

IMAS de Educación en el Riesgo de las Minas Guía de Mejores Prácticas 10

COORDINACIÓN

Ginebra, Noviembre del 2005

Primera edición: 2005

Este es un documento de trabajo elaborado con el objeto de facilitar el intercambio de conocimiento, promover las mejores prácticas y fomentar la discusión. El texto no ha sido editado según las normas de publicación oficial de UNICEF y UNICEF no asume responsabilidad alguna por cualquier error en su contenido. Las opiniones expresadas en estas Guías son las opiniones de sus autores y no reflejan la opinión de UNICEF ni del Departamento de Estado de Estados Unidos. Las designaciones contenidas en la presente publicación no implican opinión alguna acerca de la situación jurídica de país, territorio o área alguno ni de sus autoridades ni de la delimitación de sus fronteras.

ISBN-13: 978-92-806-3973-5

ISBN-10: 92-806-3973-0

© Derechos de Autor 2005 UNICEF. Derechos Reservados.

Agradecimiento

Las Guías de Mejores Prácticas para la ERM (primera edición) fueron desarrolladas en nombre del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en asocio con el Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra (GICHD). UNICEF agradece al Departamento de Estado de Estados Unidos su generosa ayuda financiera para la elaboración de estas Guías.

Segunda edición: Mayo 2007

Traducida al español por la Vicepresidencia de la República de Colombia - Observatorio de Minas Antipersonal y UNICEF Oficina para Colombia.

Las opiniones expresadas en estas Guías son las opiniones de sus autores y no reflejan la opinión de la Vicepresidencia de la República de Colombia.

Impresión: Editorial Gente Nueva

Bogotá D.C., 2007

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
Introducción a la Serie	7
Introducción a la Guía 10	8
Secciones de la Guía	9
¿Quién debe leer la Guía?.....	10
1. Estructuras de coordinación nacional de la Acción Integral contra Minas	11
1.1 La ERM dentro de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas.....	12
1.2 El Departamento de ERM del Centro de Remoción de Minas (CRM)	13
1.3 Otros métodos de coordinación de la ERM.....	14
1.4 Ejemplos de coordinación de la ERM.....	14
2. Organizaciones que implementan la ERM	17
2.1 Responsabilidades de las organizaciones de ERM.....	18
2.2 Grupos de trabajo técnicos.....	18
3. Desarrollar las normas nacionales de ERM	21
3.1 Cómo desarrollar las normas nacionales	21
3.2 Adopción de un currículo nacional de ERM básico	23
3.3 Acreditación de las organizaciones de ERM	24
4. Herramientas prácticas para la coordinación de la ERM	27
4.1 Reuniones periódicas de coordinación	27
4.2 Talleres	27
4.3 Cursos conjuntos de capacitación	28
4.4 Informes regulares y circulares	28
4.5 La Internet	28
4.6 Base de datos de ERM central.....	29
4.7 Biblioteca de recursos	29

4.8	Participación en otros mecanismos de coordinación	29
4.9	Base de datos de organizaciones.....	29
4.10	Base de datos de proyectos de ERM.....	30
4.11	Comunicación informal.....	30
5.	Integración de la ERM con el Programa Nacional de Acciones Integral contra Minas	31
5.1	Papel de la ERM en la Acción Integral contra Minas.....	31
5.2	Los cinco pilares de la Acción Integral contra Minas y la integración de la ERM a cada pilar	32
5.3	Integración de la ERM con la Acción Integral contra Minas nacional	34
6.	Integración de la ERM con otras actividades de desarrollo	37
6.1	Ejemplos de la coordinación intersectorial	37
6.2	Proceso para lograr la coordinación Intersectorial	38
7.	Coordinación en el ciclo de gestión del proyecto de ERM	39
7.1	Coordinación de la evaluación de necesidades	39
7.2	Coordinación de la planeación	41
7.3	Coordinación de la ejecución de la ERM	41
7.4	Coordinación del monitoreo de la ERM	42
7.5	Coordinación de la evaluación de ERM	43
8.	Principios generales de la coordinación de la ERM	45
9.	Mobilización de recursos	47
9.1	Trabajar con los donantes.....	47
10.	Entrenamiento y fortalecimiento institucional para la coordinación de la ERM	51
10.1	Áreas de destreza.....	52
Anexos		55
1.	Sugerencias para realizar reuniones efectivas.....	55
2.	Talleres	57

Prólogo

Durante los últimos años la comunidad de la Acción contra Minas ha tomado pasos importantes encaminados a profesionalizar sus proyectos y programas de Educación en el Riesgo de las Minas (ERM). Un componente importantísimo de este proceso ha sido el desarrollo de las normas internacionales de ERM por parte de UNICEF, dentro del marco de las Normas Internacionales para la actividades relativas a las Minas (IMAS), mantenidas por el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas (UNMAS). UNICEF completó las siete normas de ERM en Octubre del 2003 y dichas normas fueron aprobadas formalmente como IMAS en junio del 2004.

El componente de ERM de las normas internacionales IMAS define las normas mínimas para la planeación, implementación, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos de ERM. Las IMAS son ante todo prescriptivas pues orientan a los operadores, centros de remoción de minas, autoridades nacionales y donantes sobre *qué se necesita* para desarrollar e implementar un programa de ERM efectivo. Sin embargo, éstas no orientan a los actores en *cómo* ajustar sus programas y proyectos para que éstos se conformen a las normas.

Para facilitar la aplicación de las normas de ERM en el terreno, UNICEF se asoció con el Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra (CIGHD) y juntos desarrollaron esta serie de *Guías de Mejores Prácticas* que ofrecen consejo práctico sobre cómo implementar las normas de ERM. Elaboraron un total de 12 Guías que recogen la experticia de un gran número de personas, países y contextos. Las Guías abordan una amplia gama de temas cubiertos en las Normas Internacionales sobre Educación en el Riesgo de las Minas, incluyendo:

- Cómo apoyar la coordinación de la ERM y la difusión de información pública;
- Cómo ejecutar proyectos de capacitación y Educación en el Riesgo de las Minas;
- Cómo hacer el enlace con las comunidades en actividades relativas a las minas; y
- Los elementos que se deben tener presentes al momento de ejecutar un proyecto efectivo de ERM en una situación de emergencia.

Estas Guías tienen por fin último ofrecer un consejo práctico, herramientas y orientación para la ejecución de programas de ERM de conformidad con las IMAS. También tienen por

objeto servir de marco para asegurar un enfoque más predecible, sistemático e integrado para la educación en el riesgo, y que estas Guías sean utilizadas por cualquier persona dedicada a la planeación, gestión o evaluación de programas y proyectos de Educación en el Riesgo de las Minas (ERM) tales como ministerios gubernamentales, centros de remoción de minas, agencias y organismos de Naciones Unidas y organizaciones locales e internacionales. También resultarán útiles a los donantes que evalúan propuestas de programas y proyectos de Educación en el Riesgo de las Minas.

Aun cuando las Guías buscan ofrecer consejo práctico para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, estas Guías son muy generales y deben ajustarse al contexto cultural y político de cada situación particular. UNICEF y el CIGDH esperan que éstas demuestren ser una herramienta útil para hacer que la Educación en el Riesgo de las Minas (ERM) sea más efectiva y eficiente.

Las *Guías de Mejores Prácticas* se encuentran en forma impresa y se pueden bajar gratuitamente de la página de Internet www.mineactionstandards.org al igual que del sitio del CIGDH en la Internet www.gichd.ch y el sitio de UNICEF en la Internet www.unicef.org.

Introducción

Introducción a la Serie

Las IMAS definen el término “Educación en el Riesgo de las Minas” como aquellas “*actividades que buscan reducir el riesgo de los daños ocasionados por minas y Remanentes Explosivos de Guerra (REG) a través de actividades de sensibilización y de promoción de cambios de comportamiento, incluyendo la difusión de información pública, educación y capacitación y el enlace con las comunidades actividades relativas a las minas*”¹.

La ERM es uno de los cinco componentes de la Acción contra Minas. Los otros componentes son: *desminado* (reconocimiento detallado de minas y Remanentes Explosivos de Guerra (REG), mapeo, señalización y remoción de minas); *asistencia a víctimas* que incluye la rehabilitación y reintegración; *advocacy* contra el uso de minas antipersonal; y la *destrucción de arsenales*²

Las dos primeras ediciones de las IMAS – de 1997 y del 2000 – no incluían normas y guías sobre ERM específicamente. En el 2000 el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas (UNMAS), que es el punto focal de la Acción contra Minas dentro del sistema de Naciones Unidas, le solicitó a UNICEF desarrollar las normas internacionales sobre ERM. UNMAS es la oficina de la secretaría de Naciones Unidas responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas internacionales de las actividades relativas a las minas. UNICEF es la oficina del sistema de Naciones Unidas responsable de la Educación en el Riesgo de las Minas.

