

# ROLES Y RESPON- SABILIDADES



## IDEAS PRINCIPALES

- ▶ Las agencias gestoras de campamentos son las responsables de la coordinación de las tareas de asistencia, protección y prestación de servicios a nivel de cada campamento. Para ello han de desarrollar sistemas de colaboración efectivos con toda una serie de actores.
- ▶ Una de las tareas principales de las agencias gestoras de campamentos es la de establecer sistemas de gobierno efectivos y representativos en los campamentos así como promover la participación de todos los que allí residen en la toma de decisiones y en la vida cotidiana. El buen funcionamiento de los campamentos depende de la participación directa e indirecta de su población, que puede darse de formas muy variadas.
- ▶ Los recursos humanos y la organización del personal de gestión de los campamentos dependen en gran medida del contexto. Para garantizar la calidad del trabajo de la agencia gestora de campamentos, así como un marco de responsabilidad mutua, es fundamental que sus funciones y responsabilidades estén claras, así como que su plantilla cuente con personal femenino.
- ▶ El intercambio efectivo de información es clave tanto para evitar que se dupliquen las mismas actividades como para asegurarse de que no hay lagunas de abastecimiento, así como para los sistemas de monitoreo y de elaboración de informes regulares. En el marco del grupo sectorial (o cluster) de coordinación y gestión de campamentos (CCCM), la agencia gestora de campamentos ha de contribuir a la formulación de unos términos de referencia efectivos. Esto es clave para lograr una estrategia que refleje las necesidades sobre el terreno y que esté estrechamente vinculada a los demás grupos sectoriales en la práctica.
- ▶ Las agencias gestoras de campamentos necesitan establecer sistemas de colaboración transparentes y que incluyan a todos los actores involucrados en el campamento. El desarrollo de sistemas de monitoreo y retroalimentación con las agencias proveedoras de servicios (tales como sistemas efectivos y accesibles para la gestión de posibles quejas y para la integración de lecciones aprendidas) es fundamental para establecer un marco de confianza y dar legitimidad a las diferentes actividades.

## INTRODUCCIÓN

**!** Dentro de 25 minutos hay una reunión de coordinación en el campamento. En la puerta de la oficina esperan unos cuantos residentes del campamento que quieren hablar de la inundación de su bloque. La agencia responsable de la cadena de alimentos ha tenido que empezar a reducir sus raciones. Hay que organizar una reunión con el comité de alimentación del campamento lo antes posible para que preparen a la comunidad del campamento sobre el hecho de que ese mes no van a recibir raciones completas de comida. Ayer era el plazo de entrega del informe mensual. Lllaman por radio anunciando la llegada inminente al campamento de un alto representante de un país donante para una ronda de inspección imprevista. Tu jefe quiere que te asegures de que la visita salga bien.  
¿Por dónde empezar?

Para aquellos que han sido gestores de algún campamento en el pasado, o que han trabajado con una agencia gestora de campamentos, esta situación hipotética no tiene nada de fuera de lo común. Las operaciones diarias en campamentos de refugiados o desplazados internos tiran a menudo del personal en multitud de direcciones, sin facilitarles la tarea de marcar las prioridades.

El trabajo de la agencia gestora suele estar en constante evolución. Entre sus responsabilidades están la de coordinar a las agencias proveedoras de servicios; monitorear los estándares e indicadores humanitarios; identificar y manejar las posibles situaciones de conflicto; promover la buena relación y la participación de todos los que están presentes en los campamentos; y llevar a cabo tareas de administración, recursos humanos así como otros temas propios de la agencia. El responsable de la gestión de un campamento puede acabar asumiendo el papel de un alcalde, embajador, diplomático, responsable de finanzas, observador de protección, técnico, capacitador, o una especie de apagafuegos para todo lo que pueda surgir. La gestión de campamentos requiere la capacidad de deliberar con rapidez, así como una buena dosis de creatividad y una planificación minuciosa.

Los programas de gestión de campamentos pueden ser de distintos tipos – desde equipos móviles que visiten esporádicamente los diferentes campamentos, hasta una presencia permanente. Los responsables de la gestión diaria de las operaciones humanitarias de los campamentos son a menudo equipos de personal de ONGs nacionales o internacionales. La estructura más adecuada y viable para la gestión de uno u otro campamento depende mucho de cada situación. Las agencias gestoras de campamentos han de tener términos de referencia transparentes y precisos que correspondan a las necesidades sobre el terreno. Igualmente, han de tener la capacidad (tanto desde el punto de vista de la financiación como de los recursos humanos) de llevar a cabo las tareas que se les han asignado.

Las funciones y las responsabilidades fundamentales de las agencias gestoras de campamentos se pueden agrupar en seis categorías:

- la gestión y formación del personal
- la coordinación y monitoreo del suministro de asistencia y la prestación de servicios
- el apoyo de mecanismos de gobierno y participación comunitaria
- el cuidado y el mantenimiento de la infraestructura de los campamentos
- la gestión de la información
- el desarrollo de una buena comunicación con la población de los campamentos.

## CUESTIONES FUNDAMENTALES

### GESTIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL

#### **El personal principal de las agencias gestoras de campamentos**

La financiación de las agencias, las políticas de recursos humanos y el contexto son determinantes a la hora de la toma de decisiones relativas al personal y los recursos humanos para formar los equipos principales para la gestión de los campamentos. Cada situación requerirá una composición del personal y una estructura organizativa específica. Al mismo tiempo, la composición de su personal, así como la capacidad del mismo, determinarán en gran medida la eficacia de las operaciones humanitarias. En la mayoría de las situaciones hará falta una diversificación de funciones y de perfiles profesionales, como los relacionados con la gestión de la información, la construcción, el agua y el saneamiento, la movilización comunitaria o la formación. Es importante asegurar que el porcentaje de hombres y mujeres del equipo se corresponda a grandes rasgos con el de la población del campamento. Además, es fundamental que el personal tenga la madurez y la experiencia necesarias para tratar con sensibilidad y sentido común los desafíos y la información confidencial que se manejan en este tipo de situaciones.

#### **Entre las principales capacidades del personal han de encontrarse las siguientes:**

- la voluntad y capacidad de asumir responsabilidades
- un enfoque abierto e inclusivo
- la capacidad de priorizar y planificar
- capacidad de comunicación y coordinación
- creatividad, flexibilidad y persistencia en la búsqueda de soluciones
- un enfoque positivo y activo con relación a la movilización y la participación comunitarias.

❗ Al contratar el personal para la gestión de los campamentos hay que asegurar una representación adecuada por género, que refleje en la medida de lo posible la proporción de hombres y mujeres en el campamento. Teniendo en cuenta el perfil de la población desplazada, normalmente compuesta en su mayoría por mujeres y niños, se recomienda la contratación de personal que posea las habilidades y conocimientos técnicos que se requieren para ello, o con perfil de protección, prevención de violencia de género o de derechos humanos.

### **La contratación del personal**

Las diferentes fases de las operaciones humanitarias y la evolución de las necesidades sobre el terreno suelen requerir diferentes tipos de personal, habilidades y conocimientos, por lo que es necesario tener un enfoque flexible desde el comienzo que vaya permitiendo el fortalecimiento de la capacidad de los miembros del equipo. En muchos casos, los mismos residentes de un campamento pueden formar parte del equipo de gestión como miembros profesionales y cualificados. En la medida que el perfil de los desplazados y la legislación laboral del país lo permitan, las agencias gestoras de los campamentos han de considerar la posibilidad de reclutar personal entre los residentes del campamento, tanto a nivel voluntario como profesional.

❗ Una buena forma de reclutar personal entre los residentes del campamento es identificar individuos cualificados durante los ejercicios de registro de población. Si no poseen certificación profesional, se pueden llevar a cabo pruebas de capacitación para verificar su capacidad profesional.

