos y derechos de los residentes del campamento
- mecanismos de denuncia y de seguimiento a las mismas
- sistemas eficaces de monitoreo y retroalimentación acerca de los mecanismos de comunicación con la población y de toma de decisiones.

## COMUNIDAD DE ACOGIDA Y PARTICIPACIÓN

Como se decía más arriba, la escasez de recursos y el descuido de las necesidades de la población local pueden aumentar la fricción entre ésta y los residentes de los campamentos. Las agencias gestoras de campamentos juegan un rol fundamental como intermediarios entre la población desplazada y la población local y han de identificar activamente todos aquellos factores que pudieran generar tensiones así como colaborar con ambas comunidades en la búsqueda de soluciones.

Si la comunidad de acogida es pobre o si se ha visto también afectada por el conflicto o la catástrofe natural, es especialmente importante llevar a cabo un análisis de sus necesidades. A veces, las comunidades de acogida pueden tener un nivel de vida incluso más bajo que el de la población del campamento. Es posible que la presencia del campamento les haga sentirse amenazadas y que teman por su propio acceso a la leña, la tierra, el agua o el empleo. Asimismo, la población local puede sentir un cierto recelo hacia el comportamiento de los desplazados en las afueras del campamento, sobre todo si se sospecha que están relacionados con grupos armados. Entre la población local, los hombres pueden sentirse incómodos si ven a las mujeres y los niños mezclarse con los residentes del campamento, porque los ven como una posible amenaza frente a su cultura, religión, su lengua o su estilo de vida.

Para superar las tensiones entre la comunidad de acogida y la del campamento hace falta tener en cuenta multitud de aspectos y lograr la cooperación de todas las agencias. La agencia gestora del campamento ha de fomentar el contacto entre los residentes del campamento y la población local y garantizar que se consulte habitualmente a los representantes de esta última, y que se les invita a las reuniones de coordinación del campamento. Entre las medidas con las que se puede fomentar una buena relación entre las comunidades están:

- contratar miembros de la población de acogida para servicios del campamento
- intentar que los proveedores de servicios asistan también a la población de acogida
- organizar eventos sociales y promover la participación de ambas comunidades
- planificar y llevar a cabo tareas conjuntas de reforestación
- apoyar iniciativas de generación de ingresos.

La agencia gestora del campamento ha de observar permanentemente toda interacción entre ambas comunidades y mantenerse en contacto con los líderes y las autoridades locales para identificar a tiempo las posibles causas de fricción e intentar eliminarlas desde la raíz.

 **Algo más que gente necesitada - Voces del terreno:**

“Cuando el equipo de fútbol del campamento se apuntó a la Copa de Fútbol de la Provincia - y logró hacerse con la victoria frente a los equipos locales, entre los que estaba la policía y el ejército - sentí que los jugadores, el entrenador y los espectadores eran mucho más que “simples” refugiados o “residentes del campamento”, siempre pidiendo, siempre con necesidades, siempre en dificultades. Sentí el inmenso interés por el torneo y por participar en él; esa explosión de felicidad que tanto recuerdo de los partidos de fútbol en casa. De pronto, todos teníamos algo más en común, una relación personal y algo de qué hablar aparte de las necesidades y los problemas.”

## LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LAS AGENCIAS GESTORAS DE CAMPAMENTOS

- La planificación y el presupuesto reflejan el tiempo y los recursos necesarios para fomentar una participación eficaz como parte de las actividades de gestión del campamento.
- El personal del campamento recibe capacitación y apoyo para fomentar sistemas de participación e implicación.
- Se ha realizado un análisis de las estructuras participativas existentes en el campamento.
- Se han identificado a todos los diferentes grupos que existen en la población del campamento.
- Se han utilizado sus diferencias y similitudes para construir estructuras participativas inclusivas y apropiadas.
- Los grupos con necesidades específicas, así como los vulnerables y los que se encuentran excluidos están adecuadamente representados, y participan y se implican en la vida del campamento.
- La agencia gestora del campamento promueve que se valore la participación y la implicación de su población. Los proveedores de servicios utilizan metodologías participativas en el campamento.
- Se ha identificado a los líderes de la comunidad y, a partir de ahí, se han desarrollado mecanismos de participación con más reuniones y ejercicios de mapeo.
- En la medida de lo posible, se utiliza la estructura de gobierno existente entre la población, a la vez que se garantiza una participación directa y representativa.
- Se han identificado instancias tradicionales que posiblemente fomenten la desigualdad de poder y se está haciendo un esfuerzo por monitorearlas y reequilibrarlas sin alienar a determinados segmentos de la población.
- Se ha votado, nombrado o elegido a los líderes.
- Se han elaborado términos de referencia, descripciones de funciones y códigos de conducta.

- Se han analizado las capacidades existentes entre la población desplazada y la población de acogida para llevar a cabo las tareas del campamento.
- Se ha invitado a todos los proveedores de servicios a que identifiquen, contraten y brinden capacitación a hombres y mujeres de la población local así como desplazada.
- Se está fomentando la participación a través de actividades de capacitación y educación.
- Se están llevando a cabo las campañas de información necesarias.
- Los diferentes grupos se reúnen a menudo y tienen el espacio adecuado y una planificación coherente.
- El personal y los que residen en el campamento han recibido capacitación en temas de comunicación y gestión de conflictos.
- Se ha asegurado la participación y la implicación de la población del campamento en cada etapa del ciclo del proyecto, incluido en el análisis, la planificación, la ejecución, así como su supervisión y evaluación.
- Existen acuerdos entre la agencia gestora del campamento y los proveedores de servicios sobre el empleo remunerado y voluntario de la población del campamento.
- Existe un sistema de denuncia y de seguimiento a las posibles denuncias.
- Existe un sistema para monitorear y garantizar un nivel aceptable de participación e implicación de la comunidad en la vida cotidiana del campamento.
- Se controla y se monitorea la posible mala utilización y el abuso de poder en las estructuras de participación (por ejemplo, a través de indicadores sobre el número de grupos y los porcentajes de población que representan, asegurándose de que las estadísticas reflejan el sexo, la edad y los diferentes tipos de vulnerabilidad).
- El ciclo del proyecto de gestión del campamento incluye la evaluación del nivel de participación e implicación de la comunidad.