En octubre del 2003 UNICEF concluyó las siete normas sobre ERM que luego fueron aprobadas formalmente en junio del 2004. Las siete normas son:

- *IMAS 07.11: Guía para la Gestión de la Educación en el Riesgo de las Minas;*
- *IMAS 07.31: Acreditación de organizaciones y operaciones de ERM;*
- *IMAS 07.41: Monitoreo de programas y proyectos de ERM;*
- *IMAS 08.50: Recopilación de información y evaluación de necesidades de ERM;*
- *IMAS 12.10: Planeación de programas y proyectos de ERM;*
- *IMAS 12.20: Ejecución de programas y proyectos de ERM; y*
- *IMAS 14.20: Evaluación de programas y proyectos de ERM.*

Para facilitar la implementación de las normas de ERM en el campo, UNICEF contrató en el 2004 al Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra (CIGDH) para que desarrollara la serie de Guías de Mejores Prácticas para programas y proyectos de ERM³.

Se desarrollaron las siguientes 12 Guías de Mejores Prácticas:

- 1: *Introducción a la Educación en el Riesgo de las Minas;*
- 2: *Recopilación de Información y Evaluación de Necesidades;*
- 3: *Planeación;*
- 4: *Difusión de Información Pública;*
- 5: *Educación y Capacitación;*
- 6: *Enlace con las comunidades relativo a las minas;*
- 7: *Monitoreo;*
- 8: *Evaluación;*
- 9: *Educación en el Riesgo de las Minas (ERM) durante Emergencias;*
- 10: *Coordinación;*
- 11: *Las Normas Internacionales en Educación en el Riesgo de las Minas; y*
- 12: *Glosario de Términos y Recursos;*

Las Guías de Mejores Prácticas buscan abordar las necesidades de ERM específicas como parte integral de la Acción Integral contra las Minas. Cada Guía tiene por objetivo servir de documento independiente, no obstante, algunas Guías incluyen referencias cruzadas a otras Guías o a otras fuentes.

Introducción a la Guía 10

La presente Guía 10 de la Serie está diseñada para facilitar la coordinación de la ERM a nivel nacional. Todas las normas internacionales IMAS relacionadas con la ERM tratan temas de coordinación de una manera u otra. Además, la IMAS 07.31 rige la acreditación de organizaciones de ERM, que es una de sus múltiples funciones de coordinación específicas.

¿Qué quiere decir coordinación nacional de ERM?

La coordinación generalmente se define como “el funcionamiento armonioso de diferentes partes interrelacionadas”. La coordinación es uno de los principios rectores de las IMAS para la ERM.

La coordinación de la ERM asegura la participación coherente y efectiva de todos los actores en cada componente del ciclo del programa de ERM: planeación, ejecución, monitoreo y evaluación de las estrategias y las actividades. Lo ideal es hacerlo a través de un organismo nacional de coordinación de la Acción contra Minas. La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas es, en general, responsable de la coordinación de la estrategia y la política⁴ mientras que el Centro Nacional de Remoción de Minas es responsable de la coordinación operativa de las actividades del día a día.

La ERM también se debe coordinar con todas las demás actividades relativas a las minas y con otros esfuerzos de asistencia y desarrollo, para lograr sus metas de minimizar el número de víctimas, reducir el impacto socio-económico de las minas y los Remanentes Explosivos de Guerra (Artefactos Explosivos Abandonados - AXO y Municiones sin Explotar - UXO) y promover el desarrollo.

¿Por qué coordinar la ERM?

La coordinación es percibida con frecuencia como un tema periférico a la labor principal de impartir ERM. Sin embargo, existen diversas razones por las cuales la coordinación es esencial para la ejecución de un programa de ERM efectivo.

1. Lograr un entendimiento común de las necesidades y el contexto de la ERM, y la socialización de la información y del conocimiento. Esto reviste particular importancia cuando la información es escasa, pues la escasez de información genera un ambiente operacional incierto para las organizaciones de ERM.
2. Una planeación coordinada asegura que los recursos sean asignados de la forma más eficiente y efectiva. Esto implica asegurar que se le dé el mejor uso posible a las competencias organizacionales y evitar la duplicación de actividades. La duplicación de actividades no solo conduce al desperdicio de recursos sino que impone cargas innecesarias sobre los beneficiarios y puede disminuir su disposición a cooperar con la ejecución de la ERM,
3. Planear y ejecutar la ERM en coordinación con los beneficiarios. Esto ayuda a asegurar que sus necesidades sean tenidas en cuenta. El trabajar con socios locales asegura que el programa sea un programa centrado en la comunidad y, por tanto, sostenible, lo cual eleva la posibilidad de satisfacer sus necesidades.
4. Para aumentar la contribución de la ERM a la reducción del impacto de las minas y Remanentes Explosivos de Guerra, es necesario vincular la ERM con otras intervenciones de Acción contra Minas y de desarrollo.
5. Crear un ambiente de aprendizaje a través de la socialización de los hallazgos de las evaluaciones y de la experiencia de otros actores que implementan ERM.
6. Involucrar a los actores a todo nivel crea en ellos un sentido de propiedad del programa y ayuda a garantizar el éxito del mismo.
7. Asegurar que los mensajes de reducción de riesgo transmitidos a las comunidades afectadas sean congruentes y no se contradigan entre sí (esto se puede lograr desarrollando un currículo central a nivel nacional).

Secciones de la Guía

Esta Guía contiene 10 secciones.

La **Sección 1** describe las estructuras de coordinación de la Acción contra Minas a nivel nacional. La coordinación de la ERM se logra mejor a través de un organismo central de coordinación. Esta sección explica el papel de dicho organismo de coordinación así como los sistemas y herramientas que puede emplear para maximizar esta coordinación.

La **Sección 2** explica las responsabilidades de las organizaciones de ERM y presenta algunos ejemplos de la necesidad de coordinación entre las organizaciones ejecutoras.

La **Sección 3** analiza algunas de las principales funciones de coordinación a nivel nacional, incluyendo el desarrollo de normas del currículo nacional y la acreditación de las organizaciones de ERM.

La **Sección 4** presenta ejemplos de herramientas prácticas que pueden emplearse para mejorar la coordinación, tales como reuniones de coordinación, talleres temáticos y de otros campos y cursos de capacitación conjuntos.

La **Sección 5** explora la forma como se debe coordinar la ERM con otros aspectos de la Acción contra Minas dentro del contexto del programa nacional.

La **Sección 6** también explora la forma de coordinar la ERM con otras actividades de asistencia y desarrollo y presenta ejemplos de posibles formas de coordinación intersectorial.

La **Sección 7** nos da una visión global de la coordinación dentro del ciclo de gestión del proyecto de ERM.

La **Sección 8** sintetiza los principios generales de las mejores prácticas para la coordinación de la ERM.

La **Sección 9** nos da algunas sugerencias sobre la movilización de recursos, particularmente sobre como trabajar efectivamente con los donantes.

La **Sección 10** identifica las necesidades de capacitación y fortalecimiento institucional que permiten a los organismos de coordinación funcionar efectivamente.

Hay dos anexos complementarios a la Guía. El **Anexo 1** ofrece orientación sobre cómo realizar una reunión efectiva. El **Anexo 2** ofrece orientación sobre cómo organizar talleres efectivos.

La **Guía de Mejores Prácticas No. 12** contiene un glosario de abreviaturas y siglas, la definición de los principales términos según las normas internacionales IMAS, una bibliografía especializada y una lista de recursos de ERM para todas las Guías de Mejores Prácticas de la Serie.

¿Quién debe leer la Guía?

Esta Guía está dirigida primordialmente a las personas encargadas de la coordinación de la Acción contra Minas a nivel nacional. También es útil para los asesores técnicos que trabajan con sus contrapartes nacionales en la Acción contra Minas y para las organizaciones ejecutoras interesadas en familiarizarse con los papeles y responsabilidades de los organismos coordinadores, lo cual, además de ayudarles a saber qué esperar de estos organismos, les ayuda a ser condescendientes con los desafíos de coordinación que enfrentarán.

Notas de pie de página

1. IMAS 04.10, Segunda Edición, 1 de enero del 2003 (según la misma fue modificada el 1 de diciembre del 2004), 3.157.
2. *Ibid*, 3.147.
3. Para efectos de las IMAS y estas Guías, un proyecto se define como una actividad o serie de actividades interrelacionadas con un objetivo acordado. Un proyecto generalmente tiene una duración finita en el tiempo e incluye un plan de trabajo. Un programa de ERM es definido como una serie de proyectos de ERM interrelacionados, desarrollado en un país o región específico.
4. Una estrategia, es, dentro de una explicación sencilla, un método determinando para obtener objetivos amplios. Una política es un curso de acción o un principio puesto en práctica por un organismo o entidad. En las acciones contra las minas, a nivel gubernamental, este organismo sería normalmente la autoridad encargada de las acciones relativas a las minas a nivel nacional. Consecuentemente, la política nacional de acción contra las minas de un país dado, debe indicar públicamente la estrategia que persigue con miras hacia la solución del problema planteado por las minas y /o RG, así como los principios que sustentan la estrategia.