### **La formación**

No hay que olvidar que la formación es un proceso continuo que puede tener lugar tanto de manera formal como informal. Las agencias gestoras de campamentos han de esforzarse por fortalecer constantemente la capacidad del personal gerente del campamento de desempeñar las funciones que le corresponden. Todo el personal de un campamento debería recibir formación en los siguientes ámbitos:

- técnicas de entrevista y de observación
- monitoreo, preparación de informes y documentación (sobre la base de estándares determinados como los del Proyecto Esfera, o de recomendaciones basadas en buenas prácticas, como el Kit de Gestión de Campamentos)
- categorías de personas vulnerables y con necesidades específicas (así como cualquier tipo de asistencia específica que les corresponda)
- conocimientos de protección, derechos humanos y enfoque de género
- métodos de movilización y participación comunitarias

El personal de gestión de los campamentos también ha de recibir formación y monitoreo para transmitir información sobre posibles vacíos en la asistencia humanitaria o la protección, posibles incidentes violentos o delictivos que pudieran afectar a la población o la estabilidad del campamento, y técnicas de identificación de personas e individuos en mayor situación de riesgo y con necesidades específicas, que incluyan:


- individuos con necesidades específicas como los enfermos, personas mayores o con algún tipo de incapacidad
- personas en riesgo de violencia de género
- los recién llegados al campamento
- hogares con necesidades específicas, como los que están bajo la responsabilidad de mujeres solas
- niños y niñas no acompañados o separados.

### **Los códigos de conducta**

Un código de conducta puede ser de aplicación tanto para una agencia en concreto, como para todos los que trabajan en un campamento, o puede ser incluso de aplicación universal (como por ejemplo el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el IFRC y las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) – ver Lecturas Recomendadas y Bibliografía, al final del capítulo). Los códigos de conducta tienen el objeto de establecer normas éticas de comportamiento para el personal de los campamentos, así como fomentar un marco de responsabilidad y de transparencia entre todas las agencias involucradas en un campamento. Es importante que cada miembro del personal, ya sea profesional o voluntario, reciba una explicación sobre el código de conducta y lo firme antes de asumir sus funciones. Tanto el código de conducta como el material de formación correspondiente han de traducirse debidamente y estar disponibles en idiomas que todo el personal del campamento pueda comprender con facilidad. Si se utilizan traductores, es importante verificar que los mensajes se han comunicado con el rigor necesario.

Con el fin de fomentar un trato adecuado con la población refugiada y desplazada, todas las actividades de formación o las campañas de sensibilización que se lleven a cabo en los campamentos sobre el Código de Conducta de la agencia gestora del campamento deberían cubrir los siguientes temas:

- principios humanitarios
- procedimientos de transmisión de información confidencial
- mecanismos de denuncia e investigación
- medidas a tomar en caso de incumplimiento del código de conducta por parte de cualquier miembro del personal.

 Muchos organismos donantes exigen hoy en día la firma de una declaración de código de conducta como elemento estándar en sus sub-acuerdos.

Cada situación requiere una estructura y unos mecanismos de transmisión de información diferentes. Es importante adaptar las medidas existentes de manera que se pueda garantizar la confidencialidad de la información para que los residentes del campamento se atrevan a denunciar comportamientos abusivos por parte de los líderes comunitarios o del personal de la agencia gestora.

►► *Para más información acerca de la protección y los procedimientos disponibles para la presentación e investigación de quejas, ver el capítulo 8 y la sección de Herramientas.*

## **COORDINACIÓN Y MONITOREO DE LOS SERVICIOS**

Con el fin de evitar vacíos en suministro de asistencia y solapamientos de las actividades, así como para garantizar una prestación de servicios equitativa, se debe establecer un sistema de monitoreo permanente en los campamentos. Muchas agencias especializadas tienen sus propios mecanismos de monitoreo para sus proyectos y las agencias de gestión de campamentos han de coordinarse estrechamente con aquéllas para asegurar la complementariedad de sus actividades respectivas en este ámbito. Es importante establecer un consenso sobre la necesidad de un monitoreo efectivo que proporcione la información necesaria para una coordinación adecuada y eficaz.

Para ello es necesario:

- utilizar herramientas de monitoreo bien planificadas y probadas sobre el terreno
- obtener información exacta, relevante y actualizada
- tener capacidad de análisis estadístico para extraer información útil
- compartir la información con puntualidad y transparencia
- facilitar instancias de coordinación para el intercambio de información y la planificación conjunta de programas específicos.

La función de coordinación de servicios de las agencias de gestión de campamentos se puede facilitar a través de diversas instancias. Entre ellas se pueden destacar las reuniones periódicas por grupo sectorial con los responsables de las agencias o de los programas, que son fundamentales y han de diferenciarse de otro tipo de reuniones que tienen como objeto la discusión de acontecimientos políticos, las condiciones generales de seguridad o las preocupaciones del personal.

A menudo, el ambiente de estrés e incertidumbre que reina sobre el terreno, así como los desacuerdos de las agencias proveedoras de servicios pueden generar conflictos entre las agencias. La ruptura de la comunicación puede ser un grave desafío para las agencias gestoras de los campamentos, y puede afectar seriamente al suministro de la asistencia a la población del campamento. Por ello, es fundamental que la agencia gestora del campamento esté en contacto permanente con el resto de las agencias y que fomente y mantenga una relación armoniosa entre todos.

Al mismo tiempo, es importante solicitar a las agencias que rindan cuentas



con relación a sus programas – así como respecto a su ausencia de reuniones de coordinación o ante la negativa de compartir información esencial para los programas de las otras agencias presentes en el campamento –. Ello es clave no solo para mantener la legitimidad hacia la población del campamento sino también para salvaguardar sus derechos.

**!** Las agencias gestoras de campamentos también pueden involucrarse en otros aspectos de las operaciones de los campamentos como proveedores de servicios, tales como la formación de maestros, servicios de salud, reparación de casas o proyectos de generación de ingresos. Si bien estas actividades pueden ser realizadas por los diferentes miembros de la misma agencia, no forman parte de la gestión del campamento como tal.

►► *Para más información sobre la coordinación y la gestión de la información, ver los capítulos 4 y 5.*

Las actividades de monitoreo y coordinación contribuyen a mantener los estándares de los campamentos y exigir responsabilidades a las agencias con relación al suministro de los servicios y la asistencia. En caso de bajos niveles de rendimiento o de problemas con la calidad o la cantidad de la asistencia, la agencia gestora del campamento, con el apoyo de la agencia líder del grupo sectorial, si fuera necesario, tiene la obligación de promover firmemente los estándares acordados así como un nivel mínimo de asistencia.

El monitoreo de todos los sectores operacionales del campamento ha de poner especial hincapié en:

- víveres, como comida y artículos no alimentarios de primera necesidad
- servicios técnicos de agua, saneamiento, salud y nutrición
- programas culturales y de asistencia psicosocial, tales como los relacionados con la educación y la juventud
- mantenimiento y desarrollo de la infraestructura, como carreteras o instalaciones de drenaje, educación o de carácter comunitario.

El monitoreo que realice la agencia gestora del campamento de los servicios suministrados por otras agencias no libera a éstas de su propia responsabilidad de monitorear el acceso a sus servicios por parte de la población del campamento así como al progreso y la eficacia de los mismos. No obstante, el monitoreo multisectorial por parte de la agencia gestora del campamento le da una perspectiva general de los estándares del campamento y le ayuda a comprender los diferentes aspectos de la vida del campamento así como del suministro de la asistencia. Esto tiene gran importancia, ya que los servicios y los programas de asistencia



de un campamento no pueden funcionar de manera aislada.

Los diferentes proyectos suelen ejercer una influencia mutua tanto directa como indirecta, a menudo para bien, aunque a veces tienen efectos involuntarios o negativos. Para mejorar las condiciones de vida de los campamentos hace falta un continuo monitoreo de la calidad de vida de su población. Entre las responsabilidades de las agencias gestoras de campamentos está la de comprender el impacto de los proyectos, no solo por sí mismos, sino en el marco de la totalidad de la respuesta humanitaria en el campamento.