## 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.

- **M.B. Anderson, 1994. *People-Oriented Planning At Work: A Practical Planning Tool for Refugee Workers.* (Planificación Orientada hacia las Personas:** <http://www.sheltercentre.org/library/PeopleOriented+Planning+Work+Using+POP+Improve+UNHCR>

Esta herramienta de programación, diseñada por el personal del ACNUR y sus socios, sirve para identificar elementos fundamentales acerca de grupos de refugiados o desplazados. Estos elementos (relativos a la demografía, sus valores culturales y sus costumbres) son fundamentales para una planificación eficaz. También incluye instrumentos para la organización de la información y mejorar así la toma de decisiones respecto a los programas y su ejecución eficaz.

- Lista de verificación para la creación y el apoyo de comités
- Lista de verificación para la facilitación de grupos focales
- Lista de verificación para la creación de un mecanismo de denuncia y de respuesta (basada en “Una Guía Suficientemente Buena”)
- Lista de verificación sobre la implicación de los beneficiarios
- **Minu Hemmati, 2002. *Principles of Stakeholder Participation and Partnership: Stakeholder Checklist.* (Principios de participación de los agentes principales y alianzas colaborativas: Lista de Verificación sobre agentes principales)** [www.aiaccproject.org/meetings/Trieste\\_02/trieste\\_cd/Stakeholders/Stakeholder-Checklists.doc](http://www.aiaccproject.org/meetings/Trieste_02/trieste_cd/Stakeholders/Stakeholder-Checklists.doc)
- **Idealist On Campus. *Power Mapping: A Tool for Utilizing Networks and Relationships.* (Mapeo de Poder: Herramienta para la utilización de redes sociales y relaciones)** [www.idealist.org/ioc/learn/curriculum/pdf/Power-Mapping.pdf](http://www.idealist.org/ioc/learn/curriculum/pdf/Power-Mapping.pdf)
- Términos de Referencia del Comité de Dirección del Campamento de Refugiados Congoleños de Gihinga (NRC Burundi). Desarrollado conjuntamente por la administración del campamento, la agencia gestora, otras agencias presentes en el campamento y los representantes de los refugiados – y adoptado oficialmente por la administración del campamento.

- **Mac Odell, Kit de Herramientas Apreciativas** “Hazlo ahora”. Una compilación de 30 ejercicios que pueden servir para romper el hielo en talleres dedicados al análisis apreciativo.
- **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](http://www.allindiary.org/uploads/final_All_in_Diary_cd.pdf)
- **William M Weis, Paul Bolton and Anita Shankar, 2000. *Rapid Assessment Procedures (RAP): Addressing the Perceived Needs of Refugees and Internally Displaced Persons through Participatory Learning and Action.*** (Procedimientos de Evaluación Rápida: Responder a las necesidades percibidas de los refugiados y desplazados internos a través del aprendizaje y la acción participativos). [www.jhsph.edu/refugee/publications\\_tools/publications/rap.html](http://www.jhsph.edu/refugee/publications_tools/publications/rap.html)

Contiene información y herramientas útiles de técnicas de análisis rural participativo (ARP). Además de introducir conceptualmente el ARP, el manual ayuda a identificar las capacidades organizativas que se requieren para llevar a cabo un ARP y ofrece sugerencias para el comienzo así como los diferentes elementos que hay que tener en cuenta.

## LECTURAS RECOMENDADAS Y BIBLIOGRAFÍA

**ALNAP, 2003/04. *ALNAP Global Study on Consultation and Participation of Disaster-affected Populations.*** [www.odi.org.uk/alnap/publications/participation\\_study.htm#](http://www.odi.org.uk/alnap/publications/participation_study.htm#)

**British Overseas NGOs for Development (BOND), 2006. *A BOND Approach to Quality in NGOs. Putting Beneficiaries First.*** [www.civicus.org/new/media/putting\\_beneficiaries\\_first.pdf](http://www.civicus.org/new/media/putting_beneficiaries_first.pdf)

**Centre for African Family Studies, 1998. *Empowering Communities: Participatory Techniques for Community-Based Programme Development.*** <http://pcs.aed.org/documents.htm>

Este manual forma parte de un curso práctico para familiarizarse con la historia y los conceptos relacionados con el aprendizaje y los enfoques participativos. Contiene también herramientas concretas para el diseño, desarrollo y la ejecución de programas participativos y recomendaciones para la facilitación y planificación eficaz de procesos participativos.

**Charlotte Dufour, François Grünwald y Karla Levy. 2003 *Participation by Crisis-affected Populations in Humanitarian Action. Practitioners' Handbook (Draft).*** [www.odi.org.uk/alnap/publications/g\\_s\\_handbook/g\\_s\\_handbook.pdf](http://www.odi.org.uk/alnap/publications/g_s_handbook/g_s_handbook.pdf)