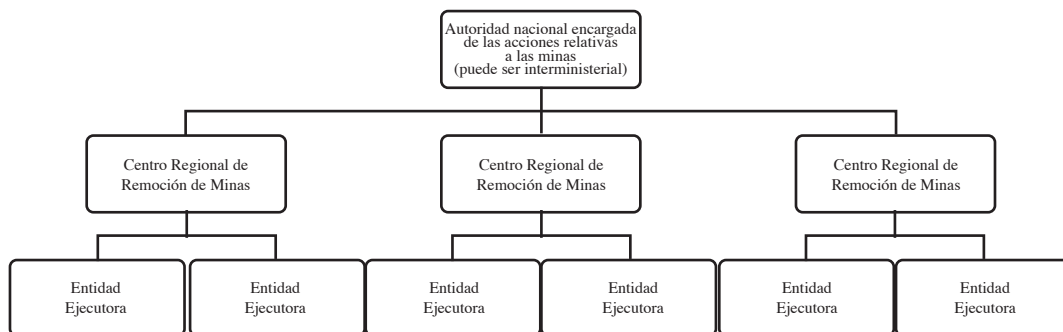
1. Estructuras de coordinación nacional de la Acción Integral contra Minas

La Educación en el Riesgo de las Minas se coordina mejor a través de una estructura de Acción Integral contra Minas que separadamente. Esto ayuda a garantizar que la ERM se integre con otros “pilares” de la Acción Integral contra Minas, tales como: desminado (incluyendo remoción, reconocimiento y señalización); asistencia a víctimas; advocacy; y destrucción de arsenales.

De conformidad con las recomendaciones de las IMAS, la responsabilidad global de la gestión de la Acción Integral contra Minas a nivel nacional, incluyendo la ERM recae, en general, en la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas (ANAIM), quien normalmente fija la política y estrategias de Acción Integral contra Minas para el país en cuestión. Es posible que también coordine las actividades del Centro de Remoción de Minas aunque esta función generalmente se deja en manos del Centro de Remoción de Minas (CRM), el cual depende de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas. El Centro de Remoción de Minas puede, a su vez, cumplir estas labores a través de distintos centros de remoción de minas.

Aproximadamente la mitad de los países del mundo afectados por minas cuentan con este tipo de instituciones, pero las estructuras específicas varían de un país a otro. La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas y el Centro de Remoción de Minas también tienen nombres diferentes, por ejemplo, la Oficina o Centro de Coordinación de la Acción Integral contra Minas. Para efectos de esta Guía los dos organismos de coordinación principales se denominarán Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas (ANAIM) y Centro de Remoción de Minas (CRM) y se presumirá que la responsabilidad de la ERM recae en el CRM.

Figura 1. Una posible estructura de coordinación de acción contra las minas



Con frecuencia, la autoridad nacional es un organismo interministerial. Independientemente de si la política, la reglamentación, y la coordinación operacional son manejadas o no por el mismo organismo o entidad, es aconsejable evitar mezclar la coordinación y la ejecución para asegurar imparcialidad en la asignación de los recursos y en el aseguramiento de la calidad.

Generalmente, las entidades encargadas de la coordinación de la Acción Integral contra Minas son dirigidas por el Gobierno nacional, y pueden estar adscritas a un ministerio. Evidentemente, esto varía ampliamente de un país a otro. Por ejemplo, la Oficina Nacional de Desminado del Líbano esta adscrita al Ministerio de Defensa; la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas en Irak es el Ministerio de Planeación; y el Observatorio de Minas Antipersonal le reporta a la Oficina de la Vicepresidencia en Colombia.

En las etapas iniciales de la Acción contra Minas en un país, particularmente en una situación de emergencia, el gobierno puede solicitar a la Organización de Naciones Unidas (ONU) que establezca un organismo de coordinación de la Acción Integral contra Minas. Dicho organismo es constituido con la intención de transferirlo eventualmente al gobierno nacional, y la ONU realiza el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades que facilitará dicha transferencia.

1.1 La ERM dentro de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas

Para que la ERM reciba el tiempo, recursos y atención necesarios, la alta gerencia de la ANAIM debe reconocer los beneficios que la ERM le genera a los demás sectores de la Acción contra Minas. Estos beneficios incluyen el suministro de información para la planeación y determinación de prioridades, para facilitar el reconocimiento y remoción de minas, y la reducción de actividades peligrosas. Sin embargo, con frecuencia se tiene una impresión errada de la ERM pues es vista como la simple producción y distribución de folletos y afiches atractivos: en las primeras etapas de un programa resulta benéfico contar con un asesor técnico internacional experimentado que asesore a la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas.

En lo que concierne específicamente a la ERM, las responsabilidades primordiales de la ANAIM son:

1. Coordinar la ERM;
2. Establecer normas y/o directrices nacionales, o poner en vigor las normas internacionales en el país y garantizar que la legislación nacional dé cumplimiento a las normas de ERM;
3. Diseñar un programa para la acreditación de las entidades ejecutoras y estudio de las solicitudes de acreditación;
4. Desarrollar u organizar el desarrollo de un currículo nacional de ERM, el cual debe servir de base para todos los mensajes de ERM;
5. Desarrollar un plan estratégico nacional de ERM;
6. Asegurar que el sistema central de gestión de información de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas (por ejemplo el *Information Management Systems for Mine Action* - IMSMA- Sistema de Gestión de la Información para Actividades Relativas a las Minas) satisfaga las necesidades de las organizaciones de ERM;

7. Asegurar que la ERM esté integrada a la Acción Integral contra Minas (véase la Sección 5);
8. Establecer enlaces con otros actores del desarrollo en relación con la planeación estratégica (véase la Sección 6);
9. Establecer enlaces con los donantes y otros agentes de apoyo, por ejemplo, los proveedores de fortalecimiento institucional, las organizaciones de advocacy y los medios;
10. Velar por que se proporcionen los recursos adecuados para la ERM, basado en las necesidades identificadas en el plan estratégico nacional;
11. Organizar la evaluación externa de todo el programa de ERM; y,
12. Posiblemente, proporcionar fondos para las actividades de ERM.

1.2 El Departamento de ERM del Centro de Remoción de Minas (CRM)

La Educación en el Riesgo de las Minas debe ubicarse dentro del Departamento de Operaciones del CRM para así facilitar su integración con las actividades de desminado y asistencia a víctimas. El personal de ERM debe, por supuesto, tener la experiencia y capacitación adecuadas (véase la Sección 10).

Es posible que existan varios centros de remoción de minas regionales que reporten directamente a la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas o que sean coordinados por el Centro de Remoción de Minas Nacional. Estos centros de remoción de minas deben encargarse de:

1. Identificar y desplegar los recursos de ERM conforme al plan estratégico nacional;
2. Asegurar que las actividades de ERM sean implementadas de conformidad con la política, estrategia y normas nacionales;
3. Gestionar el proceso de acreditación (de existir) de las organizaciones de ERM en nombre de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas;
4. Asegurar que la ERM esté plenamente integrada a la Acción Integral contra Minas;
5. Coordinar la ejecución de la ERM a través de reuniones de coordinación realizadas regularmente;
6. Monitorear las actividades de ERM;
7. Gestionar la recopilación de datos relacionados con la ERM;
8. Prestar el servicio de información a las entidades de Acción contra Minas y a la comunidad del desarrollo;
9. Informar a la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas de las actividades de ERM;
10. Coordinar la realización de la evaluación de necesidades;
11. Recomendar políticas, estrategias y normas a la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas;
12. Gestionar el desarrollo de una capacidad operativa sostenible de ERM a nivel nacional, a través de socios de ERM tanto locales como internacionales;
13. Actualizar al departamento de relaciones públicas sobre las actividades de ERM;
14. Producir regularmente informes sobre ERM para los actores;

15. Coordinar el enlace con otros actores del desarrollo en el terreno; y
16. Proporcionar capacitación y fortalecimiento institucional (sea directamente o a través de asesores u organizaciones contratadas) a las organizaciones de ERM.

1.3 Otros métodos de coordinación de la ERM

Además de coordinar la ERM a través de una Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas (ANAIM), las organizaciones de ERM también deben participar en otros mecanismos de coordinación tales como los organismos de coordinación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) nacionales o regionales o de las Naciones Unidas.

En los países donde no exista un mecanismo de coordinación de acciones relativas a las minas efectivo, las entidades de ERM pueden agruparse y desarrollar su propio grupo de coordinación informal. Esto sucedió en Nepal (con la facilitación de UNICEF).

1.4 Ejemplos de coordinación de la ERM

En los sitios web de Landmine Monitor (www.icbl.org/lm) y de acción contra las minas de la ONU (www.mineaction.org) contienen información detallada sobre los organismos de coordinación de cada uno de los países afectados por minas, junto con los antecedentes de su instauración. El Recuadro 1 contiene tres ejemplos de mecanismos de coordinación nacional.

Recuadro 1. Coordinación nacional de la Acción Integral contra Minas: tres estudios de caso

Afganistán

Afganistán cuenta con uno de los programas más grandes y antiguos de Acción contra Minas del mundo. El organismo responsable de coordinar la Acción Integral contra Minas en Afganistán es una entidad gubernamental denominado el Programa de Acción Integral contra Minas de Afganistán (MAPA). En el año 2003, el MAPA acreditó aproximadamente 16 ONGs ejecutoras, asociadas. La coordinación día a día la realizan 8 centros de remoción de minas en distintas áreas (AMACs).