! Las actividades de monitoreo por parte de las agencias gestoras de campamentos tienen una especial importancia para el análisis de la situación de personas con necesidades específicas. Algunos miembros de la población de los campamentos (como pueden ser niños y niñas no acompañados o separados, en hogares o instituciones de acogida o al frente del hogar; personas mayores que viven solas o con niños a su cargo; o gente con incapacidad) tienen necesidades específicas y problemas de protección que requieren un análisis cuidadoso a lo largo de todas las fases de desplazamiento.

! Se pueden reclutar y capacitar monitores entre los mismos miembros de la comunidad desplazada.

### **La formalización de las funciones y responsabilidades de las agencias proveedoras de Servicios**

Para cubrir vacíos y evitar malentendidos, es fundamental identificar y formalizar las diferentes funciones y responsabilidades de las agencias que suministran los diferentes servicios en el campamento. A veces ello también puede dotar a las agencias de una mayor legitimidad. Los acuerdos formales por escrito sobre las respectivas funciones pueden constituir una sólida herramienta de negociación en el caso de que las condiciones del campamento se deterioren y caigan por debajo de los mínimos acordados. Las agencias responsables de la gestión de los campamentos han de tener a su disposición copias de todos los acuerdos y el plan de trabajo de todas las agencias presentes en el campamento. Un simple acuerdo o un Memorándum de Entendimiento puede contribuir igualmente a formalizar el uso compartido de los recursos existentes así como el acceso a los servicios suministrados por las diferentes agencias en el campamento.

### **La supervisión por parte de la agencia líder de grupo sectorial y la coordinación**

En el marco de la estrategia humanitaria global de los campamentos, las agencias gestoras de los mismos se encuentran bajo la supervisión de la agencia líder del grupo sectorial. La gestión de campamentos es parte de una estrategia más amplia que engloba a múltiples actores y organizaciones.

Al activar el sistema de grupo sectorial, hay que elaborar los términos de referencia y la estrategia específicos del grupo sectorial de CCCM. Si bien las diferentes funciones y responsabilidades suelen depender mucho del contexto, por lo general, como se indicaba en el Capítulo 1, las labores fundamentales del Coordinador del grupo sectorial de CCCM son:

- establecer los estándares para la gestión del campamento
- monitorear el impacto del desplazamiento sobre todos los campamentos de la región y elaborar informes al respecto
- abogar con el Coordinador Humanitario y a nivel global para la movilización de recursos
- garantizar la formación y fortalecer la capacidad de los demás actores a nivel nacional y regional, así como de la agencia gestora de campamentos.

Para garantizar la eficacia de la gestión de un campamento es importante que tanto los términos de referencia del grupo sectorial como su estrategia reflejen las necesidades sobre el terreno. Asimismo, en los casos en los que se trabaje por grupos sectoriales, es importante que se establezcan vínculos efectivos entre el grupo sectorial de CCCM y los demás grupos sectoriales para evitar el solapamiento de sus actividades y garantizar la coherencia de los procedimientos de monitoreo y elaboración de informes.

Todos aquellos problemas que no puedan resolverse a nivel del campamento han de ser transmitidos a la agencia líder del grupo sectorial o a la agencia de coordinación de campamentos. Esta última, por su parte, será el que intervenga ante las autoridades, los donantes y demás contrapartes respecto a los diferentes problemas que puedan ir surgiendo. Asuntos tales como la posible implicación de agentes estatales en incidentes de protección o la mala conducta por parte de miembros del personal de las agencias presentes en los campamentos podrían requerir la atención de la agencia coordinadora de los campamentos.

❗ El trabajo y la colaboración con la agencia de coordinación de campamentos tiene una gran ventaja en aquellos casos en los que existe algún tipo de oposición entre la población de los campamentos y las autoridades, particularmente en situaciones de desplazamiento interno a raíz de un conflicto armado. Las agencias gestoras de campamentos que trabajan en estas situaciones pueden tener dificultades a la hora de disponer del suficiente espacio humanitario para sus operaciones. En estos casos, la agencia de coordinación de campamentos, que por lo general tiene un vínculo diplomático más estrecho con las autoridades gubernamentales, puede tener la capacidad de asegurar el establecimiento de estructuras regionales para que se clarifique el rol de la gestión de los campamentos. El traslado de los desacuerdos al nivel nacional puede contribuir a reducir la presión sobre las actividades diarias de las agencias gestoras de los campamentos.

### **El trabajo con misiones integradas**

Cada vez es más frecuente el despliegue de misiones de Naciones Unidas para el mantenimiento y la construcción de la paz en zonas de conflicto así como en las etapas posteriores a los mismos. En las misiones integradas, el Representante Especial del Secretario General es el responsable de todos los aspectos de la misión, ya sean políticos, militares o humanitarios. El mandato de las misiones integradas puede variar entre la estabilización inmediata, la protección de la población civil, el apoyo a las actividades de asistencia humanitaria, el desarrollo de nuevas estructuras políticas, el desarme, y la desmovilización y reintegración de ex-combatientes. El enfoque de las misiones integradas subordina los componentes individuales del sistema de Naciones Unidas a una unidad cohesionada para promover la estabilidad política y la cohesión del país.

Si bien se podría considerar que el enfoque de las misiones integradas es una manera constructiva de enfrentar los problemas típicos de las intervenciones de Naciones Unidas, a menudo acarrea desafíos tanto éticos como operacionales para las agencias gestoras de campamentos y las organizaciones humanitarias en general. En aquellos casos en que las misiones incluyen fuerzas militares de la ONU o de otros organismos internacionales (como la OTAN o la Unión Africana), la pluralidad de objetivos perseguidos por las misiones integradas puede constituir una fuente de confusión y, en ocasiones, de contradicciones en la actuación de las diferentes agencias.

Por ejemplo, la organización del trabajo de los componentes militares y humanitarios de las misiones integradas a veces puede generar percepciones de parcialidad de la asistencia humanitaria, en función del apoyo que se brinde

a uno u otro grupo étnico o facción política. En estos casos, es fundamental que se garantice el espacio humanitario necesario para que los actores civiles y apolíticos puedan acceder y asistir a la población desplazada.

Las agencias internacionales presentes en estos países o regiones suelen experimentar complicaciones añadidas, como las relativas al abuso de los derechos humanos por parte de los cascos azules. El abuso sexual continúa figurando entre las violaciones de derechos humanos más frecuentes contra la población desplazada y las estructuras de mando de las fuerzas de paz a menudo toleran su ocultación e impunidad.

 **El apoyo de la Misión Integrada tras el conflicto de Liberia**

La salida de Charles Taylor de Liberia en julio de 2003 permitió que las Naciones Unidas se involucraran plenamente en el país. Dos de sus agencias iniciaron un programa para el cierre de los campamentos en la capital, Monrovia, que alojaban alrededor de 310.000 desplazados internos. La estrategia de salida y cierre de 2004-2005 estuvo estrechamente ligada a un proceso espontáneo de retorno. La política y las operaciones de retorno estuvieron a cargo de un Equipo de Planificación Conjunta para el Retorno de la Población Desplazada, inicialmente encabezado por una tercera agencia que gestionaba el proceso de retornos. La misión integrada de Naciones Unidas brindó el apoyo político necesario para el proceso de cierre de los campamentos y retorno, pero su apoyo material y operativo fue extremadamente limitado.