En la actualidad, el Centro de Remoción de Minas de las Naciones Unidas en Afganistán (UNMACA) supervisa las actividades del MAPA, y es responsable de la planeación, gestión y vigilancia de la Acción Integral contra Minas en nombre del gobierno de Afganistán. Sin embargo, en este momento se está planeando la transferencia de la coordinación de la Acción contra Minas de las Naciones Unidas al gobierno nacional.

El grupo consultivo de Acción contra Minas (GCAM) establecido recientemente y presidido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y compuesto por otros ministerios, organismos de Naciones Unidas y organizaciones de acción contra las minas, es el encargado de desarrollar una política nacional de Acción Integral contra Minas. El anteproyecto del plan incluye el establecimiento en el 2005 de una Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas que reportaría directamente a la Oficina de la Presidencia de Afganistán.

Afganistán cuenta con un plan estratégico de Acción contra Minas que está en línea con las metas globales de reconstrucción y desarrollo del gobierno. La ERM esta incluida como una actividad integral con el objeto de reducir las lesiones y muertes provocadas por artefactos explosivos.

Bosnia y Herzegovina

El Centro de Remoción de Minas de Bosnia y Herzegovina (BHMAC) fue establecido originalmente por la ONU en junio de 1996 y fue transferido a las autoridades nacionales en julio de 1998, aun cuando el PNUD y UNICEF continúan prestando asistencia técnica y financiera. El BHMAC esta adscrito al Ministerio de Asuntos Civiles.

En el 2002 se creó una Comisión de Desminado compuesta por tres miembros que proporciona orientación política de alto nivel sobre la Acción Integral contra Minas. El BHMAC es su brazo operativo y la implementación es realizada por las fuerzas armadas de Bosnia, las organizaciones de protección civil, ONGs y contratistas privados.

El BHMAC elabora los planes estratégicos nacionales anuales donde se integra la ERM.

Camboya

La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas en Camboya se llama el Centro Nacional de Acción Integral contra Minas (CMAA), éste fue creado en septiembre del 2000 para coordinar la Acción Integral contra Minas y asistir al gobierno en la formulación de la política y el desarrollo de un marco reglamentario para la Acción Integral contra Minas. Sus labores incluyen:

- La acreditación y licenciamiento de los operadores de acciones relativas a las minas (especialmente las organizaciones de desminado);
- Advocacy para la destrucción de arsenales de minas;
- El desarrollo de normas nacionales;
- El mantenimiento de la base de datos de Acción contra Minas nacional;
- La difusión de la información de la Acción contra Minas;
- Actuar como punto focal para la implementación de una ley nacional relativa a las minas.

El CMAA elaboró la estrategia nacional quinquenal de ERM que va hasta el año 2009. Las organizaciones de ERM no son acreditadas. En la actualidad el CMAA es responsable por la coordinación de la ERM, con el apoyo técnico de UNICEF.

La implementación es realizada por tres organizaciones: una nacional (el Centro Camboyano de Remoción de Minas-CMAC) y dos organizaciones internacionales (el Mines Advisory Group - MAG y el HALO Trust), además de otras organizaciones más pequeñas.

El CMAC fue creado en 1992 bajo la Autoridad Transitoria de Naciones Unidas en Camboya (UNTAC). En Febrero de 1995, se le otorgó por decreto real la autoridad para coordinar y ejecutar todos los programas de Acción contra Minas. Sin embargo, se presentaron problemas y se retiró la financiación en el 2000. El CMAA fue creado en ese momento como respuesta a la necesidad de separar las funciones de la autoridad reglamentaria y supervisión de la Acción contra Minas de la entidad gubernamental encargada de la ejecución. En la actualidad, el CMAC ya no realiza la coordinación ahora se dedica únicamente a implementar la ERM, realizar encuestas, operaciones de desminado e impartir capacitación en remoción de minas y Remanentes Explosivos de Guerra.



2. Organizaciones que implementan la ERM

La multiplicidad de organismos envueltos en la ejecución de la ERM puede hacer que la coordinación resulte bastante compleja.

Dichos organismos se pueden dividir en:

- Entidades gubernamentales;
- ONGs (nacionales e internacionales);
- Organizaciones internacionales (por ejemplo el Comité Internacional de la Cruz Roja - CICR);
- Organizaciones intergubernamentales, especialmente las Naciones Unidas;
- Compañías comerciales; y
- Organizaciones de la sociedad civil (conocidas algunas veces como organizaciones comunitarias).

Los órganos ejecutores pueden ser nacionales o internacionales. Puede tratarse de organizaciones creadas para realizar ERM (y probablemente otras actividades relativas a las minas) o puede tratarse de organizaciones que se dedican principalmente a otras funciones pero también difunden mensajes de ERM, como por ejemplo:

- Escuelas;
- Centros de salud y rehabilitación;
- Agencias de desarrollo y ONGs;
- Grupos de mujeres y jóvenes;
- Organizaciones comunitarias y religiosas;
- Cooperativas;
- La Cruz Roja nacional o las sociedades de la Media Luna Roja (con frecuencia con el apoyo del CICR);
- Miembros de la comunidad, por ejemplo, el alcalde, sacerdote o líder religioso local, o un miembro común y corriente de la comunidad;
- Los medios locales y compañías de producción de medios ; y
- Teatros y artistas locales.

Los facilitadores de ERM deben ser empleados de tiempo completo, pagados por la organización de Acción contra Minas (incluyendo el personal del Centro de Remoción de

Minas). Pueden ser profesores, jóvenes, trabajadores comunitarios o de la salud que imparten ERM como parte integral de su trabajo. O, también puede tratarse de voluntarios comunitarios como por ejemplo los líderes religiosos que difunden estos mensajes como parte de su responsabilidad para con su congregación.

2.1 Responsabilidades de las organizaciones de ERM

Las organizaciones que ejecutan la ERM deben esperar:

1. Realizar actividades conforme al plan estratégico nacional, y acordadas con la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas;
2. Proporcionar información al organismo de coordinación sobre los planes estratégicos y operacionales, e informar cualquier cambio al órgano coordinador;
3. Suministrar los datos recopilados sobre las necesidades de las comunidades, las víctimas, las áreas peligrosas y las actividades riesgosas a la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas;
4. Coordinar con otros actores antes de realizar la recopilación de datos y otras actividades;
5. Cumplir las normas nacionales y los requisitos curriculares;
6. Contribuir al desarrollo de las normas y del currículo;
7. Buscar oportunidades para compartir los recursos con otras organizaciones de Acción contra Minas, y
8. Realizar monitoreo y evaluación internos y compartir las lecciones aprendidas, y colaborar con las evaluaciones externas.

2.2 Grupos de trabajo técnicos

El Centro de Remoción de Minas puede decidir conformar un grupo de trabajo de ERM con todas las organizaciones involucradas en la ejecución de la ERM. De no existir el Centro de Remoción de Minas, entonces las organizaciones de ERM se pueden reunir y crear un grupo de trabajo informal.

El grupo de trabajo debe estar compuesto por todas las organizaciones dedicadas a la ERM, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Es igualmente importante incluir a las organizaciones de desminado pues éstas pueden aportar información valiosa sobre la contaminación. Los miembros de la comunidad, incluyendo los sobrevivientes de las minas, también pueden estar interesados en participar y pueden brindar asesoría sobre lo que podría funcionar o no en el trabajo sobre el terreno.

El grupo de trabajo puede participar en algunas o todas las actividades que aparecen a continuación:

- Desarrollo del plan estratégico nacional;
- Desarrollo y revisión periódica de las normas nacionales;
- Desarrollo y revisión periódica del currículo nacional;
- Desarrollo de metodologías y materiales de ERM;
- Priorización de actividades y en la planeación operacional;
- Desarrollo de campañas para los medios masivos;

- Identificación de necesidades cambiantes y las capacidades para responder a ellas;
- Asignación de recursos y compartir recursos;
- Planear las evaluaciones de necesidades, incluyendo el desarrollo de herramientas de investigación;
- Analizar los datos;
- Desarrollar materiales, y
- Organizar la prueba de los materiales sobre el terreno.

El grupo de trabajo puede estar compuesto por subgrupos que se ocupan de temas específicos.

Los términos de referencia deben redactarse de manera que incluyan las responsabilidades del grupo de trabajo.

Los términos de referencia deben incluir:

- El papel del grupo de trabajo y sus objetivos;
- Los integrantes del grupo de trabajo;
- La estructura del grupo de trabajo (por ejemplo, ser presidido por la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas o podría tratarse de una presidencia rotativa);
- ¿Con qué frecuencia se realizarán las reuniones del grupo de trabajo? (¿Cómo se coordinarán los grupos regionales? ¿Habrá reuniones regionales y nacionales?);
- Proceso de toma de decisiones. (¿Las decisiones se tomarán por consenso? ¿Habrá votación?), y
- ¿Se reembolsará a los miembros el costo de asistir a las reuniones si tienen que viajar lejos?



3. Desarrollar las normas nacionales de ERM

Se requieren normas para asegurar que se transmitan mensajes coherentes, seguros y pertinentes, de una manera profesional. Las normas también ayudan a garantizar la coordinación y ejecución efectiva de la ERM, dando el mejor uso posible a los recursos disponibles.

Las normas internacionales sobre la ERM son desarrolladas y mantenidas por UNICEF y se encuentran disponibles en el sitio web www.mineactionstandards.org. Las normas internacionales IMAS sobre ERM (véase las Guías 1 y 11) se basan en ocho principios rectores de la ERM: participación de actores, coordinación, integración, participación y empoderamiento de la comunidad, gestión de la información, determinación de objetivos adecuados, educación y capacitación. Las normas fueron desarrolladas por UNICEF por solicitud de UNMAS, utilizando un proceso consultivo iniciado en el año 2001, y las primeras versiones fueron aprobadas a mediados del 2004. En la actualidad existen siete IMAS sobre ERM, basadas en el ciclo del proyecto:

- **IMAS 07.11:** *Guía para la Gestión de la Educación en el Riesgo de las Minas;*
- **IMAS 07.31:** *Acreditación de organizaciones y operaciones de ERM;*
- **IMAS 07.41:** *Monitoreo de programas y proyectos de ERM;*
- **IMAS 08.50:** *Recopilación de información y evaluación de necesidades de ERM;*
- **IMAS 12.10:** *Planeación de programas y proyectos de ERM;*
- **IMAS 12.20:** *Ejecución de programas y proyectos de ERM; y*
- **IMAS 14.20:** *Evaluación de programas y proyectos de ERM.*

Aunque es posible utilizar las normas internacionales, las normas nacionales basadas en las internacionales reflejan mejor las necesidades y realidades del país en cuestión. La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas de cada país decidirá si desarrolla o no normas nacionales.

3.1 Cómo desarrollar las normas nacionales

La responsabilidad del desarrollo de las normas nacionales recae en la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas. La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas puede recibir el apoyo de asistencia técnica externa o puede optar por contratar una organización para hacerlo.

3.1.1 Metodología para el desarrollo de las normas

El ideal es que el proceso de desarrollo sea consultivo, posiblemente a través del grupo de trabajo de ERM, si existe. El grupo de trabajo debe, como punto de partida, familiarizarse con las normas internacionales. Todas las organizaciones y departamentos pertinentes deben ser consultados: los departamentos de asistencia a víctimas, de operaciones de reconocimiento y desminado del Centro de Remoción de Minas, y otras organizaciones tales como el Ministerio de Educación.

Resultaría útil realizar un taller para iniciar el proceso de decidir el contenido y formato de las normas, quizás a través de una lluvia de ideas de los temas a se abordados. Una vez terminado el primer borrador de las normas, hay que darle la oportunidad genuina a todas las organizaciones pertinentes de revisar el borrador y dar su retroalimentación. Esto puede hacerse informalmente, a través de correos electrónicos o, preferiblemente, a través de un solo taller o una serie de talleres.

3.1.2 Definir el alcance de las normas

Es necesario decidir si -y cómo- se dará estricto cumplimiento a las normas. Obviamente la facultad de hacer cumplir la norma es mucho mayor cuando existe una legislación nacional que reglamente la Acción Integral contra Minas. Sin embargo, una coordinación exitosa se dá en un contexto donde la reglamentación es mínima, y las normas no deben obstaculizar inadvertidamente la ejecución de la ERM, ni imponer demasiados controles a las organizaciones ejecutoras.

3.1.3 Contenido de las normas

El contenido de las normas nacionales dependerá de las necesidades del país. No necesitan seguir servilmente el formato de las normas internacionales, solo se sugiere lo siguiente:

- Seguir el proceso del ciclo del proyecto de ERM – evaluación de necesidades, planeación, ejecución, monitoreo y evaluación;
- Reflejar los ocho principios rectores de las normas internacionales IMAS para la ERM;
- Definir las responsabilidades del organismo de coordinación y de las organizaciones ejecutoras; limitar lo que la autoridad nacional hará y no hará, y establecer un procedimiento para que las ONGs puedan presentar sus quejas en caso que la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas o el Centro de Remoción de Minas no estén cumpliendo sus obligaciones;
- Si se decide implantar un sistema de acreditación de las organizaciones de ERM, entonces definir los requisitos y el proceso de acreditación; y
- Incluir un currículo nacional de ERM.

3.1.4 Las normas de ERM como parte de las normas nacionales de Acción Integral contra Minas

Las normas de ERM deben ser compatibles con las demás normas nacionales de Acción Integral contra Minas. Sin embargo, no se les debe obligar a cumplir un marco inapropiado. La ERM es un tema complejo que envuelve personas y comunidades, por lo tanto las normas

no requieren la estricta concordancia técnica aplicable a otras disciplinas técnicas como el desminado. El grupo de trabajo debe cerciorarse que el enlace con la comunidad quede debidamente abordado en las secciones de la norma nacional de Acción Integral contra Minas que no regulan la ERM.

3.1.5 Idioma

Las normas deben publicarse en los idiomas pertinentes. Si son redactadas en un idioma (inglés) y después son traducidas, no se debe dar por hecho que la traducción es adecuada. Es necesario verificar la traducción haciendo que otros traduzcan la versión traducida de nuevo al idioma original.

También se debe elaborar un glosario de términos de la Acción Integral contra Minas en inglés y en los idiomas nacionales.

3.1.6 Terminar las normas

La elaboración de la versión inicial de las normas de ERM no necesita tomar mucho tiempo. Una vez elaboradas, éstas serán consideradas “normas provisionales” o un “proyecto” de norma por un tiempo dado (por ejemplo seis meses o un año) para darle a los ejecutores la oportunidad de probarlas en la práctica. Una vez finalizadas las normas, éstas deberán revisarse, al menos una vez cada tres años, para incorporar en ellas tanto las lecciones aprendidas durante la implementación como las necesidades cambiantes.

3.2 Adopción de un currículo nacional de ERM básico

Las normas internacionales IMAS prevén el desarrollo de un currículo básico ajustado a las necesidades del país como parte de las normas nacionales. Este currículo básico tiene por objeto asegurar que todas las organizaciones difundan una serie de mensajes congruentes sobre los riesgos de las minas. Este currículo es especialmente útil para las organizaciones no especializadas que impartirán la ERM. Aunque el currículo debe incluir una lista de cosas que se deben y no se deben hacer, éste debe ser lo suficientemente flexible como para permitir reflejar las variaciones regionales en las necesidades.

El ideal es desarrollar el currículo con base en los resultados de la evaluación de necesidades. Para obtener información sobre el tipo de mensajes que se deben incluir en el currículo remítase a la *Guía No 4: Difusión de Información Pública* y a la *Guía No 5: Educación y Capacitación*.

Para desarrollar el currículo básico se debe utilizar un método semejante al que se empleó para desarrollar las normas. Debe tratarse, en este caso también, de un proceso consultivo realizado por el grupo de trabajo. También deberá probarse en el terreno antes de finalizarlo (véase las Guías 5 y 6 para mayores detalles sobre las pruebas en el terreno). Una vez terminado, éste debe revisarse regularmente, a través del grupo de trabajo, para asegurar la inclusión de las lecciones aprendidas durante la ejecución y ajustarlo a las necesidades cambiantes.

Una vez desarrollado el currículo básico, se puede proceder a elaborar los currículos especializados para públicos específicos, como la escuela, basados en el currículo básico y ajustados a los diferentes grupos de edades. Las organizaciones pertinentes deben participar en este proceso. Por ejemplo, si se trata del currículo escolar, entonces hay que incluir

al Ministerio de Educación. También hay que incluir expertos tales como especialistas en educación infantil.

A continuación presentamos un bosquejo del currículo sugerido:

1. Introducción.
2. Planeación de una sesión de ERM.
3. Identificación del público objetivo y sus necesidades: los mensajes que se deben emplear.
4. Estrategias para utilizar el currículo básico disponible en el país (persona a persona, medios pequeños, medios tradicionales, medios masivos).
5. Mensajes de ERM basados en:
 - tipos de contaminación,
 - comportamientos riesgosos, y
 - recursos locales disponibles (por ejemplo, mecanismos de reporte, capacidad de desminado).
6. Criterios de éxito.

3.3 Acreditación de las organizaciones de ERM

El proceso de acreditación garantiza que la ERM sea ejecutada únicamente por organizaciones calificadas con experiencia y recursos suficientes. La acreditación es una forma de dar cumplimiento a las normas. Las normas internacionales IMAS prevén un proceso de acreditación para las organizaciones de ERM que puede ser acogido y adoptado por la autoridad nacional. Sin embargo, no existe consenso sobre si la acreditación es necesaria para la ERM, y los procedimientos de acreditación efectivos dependen de la capacidad y transparencia de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas.

3.3.1 Establecimiento del marco legal

Antes de definir el proceso de acreditación tiene que existir el marco legal en el cual se basará la acreditación. Es necesario que el proceso de acreditación este previsto en la legislación nacional para que la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas pueda exigir a las organizaciones de ERM el cumplimiento de los requisitos de acreditación. Corresponde a la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas asegurarse de que dicha legislación exista.