El proceso de retorno sufrió de una grave escasez de fondos, particularmente si se tiene en cuenta la dimensión del desplazamiento y la cantidad de desplazados que requerían asistencia para el retorno. A pesar de que la misión integrada tenía la capacidad logística de prestar camiones – y a pesar de repetidas interpelaciones – no proporcionó ningún vehículo, obligando a las agencias que apoyaban el retorno a adoptar medidas inadecuadas. A pesar de que se disponía de nutridos recursos, faltó la voluntad política de desplegar el equipo necesario para la operación humanitaria.

En cambio, la misión integrada brindó un importante apoyo a las actividades de gestión y retirada de los campamentos. La misión utilizó su red de estaciones de radio y sus medios impresos para contribuir a la campaña de información sobre el cierre de los campamentos y los planes de retorno. Esta asistencia demostró ser de gran valor y las agencias que trabajaban en las diferentes modalidades de retorno y registro demográfico así como sus contrapartes, no hubieran podido tener acceso a este tipo de apoyo fuera del modelo de misión integrada.

**!** Las ONGs encargadas de la gestión de los campamentos en el terreno podrían sentirse marginadas por este tipo de misiones de fuerte aspecto monolítico. Asimismo podrían carecer del espacio humanitario adecuado o de la autonomía necesaria para llevar a cabo sus operaciones, y pudieran sentir su propio mandato supeditado al marco global de la estrategia política de la Misión de Naciones Unidas.

### **Liderazgo y participación de la población del campamento**

La experiencia ha demostrado que el buen funcionamiento de los campamentos depende de la participación directa e indirecta de los que allí residen. El personal de las agencias gestoras de campamentos ha de tener un firme compromiso respecto a la participación, creer en su valor y tener un enfoque innovador y positivo. Existen diversas modalidades de participación y movilización, entre las que se encuentran:

- celebrar elecciones de líderes y representantes de los campamentos
- mantener reuniones formales y diálogo tanto con los líderes electos como los tradicionales
- desarrollar contactos informales en el interior de los campamentos
- establecer comités de campamento especializados en determinados sectores técnicos o en temas transversales y formados por representantes de su población. Un ejemplo sería un comité de Agua, Saneamiento e Higiene (WASH por sus siglas en inglés), o comités para la representación de las personas mayores o de la mujer
- fomentar la participación voluntaria de la población de los campamentos en tareas o proyectos en las que puedan aplicar y desarrollar sus capacidades, tales como la carpintería o la enseñanza.
- asegurar la existencia de procedimientos de evaluación de la gestión del campamento por parte de su población así como de gestión de denuncias e instancias que permitan la contribución, ideas y sugerencias de la población del campamento
- ofrecer empleo a los residentes de los campamentos, por ejemplo a través de iniciativas de “Dinero por Trabajo” (Cash for Work)
- promover la participación comunitaria a través de grupos como los dedicados a la vigilancia de zonas, grupos de cuidado de personas con necesidades específicas y grupos de recreación
- asegurar la representación y la participación de grupos con necesidades específicas y de riesgo.

▶▶ *Para más ideas sobre la participación de los residentes de los campamentos, ir al capítulo 3.*

▶▶ *Para más información sobre el trabajo con personas con necesidades especiales, ir al capítulo 11.*

### **Los líderes y los representantes comunitarios**

A veces, las agencias gestoras de los campamentos han de tener un cuidado especial para lograr el equilibrio adecuado entre el respeto por las estructuras de gobierno tradicionales o auto-organizadas y la necesidad de garantizar una representación igualitaria de todos los grupos del campamento.

En primer lugar hay que determinar la manera en la que se han escogido los “líderes” y hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Hubo un desplazamiento de la población en bloque, manteniéndose la anterior estructura de mando?
- Si el desplazamiento ocasionó un mayor trastorno, ¿se ha auto-organizado la población? y ¿sobre qué base han escogido a sus actuales líderes?
- ¿Están poco organizados en la práctica?
- Los que aparentan ostentar el poder, ¿están presentándose ante la comunidad y las agencias que operan en el campamento como si fueran los líderes o lo son en realidad?

En segundo lugar, las agencias gestoras de los Campamentos han de averiguar el nivel de representación de las estructuras de mando del campamento así como la medida en la que éstas luchan realmente por los intereses de la comunidad. Para ello hay que hablar con diferentes miembros de la comunidad en la medida de lo posible para hacerse una idea completa de las intenciones, las capacidades y los vacíos existentes.

Salvo que no hubiera ningún tipo de estructura en el campamento, o si existiera una profunda insatisfacción entre la comunidad con respecto a sus líderes, por lo general se recomienda contribuir a la auto-organización de la comunidad y trabajar con las estructuras existentes. Los vacíos de representatividad o los relativos al suministro equitativo de la asistencia han de resolverse mediante mecanismos complementarios, sin ignorar ni eludir los ya existentes.

A modo de ejemplo, si una agencia gestora de campamentos se diera cuenta de la falta de representatividad femenina, podría promover la elección de una mujer y un hombre en representación de cada área o grupo. En estos casos, no obstante, es importante asegurarse de que tales medidas no acaben siendo ejercicios triviales, tras los cuales siga sin escucharse realmente la voz de las mujeres. Una forma más eficaz de lograrlo puede ser apoyando la creación de una red que englobe a todos los grupos de mujeres para que hablen con una sola voz al más alto nivel. Además de garantizar una participación igualitaria desde el punto de vista de género, es importante hacer lo mismo con las minorías.

Al trabajar con la comunidad en el diseño y el establecimiento de las estructuras de gobierno del campamento, la agencia gestora ha de estudiar los mecanismos existentes para la elección de los líderes y no abogar por mecanismos artificiales o culturalmente inapropiados. Igualmente, es necesario que los líderes y los representantes comunitarios tengan asignadas funciones

concretas y que sus términos de referencia se acuerden por escrito. El personal humanitario ha de tratar con seriedad los posibles temores de la comunidad respecto a la corrupción de sus líderes o el intento de éstos de establecer con la comunidad una relación como la existente entre “jefe y clientes” y ha de actuar sin dilación en este tipo de situaciones. Para evitar todo tipo de sospechas y posibles situaciones de abuso de poder, se recomienda fomentar un máximo de transparencia y apertura en todos los sistemas y procedimientos existentes en campamento.

### **Reglamentos**

En situaciones de estabilidad en los campamentos, una forma de prevenir la utilización inadecuada de las instalaciones comunes y evitar así posibles tensiones es mediante el desarrollo de directrices sobre el uso de las instalaciones públicas. Este tipo de normas o directrices han de ser elaboradas en estrecha colaboración con todos los actores del campamento, sobre todo con su población.

#### **▲ Comités de Quejas de Refugiados – Sierra Leona**

En Sierra Leona se estableció un comité de quejas de refugiados para tratar las pequeñas ofensas y los conflictos en el seno del campamento y, de esta manera, involucrar a los refugiados en la mediación y resolución de sus propios conflictos. La comunidad determinaba las sanciones para los culpables, identificando alternativas a la detención en el campamento, tales como multas o trabajo comunitario.

►► *El manual del ACNUR “Protección en las Operaciones en Campamentos y Asentamientos” contiene más ejemplos de estructuras de gobierno.*

## **CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL CAMPAMENTO**


### **El mantenimiento de la infraestructura del campamento**

El mantenimiento de la infraestructura del campamento, como las carreteras y los lugares de distribución y de drenaje, es una responsabilidad típica de las agencias gestoras de los campamentos. Estas pueden llevar a cabo directamente estas tareas, o coordinar su realización por parte de otros proveedores de servicio, dependiendo de las circunstancias, tales como el presupuesto y las capacidades disponibles. En el caso de instalaciones temporales de emergencia, por ejemplo letrinas y duchas, el mantenimiento de las mismas puede recaer también sobre la agencia gestora de campamentos mientras las familias están construyendo sus casas. Los sistemas comunitarios de tratamiento y eliminación de residuos




a menudo son compartidos con la agencia líder del grupo sectorial de WASH (agua, saneamiento e higiene), mientras que en el caso de asentamientos urbanos, ello suele recaer bajo la responsabilidad de las autoridades municipales.