3.3.2 Alcance de la acreditación

Las normas deben definir exactamente cuáles son el tipo de organizaciones que se deben acreditar. Es posible que algunas organizaciones estén por fuera del fuero de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas, inclusive si existe una legislación vigente, como por ejemplo otras entidades gubernamentales u organismos tales como el Comité Internacional de la Cruz Roja. Además, el proceso de acreditación no debe impedir la ejecución de la ERM por parte de la comunidad. Una sugerencia es aplicar el proceso de acreditación a las siguientes organizaciones:

- Las organizaciones de ERM especializadas que realicen la ERM directamente o a través de socios locales (mediante la capacitación de instructores, monitoreo y evaluación);
- Organizaciones educativas que incluyan la ERM como parte de un programa de capacitación más amplio, y

- Las compañías de medios que desarrollen campañas para los medios masivos.

La acreditación podría aplicarse únicamente a aquellas organizaciones que deban estar registradas ante el gobierno nacional, cuando el registro de una ONG es obligatorio. La acreditación no necesita por tanto imponerse a las organizaciones comunitarias o a personas naturales tales como líderes religiosos y voluntarios de la comunidad.

3.3.3 Desarrollo del proceso de acreditación

El grupo de trabajo también debe participar en el desarrollo del proceso de acreditación, éste deberá ser sometido a prueba y revisión a la luz de las lecciones aprendidas y de la retroalimentación recibida de las organizaciones ejecutoras. El proceso de acreditación sugerido por las normas internacionales IMAS se encuentra en la norma IMAS 07.31¹.

No se debe forzar a la ERM a seguir un marco técnico de Acción contra Minas innecesariamente prescriptivo. Por ejemplo, puede no ser necesario exigir procedimientos operativos estándar para la ERM. En su lugar, la aprobación de un buen plan para el proyecto y una muestra del currículo de capacitación pueden ser suficientes.

3.3.4 Ejecución de la acreditación

El proceso de acreditación debe ser simple, directo y requerir un papeleo mínimo. La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas podrá designar un organismo para que realice la acreditación en su nombre o realizar el monitoreo y evaluación para efectos de la acreditación. Este organismo debe ser imparcial y apolítico. Es importante que el organismo de acreditación o de aseguramiento de la calidad tenga un buen entendimiento de la ERM y que su personal haya recibido la capacitación adecuada (véase la Sección 10).

3.3.5 En ausencia de la acreditación

Si la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas decide no establecer un procedimiento de acreditación, entonces puede contemplar suscribir Memorandos de Entendimiento con las organizaciones ejecutoras. Además, en ausencia de la acreditación, se puede apalancar en quitarle el acceso a la financiación a las organizaciones ejecutoras cuyo desempeño sea deficiente.

El Memorando de Entendimiento debe cubrir los siguientes puntos:

1. Las partes involucradas;
2. Las actividades a ser desarrolladas en virtud del Memorando de Entendimiento y los productos esperados;
2. Las responsabilidades de las partes;
3. Financiación: quién paga qué y cuánto;
4. Requisitos de presentación de Informes y cronogramas;
5. Aspectos de confidencialidad;
6. Duración del proyecto;
7. Procedimiento para enmendar/modificar el Memorando de Entendimiento;
8. Mecanismo de resolución de controversias entre las partes.

Es aconsejable buscar asesoría legal para estos documentos.

Nota de pie de página

1. Esta norma IMAS, está bajo revisión en este momento.

4. Herramientas prácticas para la coordinación de la ERM

Uno de los principales componentes de la coordinación es la comunicación y la socialización de la información. Esto por sí solo es suficiente para evitar la duplicación de esfuerzos. Las actividades descritas a continuación tienen por efecto posibilitar la comunicación entre el coordinador, las organizaciones ejecutoras de la ERM, otros actores de la Acción contra Minas y de desarrollo.

4.1 Reuniones periódicas de coordinación

Las reuniones de coordinación pueden ser semanales, mensuales o trimestrales, dependiendo de las necesidades. Durante las etapas iniciales del programa de ERM se requieren reuniones más frecuentes. El organismo de coordinación debe presidir estas reuniones. Las reuniones pueden ser a nivel nacional o regional, o ambos. Todas las organizaciones de ERM deben asistir a las reuniones. El que una o más organizaciones no asistan puede dificultar llegar a un acuerdo efectivo respecto de algún tema.

Si la asistencia es baja, entonces el organismo de coordinación debe explorar las razones de ello. Tal vez las reuniones no satisfacen las necesidades de las organizaciones de ERM o son demasiado frecuentes o a horas inconvenientes. Puede ser buena idea cambiar el lugar de la reunión o realizar la reunión nacional en una oficina regional para facilitar la participación de las organizaciones que se encuentren lejos del Centro de Remoción de Minas. En el Anexo 1 presenta algunas sugerencias para realizar una reunión efectiva.

4.2 Talleres

Los talleres se pueden emplear para múltiples actividades: planear la evaluación de necesidades, analizar los datos de la evaluación de necesidades, planeación estratégica, desarrollar el currículo y materiales, y desarrollar o revisar las normas.

Los talleres facilitan la participación de los actores. Inclusive pueden ser la única oportunidad que tiene todo el mundo de reunirse, socializar sus ideas, forjar planes y formar redes. Muchas de estas cosas se pueden hacer por fuera del entorno formal de los talleres.

Trabajar juntos en grupo y socializar a la hora de las comidas también reduce las discrepancias entre personas y organizaciones y mejora la cooperación.

De hecho los talleres son uno de los componentes más importantes para la ejecución de un programa de ERM efectivo, y los Centros de Remoción de Minas deben asegurar que se asignen suficientes recursos a los mismos.

El Anexo 2 presenta algunas sugerencias para realizar estos talleres.

4.3 Cursos conjuntos de capacitación

La realización de cursos de capacitación conjuntamente con otras organizaciones maximiza la utilización de los recursos. Los costos pueden ser compartidos por las diferentes organizaciones o ser cubiertos por el organismo de coordinación o un donante.

La capacitación puede ser impartida a las demás organizaciones por una entidad externa o una organización de ERM especializada en un campo específico (por ejemplo metodologías de niño a niño). Tal como ocurre con los talleres, los cursos de capacitación tienen el beneficio adicional de mejorar las relaciones personales entre los miembros de las distintas organizaciones.

4.4 Informes regulares y circulares

Elabore informes regulares sobre los planes y actividades para distribuirlos entre los actores. Esto ayuda a evitar la duplicación y resulta particularmente útil en aquellos países donde es difícil reunirse regularmente sea por razones logísticas o de seguridad. Estos informes pueden publicarse en un sitio web y/o ser distribuidos por correo electrónico. Se pueden producir a nivel nacional o regional.

Puede resultar útil producir distintos niveles de informes: uno para las organizaciones de ERM para abordar detalles de coordinación y otro que cumpla una función de relaciones públicas y suministre información general de la ERM a las entidades de gobierno, los donantes y las comunidades locales. Este último tipo de informe debe excluir detalles operacionales y hechos que pueden despertar sensibilidades entre quienes lo reciben, tal como los planes que aún se encuentran en una etapa tentativa.

El informe siempre debe indicar claramente quién lo emite e incluir información de contacto para obtener mayor información. También debe estar disponible en los idiomas pertinentes.

4.5 La Internet

La Internet constituye una vía maravillosa para difundir información, especialmente en aquellos países donde el servicio de correos es débil o es difícil reunirse regularmente por razones logísticas o de seguridad. La Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas probablemente tiene un sitio web al que se le puede agregar una página de ERM. Esta puede incluir información sobre reuniones, informes regulares, las normas y el currículo. También puede contener material que se puede bajar de la red para los instructores de ERM.

El funcionario encargado de la ERM en el Centro de Remoción de Minas debe tener y mantener una lista con la información de contacto de todas las personas dedicadas a la gestión de la ERM, para enviarles los informes, actas, notificaciones y otros asuntos de interés.

Los grupos de discusión en la Internet son un muy buen medio para socializar ideas cuando es difícil reunirse cara a cara y para mantener las distintas regiones en contacto.

Además, las facilidades de teléfono y voz de Internet están mejorando y ayudan a bajar costos.

4.6 Base de datos de ERM central

Se debe utilizar una base de datos de Acción Integral contra Minas, como el IMSMA, para centralizar la información sobre víctimas, áreas contaminadas y actividades de ERM. También se puede desarrollar una base de datos especial para la información de la evaluación de necesidades de ERM. Evite crear sistemas de bases de datos paralelos, ya que ello puede dificultar el análisis de los datos y resultar en la duplicación de la recopilación de información.

Una queja común de las ONGs es que con frecuencia suministran datos, pero no reciben información a cambio. Los datos se deben poner a disposición de los actores que los soliciten. También se puede desarrollar un formato de solicitud de datos que exija la inclusión de información sobre el tipo de datos requeridos (por ejemplo, el tamaño de los mapas, ubicación y fechas). El Departamento de Gestión de Información del Centro de Remoción de Minas debe monitorear las solicitudes de información, pues ello les ayudará a mejorar el servicio.

4.7 Biblioteca de recursos

Mantenga una biblioteca de recursos útiles. Esta puede incluir materiales de capacitación, guías de ERM, muestras de material de ERM de otros países, guías sobre gestión de ONGs y técnicas de investigación participativa. También debe incluir informes nacionales, tales como el estudio de impacto de las minas (si se realizó) y los informes de las evaluaciones de necesidades nacionales o locales. En la medida de lo posible, éstos deben estar disponibles en los idiomas pertinentes.

4.8 Participación en otros mecanismos de coordinación

Muchos países tienen un organismo de coordinación de ONGs al que se deben vincular las ONGs de ERM. Además de mejorar la coordinación de las operaciones y la integración con el desarrollo, las ONGs se pueden beneficiar de un mejor acceso a los donantes, acceso al apoyo en fortalecimiento institucional y cursos de capacitación para mejorar la gestión general de las ONGs.

La ONU también puede facilitar la coordinación a través de reuniones. En algunos países existe un sistema conglomerado para coordinar las distintas agencias de Naciones Unidas. Un conglomerado (cluster) está compuesto por varias agencias encargadas de un tema específico, y la Acción contra Minas pueden ser uno de esos conglomerados.

4.9 Base de datos de organizaciones

El Centro de Remoción de Minas debe mantener una base de datos de todas las organizaciones dedicadas a la ERM, con los nombres de todas las personas y sus detalles de contacto, incluyendo teléfonos y direcciones de correo electrónico. Esta base de datos se debe actualizar regularmente, puesto que puede haber una alta rotación de personas.

4.10 Base de datos de proyectos de ERM

El Centro de Remoción de Minas debe mantener una base de datos de los proyectos de ERM para efectos de la planeación, monitoreo y evaluación, así como para la coordinación general. Esta base de datos debe incluir el tipo de proyecto, la región cubierta, la organización ejecutante, el donante y los costos. También se puede incluir los datos de los informes de monitoreo.

4.11 Comunicación informal

Además de las reuniones y los talleres de coordinación, se deben realizar reuniones presenciales entre el Centro de Remoción de Minas y las organizaciones de ERM. También se debe mantener una comunicación frecuente con otras entidades gubernamentales, los donantes y los medios masivos de comunicación. Además, las reuniones sociales ocasionales pueden mejorar la colaboración entre las organizaciones.

5. Integración de la ERM con el Programa Nacional de Acciones Integral contra Minas

Una buena integración de la ERM con la Acción Integral contra Minas permite responder mejor a las solicitudes de desminado presentadas por las comunidades afectadas. Sin embargo, aunque la integración de la ERM a la Acción Integral contra Minas es considerada una de las mejores prácticas, esto no sucede en muchos países. Afortunadamente ha aumentado en los últimos años y de los 63 países que realizaron ERM en el 2004, los siguientes países integraron la ERM de manera exitosa a la Acción Integral contra Minas, según informó Landmine Monitor: Afganistán, Angola, Bosnia y Herzegovina, Camboya, Croacia, Eritrea, Etiopía, Irak, Líbano, Mozambique, Nicaragua, Sri Lanka, Sudan y Uganda.

5.1 Papel de la ERM en la Acción Integral contra Minas

La ERM tiene por objeto minimizar el riesgo de las comunidades afectadas por minas o REG. Es un eslabón importantísimo en el flujo de información bi-direccional, tanto hacia dentro como hacia fuera, de la Acción contra Minas. Primero, porque suministra a las comunidades en riesgo información que les ayuda a convivir de manera segura con el riesgo (o por lo menos reducir significativamente el riesgo) y segundo, porque canaliza la información de las comunidades hacia las organizaciones y organismos de Acción contra Minas, lo que ayuda a la implementación y a mejorar la fijación de objetivos.

Debido a que la ERM requiere información para llegar al grupo objetivo de manera efectiva, reúne esta información directamente de la comunidad (datos primarios) y emplea la información del Centro de Remoción de Minas (datos secundarios) obtenida con frecuencia de encuestas tales como las descritas a continuación. La ERM también involucra a los actores en el proceso, particularmente las comunidades locales.

En consecuencia, la ERM ayuda a orientar la Acción contra Minas hacia las metas de desarrollo de la comunidad y a reducir el impacto socio-económico de las minas y REG. También puede ayudar a priorizar las actividades de desminado.

5.2 Los cinco pilares de la Acción Integral contra Minas y la integración de la ERM a cada pilar

La Acción Integral contra Minas descansa sobre cinco pilares, a saber: desminado (incluyendo el reconocimiento, señalización y remoción), asistencia a víctimas, advocacy, destrucción de arsenales y ERM. Esta sección explica la Integración de la ERM con los tres primeros.

5.2.1 Desminado, señalización y reconocimiento

Todas estas actividades tienen lugar en o alrededor de áreas minadas y áreas afectadas por artefactos explosivos, en apoyo del proceso de remoción y destrucción de minas, trampas explosivas y REG. El objetivo es desminar el terreno para que la población civil pueda regresar a sus hogares o continuar sus actividades cotidianas libre de la amenaza de minas o remanentes explosivos de guerra.

En todos los procesos descritos a continuación, los equipos de ERM o los miembros de la organización de desminado deben hacer un enlace con la comunidad, reunir información general sobre la ubicación de las áreas peligrosas y su impacto. También deben informar a la población sobre los procesos de desminado y reconocimiento para que ésta esté enterada y entienda lo que está ocurriendo y los pueda apoyar. La ERM también puede contribuir al desarrollo de un sistema de señalización y alentar a la gente a que respete las señales y las deje en el lugar donde fueron colocadas. El enlace con la comunidad es un componente importante de la ERM y se encuentra cubierto en la Guía No. 6. Enlace con la comunidad relativo a las minas.

Existen cinco tipos diferentes de estudios/reconocimientos. Uno de ellos es el **estudio del impacto de las minas** (EIM) que emplea métodos participativos para obtener de las comunidades afectadas información sobre la ubicación de las minas y REG y su impacto humanitario. El estudio correspondiente permite recopilar información básica sobre víctimas recientes (definidas como las víctimas de los dos últimos años). El estudio identifica también el bloqueo de recursos e infraestructura (por ejemplo, las tierras aptas para la actividad agrícola pueden estar contaminadas ó el acceso a las fuentes de agua se puede encontrar bloqueado por la presencia de minas). Esta información del estudio puede facilitar la planeación de la ERM pues identifica las zonas de alta prioridad y dar indicios sobre la naturaleza del problema. Al planear el estudio de impacto de las minas -EIM-, el Grupo de Trabajo de ERM debe repasar los cuestionarios para ver si se puede incluir alguna pregunta de utilidad relacionada con la ERM.

Otro tipo de estudio es el **reconocimiento técnico**. El reconocimiento técnico se emplea para la reducción del área, para ubicar el perímetro del campo minado y para señalar la zona de peligro. El reconocimiento técnico le proporciona información a los equipos de desminado sobre el tipo de contaminación, el terreno y las condiciones, y ello les permite determinar el mejor método de remoción.

Después pueden proceder a desminar la zona, dependiendo de la prioridad asignada al área. Se utilizan tres métodos principales. El primero es el **desminado manual** que emplea desminadores capacitados que usan detectores de metales y sondas diseñados especialmente para ubicar las minas que son destruidas luego haciéndolas estallar de manera controlada. Este es un proceso lento y dispendioso. El segundo método emplea **perros detectores de minas** entrenados para detectar por olfato el material explosivo que contienen las minas. Una vez encontrada la mina, los desminadores proceden a removerla. Finalmente, están los

dispositivos mecánicos que incluyen aplanadoras, cortadoras de vegetación y excavadoras (generalmente enganchadas a orugas blindadas) que destruyen las minas en el suelo. Normalmente, estas máquinas no son 100% confiables y es necesario verificar la limpieza por otros medios. La elección del método de remoción dependerá de los recursos disponibles, el tipo de terreno y el clima.

Se debe realizar un **aseguramiento de calidad** para verificar que el terreno se encuentra libre de minas conforme a las normas nacionales o internacionales de Acción contra Minas y que es seguro traspasarlo a la comunidad. El proceso de traspaso debe incluir enlace con la comunidad y ERM.

Cuando se trate de remanentes explosivos de guerra -REG- (Artefactos Explosivos Abandonados-AEA o Municiones sin Explotar-MUSE), se requiere un proceso de Eliminación de Artefactos Explosivos (EAE) para destruir o neutralizar dichas municiones. Esto generalmente requiere un conocimiento técnico especializado mayor que las técnicas de desminado.

5.2.2 Asistencia a víctimas

La prestación de servicios de asistencia a víctimas no es responsabilidad directa de la Acción Integral contra Minas aunque algunos CRMs optan por participar en la asistencia a víctimas y algunas organizaciones de Acción contra Minas se dedican a la prestación de asistencia a víctimas. Las necesidades de las víctimas de minas y REG son semejantes a las de las personas con discapacidades por otras causas y por este motivo la asistencia a víctimas debe estar plenamente integrada al sistema general de atención a la salud.

La Acción contra Minas debe comprender claramente las necesidades de las víctimas y coordinar con el servicio de salud y otros proveedores para satisfacer las necesidades de los sobrevivientes y sus familias. El término **víctima** se emplea para referirse a personas que han muerto o sufrido heridas o lesiones provocadas por minas o REG. Algunas organizaciones emplean el término **sobreviviente** para referirse a quienes han sufrido lesiones o heridas más que a quienes perecieron en el accidente. Generalmente se denomina **víctimas indirectas** a las personas o comunidades afectadas por la incidencia general de accidentes provocados por minas.