Los comités de campamento pueden poner en práctica ideas innovadoras para el cuidado y mantenimiento de las instalaciones comunes, como las letrinas de las clínicas, escuelas o mercados.

 Tras el Tsunami que azotó Sri Lanka, una parte del Proyecto de Gestión de Campamentos consistía en la cooperación con las autoridades locales para la mejora de las letrinas en los asentamientos tradicionales (campamentos). Un desafío importante fue el vaciado periódico de las letrinas, dada la capacidad limitada del consejo municipal. La solución fue una iniciativa conjunta, por la que la agencia gestora de campamentos, a la vez que abogaba a favor del apoyo del Gobierno, financió un camión privado con una bomba que absorbía rápidamente los residuos acumulados con el tiempo. Al dar respuesta a las necesidades más urgentes a través de un contratista privado, el consejo municipal pudo ir asumiendo gradualmente su responsabilidad y buscar otro tipo de soluciones más sostenibles a largo plazo.

### **Protección medioambiental**

Todas las situaciones de asentamiento en campamentos generan preocupaciones medioambientales que se deben tener en cuenta desde el momento en que se diseña un campamento hasta que se cierra de manera responsable. Desde el inicio mismo de las operaciones humanitarias en los campamentos hay que desarrollar actividades de preparación temprana, planificación adecuada y coordinación eficaz entre todos los agentes involucrados— desde las comunidades afectadas hasta las autoridades nacionales. La erosión del suelo y la pérdida de espacios verdes son algunas de las áreas donde el impacto medioambiental es más evidente. Otras, como la contaminación de las aguas y de la tierra, pueden ser menos visibles pero igual de importantes. La naturaleza y la dimensión de estas preocupaciones pueden variar según el lugar y la naturaleza de la operación.

 Se puede elaborar un plan de gestión medioambiental conjuntamente con los residentes o los comités de los campamentos (o con grupos locales de medio ambiente, si los hubiera) para identificar las áreas que requieren atención prioritaria.

►► *Para más información sobre el medio ambiente, ver el capítulo 6.*

## **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **Registro de la población**

En la mayoría de los casos la gestión de la información está íntimamente ligada al registro de la población de los campamentos. El registro es el punto de partida para las agencias gestoras de campamentos, a partir del que se genera la información estadística sobre las características demográficas que inspiren los diferentes proyectos así como la coordinación para la distribución de asistencia. Por otra parte, el registro de la población:

- garantiza el ejercicio de toda la población del campamento de sus derechos fundamentales y su acceso los servicios existentes
- identifica a los grupos e individuos del campamento que tienen necesidades específicas y que requieren por tanto algún tipo especial de asistencia y protección
- facilita el monitoreo de los movimientos de población por parte de las agencias humanitarias, como las salidas y llegadas a los campamentos.

Los ejercicios de registro de la población desplazada – incluidas las mujeres y los niños y niñas no acompañados o separados – contribuyen a reducir la vulnerabilidad, aumentar el acceso a la asistencia y disminuir el número de casos de explotación. Si bien el registro demográfico en campamentos de desplazados internos normalmente es responsabilidad de las agencias gestoras de campamentos, en el caso de los refugiados, es un componente claro del mandato del ACNUR.

►► *Para una orientación detallada sobre los sistemas de registro de población, ver el capítulo 9.*

### **La identificación de personas con necesidades específicas**

Las poblaciones desplazadas rara vez constituyen grupos homogéneos. Las diferencias de género o de origen étnico y las diferentes capacidades físicas y edad, pueden constituir factores importantes que afecten la vulnerabilidad y los mecanismos de resistencia durante el desplazamiento. La identificación apropiada de las necesidades de los grupos de riesgo o con necesidades específicas, así como de la manera en que les afectan las desventajas que sufren es todo un desafío para las agencias gestoras de los campamentos para prevenir un deterioro aún mayor de su situación.

**!** Las mujeres y los niños a menudo están más expuestos a la violencia y a la explotación sexual. Además suelen tener más dificultades que los hombres a raíz del trastorno de su modo de vida tradicional y de los sistemas de asistencia. Las personas que viven con VIH/SIDA pueden sufrir algún tipo de discapacidad física y ser estigmatizados, con las consiguientes desventajas, que se agravan más aún en el contexto de los campamentos.

No hay una lista exhaustiva de individuos o grupos con necesidades específicas. No obstante, aparte de las diferencias que pueda haber en cada contexto, las categorías más comunes son:

- los hogares bajo la responsabilidad de mujeres solas
- las mujeres embarazadas o lactantes
- los niños y niñas (menores de 5 años, separados, no acompañados o los relacionados con fuerzas o grupos armados)
- las personas mayores
- las personas con discapacidad psíquica
- las personas con discapacidad física
- los que viven con VIH/SIDA u otras enfermedades crónicas

▶▶ *Para más información sobre las personas con necesidades específicas, consultar el capítulo 11.*

▶▶ *Para más orientación sobre los grupos de alto riesgo, consultar el capítulo 10.*

### **La población de los campamentos**

En la mayoría de los campamentos organizados, las cifras de la población se suelen determinar a través de un sistema de registro y un sistema de referencia de casos en cooperación con las autoridades nacionales y locales y la agencia de coordinación o la agencia líder del grupo sectorial. Para evitar inscripciones por duplicado en el registro, es fundamental establecer un sistema de registro único acordado entre todas las contrapartes. Este registro será el que proporcione los datos demográficos básicos para ir midiendo la población total de los campamentos a lo largo de su ciclo vital; es importante actualizarlo con regularidad de manera que se reflejen los nacimientos, fallecimientos, llegadas, salidas y cualesquiera otras fluctuaciones de la población.

**!** Para garantizar la armonización de los listados de todos los proveedores de servicios y las cifras de la población del campamento, es importante que se integren en una base central de datos que esté a disposición de todas las contrapartes del campamento.

►► *Para más información sobre el registro demográfico, consultar el capítulo 9.*

El respeto de la confidencialidad de la información personal de los residentes del campamento ha de garantizarse en todo momento. Para ello, antes de comenzar a recabar información, es necesario establecer sistemas de copias de seguridad y de protección de la información. La seguridad de la información tiene una especial importancia en situaciones de conflicto, en que grupos étnicos rivales o las autoridades pueden tener algún tipo de interés en obtener la información de quienes llegan a los campamentos. La información relativa a violaciones de derechos humanos es igualmente delicada, y a menudo puede detectarse a través del registro de la población. Igualmente, la información acerca de los supervivientes de violencia de género o de niños separados de sus padres o tutores ha de ser tratada con sumo cuidado.

►► *Para más información sobre el registro y la gestión de información, consultar los capítulos 9 y 5.*

### **El monitoreo de la situación de protección y la transmisión de información acerca de incidentes graves**

La función de gestión de la información está también asociada al monitoreo de los incidentes de protección en los campamentos. Se trata de una tarea extremadamente delicada y el equipo ha de recibir formación específica por parte de una agencia de protección. La información de protección puede ser de gran ayuda para mejorar la situación humanitaria o de seguridad. El impacto y la eficacia de las actividades de monitoreo de la situación de protección en los campamentos dependen en gran medida de la capacidad de intervenir en el seno de la sociedad y de las autoridades locales o de la comunidad humanitaria. Las agencias con mandato de protección tienen la responsabilidad de responder a los incidentes de protección. En los asentamientos de refugiados, esta responsabilidad recae siempre sobre el ACNUR.

Cuando las agencias gestoras de campamentos se encargan del monitoreo de la situación de protección, la claridad y la capacidad son fundamentales para garantizar que esta tarea se lleve a cabo de manera responsable. Ello requiere una buena comprensión de:

- el mandato de la agencia
- la situación específica, los actores involucrados y sus programas así como su capacidad de protección
- la sensibilidad de la información y del daño que se puede infligir a través de la misma
- la necesidad de determinada información o estadísticas y sus causas
- la necesidad de que el equipo reciba la formación necesaria
- la responsabilidad de cara a la población del campamento desde el punto de vista de la capacidad de intervención: ¿qué tipo de respuestas se pueden esperar?

- las posibles consecuencias de la recogida de información sobre violaciones de derechos humanos y otras cuestiones de protección
- las consecuencias de no recabar información sobre este tipo de cuestiones.

Una buena comprensión de los puntos anteriores permitirá a las agencias gestoras de campamentos monitorear la situación de protección conociendo bien: las razones por las que lo hace; su capacidad de intervención; qué es lo que la población de los campamentos puede esperar de ella, así como de qué tiene que estar informada; y cuáles son los procedimientos de seguridad y confidencialidad para asegurar el respeto del principio conocido como “Do No Harm” (no hacer daño).

### **Do No Harm (no hacer daño)**

La agencia gestora de campamentos y los demás actores involucrados han de reflexionar seriamente acerca de todos los programas de asistencia y las actividades de sensibilización para evaluar si constituyen una amenaza de seguridad para el campamento o la población local; si les privan de sus derechos fundamentales; o comprometen, por último, la dignidad o la integridad de la población desplazada. La seguridad, la dignidad y la integridad de las personas desplazadas han de tener la prioridad en todos los programas de asistencia.

**!** El proyecto Do No Harm (no hacer daño) es un esfuerzo de colaboración, a raíz de la experiencia del personal humanitario a principios de los noventa, que parte del desafío de brindar ayuda humanitaria en situaciones de conflicto armado sin exacerbar o avivar el conflicto para contribuir así a la construcción de la paz. El principio Do No Harm exige a las agencias humanitarias que reflexionen sobre las consecuencias, voluntarias o no, de sus intervenciones. Al mismo tiempo explora maneras de brindar asistencia humanitaria o de desarrollo durante los conflictos armados que, en lugar de reforzar el conflicto o las divisiones existentes, contribuyan a la retirada de las partes involucradas en el conflicto, y al desarrollo de mecanismos para la resolución de las causas del conflicto. El proyecto pretende llamar la atención del personal humanitario acerca de la complejidad de la asistencia en el marco de los conflictos armados – y ayudarle a entender cómo reducir los riesgos ocasionados a la población que recibe la asistencia. El principio de Do No Harm puede ayudar a las agencias gestoras de campamentos y a todos los implicados en los campamentos a comprender la complejidad de la relación entre el contexto del conflicto, la creación de campamentos y el suministro de ayuda humanitaria a su población.

**!** La obtención de información exacta sobre las cuestiones de protección, a menudo sobre asuntos personales, altamente delicados y culturalmente tabús, puede resultar una tarea complicada. Tampoco es fácil generar la confianza necesaria entre el equipo de gestión del campamento y la población del mismo. Algunas medidas que pueden ayudar a ir desarrollando la confianza necesaria y obtener información es entrevistar a mujeres, utilizar personal femenino bien capacitado y llevar a cabo discusiones confidenciales en pequeños grupos focales.

►► Para más información sobre los grupos de discusión, consultar el capítulo 3.

**▲ El monitoreo de la situación en los campamentos: ejemplo de un campamento de desplazados internos sudaneses**

El equipo de gestión del campamento que reunía información había recibido capacitación, la población del campamento lo conocía bien y veían a sus miembros a menudo por el campamento. Los temas sobre los que recopilaban información variaban en función de las estaciones del año. Durante la estación de lluvias, recogían información sobre el cólera y la inundación de las casas a fin de contactar urgentemente con las agencias pertinentes para la reparación de bombas de agua averiadas, la inscripción de los recién llegados o la distribución de arena en las zonas inundadas. A través de su trabajo, ayudaron a resolver pequeños problemas locales que, de lo contrario, hubieran podido agrandarse, y que tenían implicaciones para la seguridad y el bienestar de los campamentos.

**El formulario utilizado era el siguiente:**

FORMULARIO DE MONITOREO DE CAMPAMENTO	
Recopilado por: Sector sobre el que se recoge información:	Fecha:
<b>Comida y Agua</b>	
Escasez / mala calidad de alimentos	
Escasez / mala calidad del agua	
<b>Salud</b>	
Aumento de mosquitos u otros insectos	
Materiales peligrosos nocivos para la salud	
Alguna otra indicación de problemas de salud	

<b>Saneamiento</b>	
Inundación en el campamento o problemas de drenaje	
Inundación o escasez de letrinas	
Hundimiento de letrinas u otros indicadores de peligro	
<b>Accidentes (bienestar físico)</b>	
Accidentes relacionados con las letrinas	
Otros accidentes	
<b>Alojamiento</b>	
Escasez de lonas de plástico para recubrimiento	
Viviendas deterioradas o escasez del mismo (aparte de láminas de plástico)	
Viviendas abandonadas	
<b>Educación</b>	
Incidentes relativos a la infraestructura y el material escolar	
<b>Fallos en los sistemas, tales como de distribución</b>	
Ausencia de registro demográfico	
Denuncias relativas a la distribución (de alimentos y artículos no alimentarios )	
<b>Nuevas llegadas al campamento</b>	
Nuevas llegadas de desplazados internos (número de personas y sector)	
<b>Acontecimientos anormales en el campamento</b>	
Comercio diferente del habitual	
Actividades extrañas o problemáticas por parte de ONGs, o falta de actividad	
Reuniones extraordinarias	
<b>Alegaciones, denuncias o rumores contra personas o grupos de personas</b>	
Rumores que circulan en el campamento	
Alegaciones, quejas y rumores	
<b>Seguridad</b>	
Presencia de personas armadas o de personas desarmadas pero no autorizadas en el campamento	
Disparos en del campamento	
Disparos en las afueras o los alrededores del campamento	
Desapariciones	
<b>Incidentes o problemas de convivencia entre los desplazados internos</b>	
Violencia entre los desplazados internos	
Robo o intento de robo por un desplazado interno o un desconocido en el campamento	
Problemas experimentados por las mujeres desplazadas internas, aparte de la violencia (por ejemplo las consecuencias de embarazos no deseados)	
<b>Otros</b>	
Información sobre el incidente o descripción del mismo	


►► Para más información acerca de la protección, ir al capítulo 8.



## COMUNICACIÓN CON LA POBLACIÓN DE LOS CAMPAMENTOS

### Comunicación a gran escala y difusión de información

El acceso a la información es un derecho humano fundamental. Todo el mundo tiene el deseo y la necesidad de estar al tanto de lo que ocurre a su alrededor – ya sea cuestiones de seguridad, el paradero y la situación de su familia o sus amigos, opiniones y debates de actualidad, las perspectivas de futuro o las oportunidades que puedan tener algún impacto en su toma de decisiones o en las opciones disponibles. Cuando las vidas de las personas desplazadas se ven trastocadas por una crisis, a menudo escasea la información. Por desgracia, la falta de información suele dar pie a rumores o a la divulgación malintencionada de información errónea.

 “En la práctica, la información es poder – y cuanto más información se comparta con los refugiados, sobre todo aquello que tenga que ver con ellos, estarán más involucrados y comprometidos y tendrán un mayor control sobre sus vidas. Una información rigurosa y actualizada les permitirá tomar decisiones con conocimiento de causa. Al compartir información con la comunidad de refugiados se demuestra confianza, apertura y respeto hacia ellos, así como el reconocimiento de su capacidad de tomar las decisiones adecuadas sobre la base de la información presentada”. ACNUR, Protección en las Operaciones en Campamentos y Asentamientos, Cuestiones Específicas de Protección.

Para hacer que la información llegue a todas las mujeres, hombres, niñas y niños hacen falta estrategias distintas. En este sentido es importante:

- probar sobre el terreno la información antes de hacerla circular a gran escala para saber cuál es la mejor manera de transmitir mensajes importantes
- darse cuenta de que determinadas formas de transmitir información pueden tener un impacto diferente sobre diferentes grupos de destinatarios
- recurrir a diferentes técnicas para compartir información importante: reuniones – combinadas con visitas a domicilio para llegar a los miembros de la población que no tienen movilidad; anuncios a través de la radio o los periódicos; tableros de anuncios; discursos formales por parte de miembros importantes de la comunidad; o emplear a miembros con la formación necesaria y respetados por la comunidad, como pueden ser los líderes religiosos o los maestros, para que organicen grupos de debate
- dar seguimiento a las actividades de difusión de información para asegurarse de que se han entendido bien los mensajes que se querían transmitir y que se ha actuado en consecuencia. Esta medida, que a menudo se pasa por alto, es clave no sólo para aclarar posibles malentendidos, sino también para recabar información importante respecto a la discusión.

►► Para más detalles sobre la gestión de la información, consultar el capítulo 5.

La siguiente tabla presenta las diferentes estrategias de comunicación que se pueden utilizar para difundir información:

ACTIVIDAD	UTILIDAD	DESAFÍOS
Tablones de anuncios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten listas detalladas así como referencias a las mismas</li> <li>• Se transmite la misma información a toda la población del campamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los destinatarios de la información están en condiciones de pasar por delante de un tablón de anuncios o saben leer</li> </ul>
Viñetas de dibujos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útiles en caso de poblaciones que no saben leer</li> <li>• Forma sugerente de transmitir información</li> </ul>	
Reuniones de la comunidad (ayuntamiento)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No toda la población del campamento puede acudir, o ser invitada. No todos se atreven a asistir</li> </ul>
Visitas a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite llegar a los que no tienen movilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman mucho tiempo</li> <li>• Pueden surgir preguntas que el equipo que realiza la visita no esté en condiciones de responder</li> </ul>
Teatro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo, muy bien acogido</li> <li>• Fácil de retener</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las representaciones teatrales pueden generar desinformación sin dar la oportunidad de corregirla o aclararla</li> </ul>
Líderes principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generan respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede que defiendan sus propios intereses políticos al transmitir la información</li> </ul>
Adaptación de historias tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede resultar familiar y ser bien acogida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El final de la historia original puede quedar más marcado en la mente de los que escuchan que el nuevo mensaje que se pretende transmitir</li> </ul>
Canciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fáciles de recordar y entretenidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces no es posible adaptarlas a todos los temas</li> <li>• Pueden ser demasiado breves para mensajes más extensos</li> </ul>
Desfiles o reuniones de campamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfectos para la sensibilización de quienes no se interesan por las reuniones de campamento o las celebraciones religiosas</li> <li>• Son festivos por naturaleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay posibilidad de preguntas y respuestas</li> </ul>

## LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LAS AGENCIAS GESTORAS DE CAMPAMENTOS

### GESTIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL

- El personal del campamento forma un equipo equilibrado desde el punto de vista de sus capacidades y conocimientos en el ámbito de la protección, la asistencia, sectores técnicos, administración, informática, gestión de la información y movilización comunitaria.
- Hay representación femenina en el equipo, reflejando en la medida de lo posible la proporción de hombres y mujeres en el campamento.
- Todo el personal de gestión del campamento tiene claros sus términos de referencia, sus funciones y sus responsabilidades.
- Existen procedimientos claros para la supervisión y la evaluación del rendimiento del personal.
- Hay un plan de formación y desarrollo permanente del personal.
- Se ofrece formación y sensibilización al personal en materia de protección.
- Todo el personal conoce claramente el mandato de la agencia gestora del campamento.
- Todo el personal ha firmado el código de conducta y ha recibido formación sobre el mismo en un idioma adecuado.
- El personal ha recibido formación sobre la integración de las necesidades de personas con necesidades específicas en el diseño de los proyectos.

### NORMAS, POLÍTICAS Y DIRECTRICES OPERACIONALES

- Se han elaborado normas, indicadores, políticas y directrices operacionales adecuadas y se han difundido para dar forma a las intervenciones en el campamento.
- Los objetivos y la capacidad del proyecto de gestión del campamento están claros, son transparentes y están en coherencia con la estrategia global de la operación humanitaria en el campamento.
- La agencia gestora del campamento mantiene una buena coordinación con la agencia líder del grupo sectorial para garantizar que se mantengan los estándares del campamento.

- El mandato y el proyecto de la agencia gestora del campamento se han dado a conocer a la población que allí reside.
- Se ha dado a conocer el(los) código(s) de conducta vigente(s) a la población del campamento.
- Existen mecanismos de denuncias y retroalimentación por parte de la población del campamento.
- La población del campamento (mujeres, niños y niñas incluidos) saben dónde presentar denuncias sobre casos de mala conducta o abuso por parte del personal humanitario.
- Hay una persona encargada de la elaboración de los informes de la agencia gestora del campamento así como del campamento en general.
- La capacitación del personal del campamento incluye las normas, políticas y directrices vigentes.
- Se monitorean los estándares del campamento de manera continua y se elaboran informes al respecto.

## **COORDINACIÓN Y MONITOREO DE LOS SERVICIOS**

- Se ha realizado una evaluación general de las necesidades de protección y asistencia de la población del campamento.
- Se han acordado sistemas de coordinación y de monitoreo y se han dado a conocer claramente a todas las contrapartes.
- Las actividades de monitoreo del campamento retroalimentan la estrategia general de la operación en el mismo y son coherentes con ella.
- La agencia gestora del campamento cuenta con la confianza y la legitimidad necesarias para la coordinación efectiva del campamento.
- Hay diferentes instancias de coordinación que funcionan al nivel del campamento
- La agencia gestora del campamento fomenta las actividades de coordinación, monitoreo y retroalimentación

- Se han establecido sistemas comunitarios de evaluación y monitoreo continuos.
- Se monitorean las estrategias participativas que impliquen a los residentes del campamento (mujeres, niños, niñas y grupos con necesidades específicas incluidos).
- Se han movilizado los servicios nacionales existentes y se coordina con los mismos en beneficio de la población del campamento.
- Los proveedores de servicios se coordinan entre ellos y colaboran para lograr objetivos comunes así como para el bienestar de la población del campamento.
- La protección está integrada en las actividades de monitoreo de las intervenciones de cada sector
- Se monitorea la situación de protección y asistencia de los grupos y personas de riesgo o con necesidades específicas.
- Las actividades de monitoreo de la situación de protección se llevan a cabo teniendo en cuenta la necesidad de formación del personal, los requisitos de confidencialidad, y la capacidad de respuesta.
- Se monitorea la idoneidad cultural, religiosa y social de los programas de cada sector.
- Existe un sistema para canalizar la información resultante de las actividades de monitoreo de todas las intervenciones.
- Las opiniones y las preocupaciones de todas las contrapartes se reflejan claramente en los informes.
- Existen mecanismos para garantizar que las lecciones aprendidas a través de la coordinación y monitoreo se tomen en cuenta en cualquier planificación en el futuro.
- La agencia gestora del campamento lleva a cabo sus funciones de coordinación y monitoreo de manera efectiva y se asegura de que haya programas de asistencia y protección en el campamento.

## **CREACIÓN DE SISTEMAS DE GOBIERNO Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

- Se involucra a los líderes locales y se les consulta con regularidad.
- Los líderes del campamento gozan de legitimidad y representatividad frente a la población del mismo.
- Existen códigos de conducta consensuados para y con los líderes del campamento.
- Se utilizan estrategias y mecanismos participativos para la ejecución de las actividades y el suministro de servicios en el campamento.
- Se ofrecen oportunidades apropiadas a las niñas y niños y a las mujeres para hablar de sus preocupaciones, ideas y preguntas.
- Los grupos con necesidades específicas están implicados en la vida del campamento.
- Hay información adecuada sobre los servicios y los diferentes proyectos del campamento y se difunde entre la población del mismo.
- Las instancias, mecanismos y medios de información para la coordinación comunitaria son eficaces.
- Se han creado comités de campamento tanto a nivel sectorial como temático (para cuestiones de tipo transversal).
- Los comités de campamento tienen términos de referencia claros y consensuados.
- La comunidad del campamento está representada en los procesos de toma de decisiones.
- Existen mecanismos efectivos de quejas y retroalimentación.
- Hay procedimientos para asegurar que las sugerencias de la población del campamento inspiren los procesos de modificación y planificación de programas.

## **CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL CAMPAMENTO**

- La infraestructura del campamento cumple con los estándares e indicadores acordados.
- Los estándares vigentes en el campamento permiten que la población desplazada disfrute del derecho a una vida digna.
- Los proveedores de servicios de los distintos sectores tienen la capacidad necesaria para garantizar la reparación y el mantenimiento de la infraestructura del campamento cuando sea necesario.
- Las condiciones generales de vida y la organización social de la población desplazada permiten la protección y el cuidado de los individuos con necesidades específicas.
- Se informa con regularidad a la agencia líder del grupo sectorial acerca del estado de la infraestructura del campamento, así como durante las reuniones de coordinación.

## **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

- La agencia gestora del campamento colabora con la agencia líder del grupo sectorial (la agencia de coordinación de campamentos en las operaciones humanitarias en las que se ha activado el enfoque de grupo sectorial) en las actividades de gestión de la información.
- Las autoridades nacionales están involucradas en la gestión efectiva de la información.
- Hay un sistema para los proveedores de servicios del campamento mediante el que se define quién ha de recabar qué tipo de información, así como las razones para hacerlo (para evitar solapamientos y fatiga informativa entre la comunidad del campamento).
- Hay un registro de la población del campamento.
- Todos los detalles relativos a la información demográfica se actualizan con frecuencia.



- La información está archivada en un lugar seguro y se maneja de manera confidencial.
- Existe una base de datos con las estadísticas relativas a los temas sociales del campamento para comparaciones futuras.
- El personal de gestión del campamento ha recibido capacitación sobre recopilación de información.
- La recopilación de información obedece a unos motivos concretos.
- La información se analiza y difunde en beneficio de todos los proveedores de servicios.
- Se contrasta y se actualiza la información para garantizar su exactitud.
- Hay capacidad sobre el terreno para responder a las necesidades que se desprendan de la información recopilada.

### **COMUNICACIÓN CON LA POBLACIÓN DEL CAMPAMENTO**

- La población del campamento conoce los roles y responsabilidades de la agencia gestora del campamento.
- La agencia gestora del campamento y la población del mismo tienen una relación basada en la confianza y el respeto mutuos.
- Se utiliza la lengua local para la comunicación con los residentes del campamento.
- Cuando se utilizan el servicio de intérpretes o traductores, se verifica que se ha comprendido con exactitud la información transmitida.
- Se utilizan diversos mecanismos de divulgación e intercambio de información.
- Se responde a las necesidades de la población iletrada.
- Los mensajes complejos se transmiten con la sensibilidad y la claridad necesarias.

- La población del campamento sabe qué canales de información tiene a su disposición, tanto para transmitir como para recibir información.
- Los comités de campamento y otros grupos representativos se utilizan como vehículos de difusión de información.
- Los líderes del campamento promueven una comunicación efectiva entre la población del mismo y la agencia gestora del campamento.
- Hay un miembro del personal encargado de todo lo relativo a la comunicación.
- Existe un sistema de comunicación seguro, accesible y que permite la circulación de la información entre la población y la agencia gestora del campamento.

## 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.

- **Grupo Sectorial de CCCM, Términos de referencia para el Coordinador de Campamentos y para la Agencia Gestora del Campamento**  
[www.humanitarianreform.org](http://www.humanitarianreform.org)
- **Grupo Sectorial de CCCM, Lista de verificación para coordinadores de campamentos / líderes del cluster o grupo temático**  
[www.humanitarianreform.org](http://www.humanitarianreform.org)
- **Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE) – Código de Conducta para Maestros**  
[http://www.ineesite.org/minimum\\_standards/INEE\\_MSEE\\_Espanol.pdf](http://www.ineesite.org/minimum_standards/INEE_MSEE_Espanol.pdf)
- **People in Aid, 2007. Nota Informativa. Elementos Básicos en un Sistema de Recursos Humanos.** <http://www.peopleinaid.org/pool/files/publications/basic-elements-in-an-hr-system-final-sp.pdf>
- **People In Aid, 2004. Information Note. Developing Managerial Competencies. (Nota informativa. Desarrollo de Competencias de Gestión).** [www.managing.peopleinaid.org/files/Developing%20managerial%20competencies%20%20People%20In%20Aid%20information%20note.pdf](http://www.managing.peopleinaid.org/files/Developing%20managerial%20competencies%20%20People%20In%20Aid%20information%20note.pdf)
- **Formulario para Monitoreo del Rendimiento de Equipos de Gestión de Campamentos**
- **Grupos Sectoriales de WASH y CCCM, 2007. Cuadro de Roles y Responsabilidades.**  
[www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=311](http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=311)

## LECTURAS RECOMENDADAS Y BIBLIOGRAFÍA

**CCCM Framework, 2006. *IDP Camp Coordination and Camp Management, A Framework for UNHCR Offices.*** [www.internal-displacement.org/8025708F004CFA06/\(httpKeyDocumentsByCategory\)/39961C34119C0349C125723500457F21/\\$file/Draft%20CCCM%20Framework%2012Dec%20compl.pdf](http://www.internal-displacement.org/8025708F004CFA06/(httpKeyDocumentsByCategory)/39961C34119C0349C125723500457F21/$file/Draft%20CCCM%20Framework%2012Dec%20compl.pdf)

**Cluster Global CCCM, 2006. Roles y responsabilidades en la estructura de los campamentos** <http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=671>

**Comité Permanente Entre Organismos (IASC), 2007. *Cross-cluster Coordination. Key Things To Know.*** <http://www.humanitarianreform.org/Default.aspx?tabid=143>

**Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 1994. *Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el IFRC y las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).*** <http://www.icrc.org/web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/64zpm8?opendocument>

**OIM Enunciado de Misión.** <http://www.iom.int/jahia/Jahia/lang/es/pid/9>

**Rebecca Macnair, 1995. *Room for Improvement. The Management and Support of Relief and Development Workers.*** [www.sheltercentre.org/shelterlibrary/items/pdf/RoomForImprovement\\_TheManagementandSupportOfRelief.pdf](http://www.sheltercentre.org/shelterlibrary/items/pdf/RoomForImprovement_TheManagementandSupportOfRelief.pdf)

**Barney Mayhew, 2004. *Basic Training for NGO Workers, Information Note, People In Aid.*** [www.peopleinaid.org/pool/files/publications/basic-training-for-ngo-workers-inote.pdf](http://www.peopleinaid.org/pool/files/publications/basic-training-for-ngo-workers-inote.pdf)

**Erin Mooney. *National Responsibility and Internal Displacement. A Framework for Action.*** [www.fmreview.org/text/FMR/IDP%20Supplement/05.doc](http://www.fmreview.org/text/FMR/IDP%20Supplement/05.doc)

**OCHA, 2006. *Policy Instruction. OCHA's Role in Supporting Protection.***

**Misión de la OACDH (Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos).** <http://www.ohchr.org/SP/AboutUs/Pages/MissionStatement.aspx>

**Oxfam, 2007. *Medición de Impacto y Rendición de Cuentas en las Emergencias: Una guía suficientemente buena.*** <http://www.intermonoxfam.org/es/page.asp?&id=769>