La asistencia a víctimas incluye lo siguiente: rescate, primeros auxilios, atención quirúrgica, rehabilitación física y prótesis, apoyo psico-social, capacitación vocacional, reintegración a la sociedad y advocacy.

El seguimiento de víctimas implica el establecimiento de un sistema para la recopilación, almacenamiento, análisis y uso de la información relativa a víctimas de las minas y los accidentes. La recopilación de información puede ser realizada por el personal de ERM o enlace con la comunidad debidamente capacitado. Estos datos además de ser útiles para la asistencia a víctimas también son esenciales para la planeación y monitoreo de todos los aspectos de la Acción contra Minas y para determinar el grupo objetivo y por consiguiente, los mensajes de ERM apropiados. Los facilitadores de la ERM también deben suministrar información a las víctimas y sus familias sobre la forma como pueden acceder a los servicios ofrecidos. Este es otro aspecto del enlace con la comunidad relativo a las minas, éste es explicado en mayor detalle en la **Guía No. 6**.

5.2.3 Advocacy

Sigue siendo necesario hacer advocacy en favor de la estigmatización del uso de minas antipersonal ya que, a pesar de la reducción significativa experimentada a nivel global, las

minas antipersonal siguen siendo usadas en muchos países. Las organizaciones de ERM pueden apoyar la labor de advocacy suministrando información a los gobiernos nacionales y a la comunidad internacional sobre los efectos de las minas y los remanentes explosivos de guerra sobre las comunidades, así como sobre las necesidades específicas del país en cuestión.

El trabajo de advocacy también implica instar a la comunidad internacional a cumplir sus obligaciones, tanto morales como legales, encaminadas a reducir el impacto de todos los remanentes explosivos de guerra. Diversas ONGs de acción contra las minas participan en una campaña para restringir el uso de municiones en racimo. El advocacy en favor de la Acción contra Minas también incluye el advocacy por los derechos de las víctimas de minas y remanentes explosivos de guerra.

Cuando la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas es un ente interinstitucional, ésta puede hacer advocacy en favor de la Acción Integral contra Minas a nivel del gobierno nacional para influir en la política gubernamental, tal como la asignación de recursos, el uso de armas y los derechos de los discapacitados.

Finalmente, la ERM puede utilizar el advocacy no solo para promover metas de acción contra las minas más amplias sino para fomentar comportamientos seguros. La ERM también se debe ocupar de mantener el tema presente en la agenda pública y en la mente del público.

5.3 Integración de la ERM con la Acción Integral contra Minas nacional

Tal como se indicó anteriormente, la ERM debe estar adscrita al Departamento de Operaciones del Centro de Remoción de Minas -CRM- para facilitar su integración al programa de Acción Integral contra Minas, también debe haber un intercambio regular de información y consultas entre las secciones de reconocimiento, desminado y asistencia a víctimas del CRM.

El CRM debe realizar periódicamente reuniones de coordinación con todas las organizaciones de Acción contra Minas y las organizaciones de ERM deben participar activamente en ellas. El Grupo de Trabajo de ERM debe incluir miembros de las organizaciones de desminado y asistencia a víctimas.

Los facilitadores de ERM pueden capacitar miembros del personal de desminado en la ERM, particularmente en el enlace con la comunidad. De la misma manera, se debe dar al personal de ERM la oportunidad de observar y aprender sobre otras actividades relativas a las minas, tales como el desminado y servicios de asistencia a víctimas.

Algunas de organizaciones de Acción contra Minas tienen capacidades de ERM y de desminado. Estas organizaciones pueden emplear la información reunida por sus equipos de ERM para priorizar su propio trabajo. Sin embargo, si esta priorización se realiza a nivel de la organización y no del CRM, entonces dicha priorización se debe hacer en consulta con el CRM y deben intercambiar información con el fin de monitorear las actividades.

La organizaciones de ERM pueden ayudar a identificar, planificar e implementar mecanismos que le permitan a la gente reportar problemas de minas y REG, particularmente durante emergencias. Estas organizaciones de ERM también pueden ayudar a desarrollar métodos de respuesta por ejemplo trabajando conjuntamente con la policía o la defensa civil, o abriendo una línea telefónica de ayuda.

Recuadro 2. Un ejemplo de integración de la ERM en la Acción Integral contra Minas: Afganistán

En Afganistán, voluntarios de la Sociedad de la Media Luna Roja presentaron solicitudes de desminado las comunidades a 10 agencias de desminado. Handicap International también presenta Informes de Contaminación a los Centros de Remoción de Minas de la zona.

Sin embargo, debido a la limitada capacidad de respuesta de las otras agencias, Handicap International ha desarrollado sus propia capacidad de eliminación de artefactos explosivos como respuesta a las solicitudes de desminado presentadas a través del programa de ERM.

6. Integración de la ERM con otras actividades de desarrollo

Tal como se mencionó anteriormente, para reducir el impacto socio-económico de las minas y REG, la ERM debe trabajar muy de cerca con la comunidad del desarrollo, especialmente con los siguientes sectores: educación, salud, agua y saneamiento, vivienda, refugiados, reconstrucción, electricidad, transporte y agricultura. Se requiere coordinación para identificar la manera como las intervenciones de Acción contra Minas pueden apoyar las iniciativas de desarrollo y explorar formas integradas de implementar la ERM. Todos los actores necesitan la coordinación para priorizar y compartir recursos.

La ERM puede no ser una prioridad para la comunidad y las organizaciones de ERM deben reconocer y aceptar esto. Si se descubre que este es el caso durante la evaluación de necesidades de ERM, entonces hay que informar las prioridades de la comunidad a los actores del desarrollo.

6.1 Ejemplos de la coordinación intersectorial

A continuación se describen algunos ejemplos de la forma como se puede dar la coordinación intersectorial:

- Las escuelas pueden estar contaminadas con REG y las organizaciones de ERM pueden recopilar información al respecto con el ánimo de facilitar el desminado. Los profesores pueden ayudar a difundir los mensajes de ERM y pasar informes sobre los problemas de minas y Remanentes Explosivos de Guerra identificados por los niños. La ERM también se puede ejecutar a través de programas de educación para adultos y de educación informal (por ejemplo, para los niños de la calle).
- Para manejar el tema de los refugiados vulnerables y los desplazados internos (ID), es importante trabajar con la entidades que prestan servicios de atención a estas personas, sea impartiendo ERM en los centros de acogida transitoria de los refugiados o poniendo materiales de ERM durante emergencias en las raciones de comida. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refu-

giados (ACNUR) generalmente incluye la ERM en sus planes de apoyo para los grupos en riesgo.

- Las organizaciones de ERM pueden trabajar con el Ministerio de Salud, tanto para difundir los mensajes a través de los centros de salud como para recopilar información sobre las víctimas y sus necesidades.

6.2 Proceso para lograr la coordinación Intersectorial

El ideal es que la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas -ANAIM - sea un ente interministerial que se reúne regularmente para analizar la forma como la Acción Integral contra Minas puede facilitar otras actividades gubernamentales. También es posible que las Naciones Unidas coordinen las intervenciones de desarrollo. Adicionalmente, las organizaciones ejecutoras pueden ser miembro de otros organismos de coordinación, por ejemplo un ente nacional de coordinación de las organizaciones no gubernamentales .

38

El CRM debe suministrar información sobre la ubicación y el impacto de la contaminación para ayudar con la planeación nacional de otros sectores. Otros sectores también deben proporcionar información al CRM sobre la forma como las minas y REG obstaculizan sus metas de desarrollo

A nivel local, los equipos de enlace con la comunidad se deben esforzar por establecer un vínculo efectivo entre las comunidades afectadas y los actores de asistencia y desarrollo.

7. Coordinación en el ciclo de gestión del proyecto de ERM

El ciclo de gestión del proyecto de ERM está compuesto por la evaluación de necesidades, planeación, ejecución, monitoreo y evaluación.

7.1 Coordinación de la evaluación de necesidades

7.1.1 *Desarrollar un plan coordinado para la evaluación de necesidades*

Las normas internacionales prevén la realización de una evaluación de necesidades antes de implementar la ERM (véase la Guía No. 2 para mayores detalles sobre cómo realizar la evaluación de necesidades). La evaluación de necesidades se puede realizar a nivel nacional o regional, pero en todo caso se recomienda hacerla bajo la coordinación de la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas ANAIM y el Centro de Remoción de Minas-CRM, si los hay en el país. Hay tres razones primordiales para que así sea. Primero, todos los actores deben participar en el desarrollo del plan de la evaluación de necesidades, para asegurar que éste satisfaga sus necesidades. Segundo, los recursos deben emplearse eficazmente para evitar la duplicación de esfuerzos de investigación y para comparar transversalmente los datos de las distintas regiones. Tercero, ayuda a la Autoridad Nacional a manejar la difusión de la información a todas las organizaciones pertinentes. Si no existe un Centro de Remoción de Minas, entonces quienes tienen planeado ejecutar la ERM pueden crear un grupo de trabajo informal para planear la evaluación de necesidades.

El desarrollo del plan para la evaluación debe ser participativo. Una forma de desarrollar el plan es a través de un taller donde participan todos los actores. Como mínimo se debe incluir el organismo de coordinación y las organizaciones de ERM que realizarán la evaluación de necesidades. También puede incluir a los donantes, otras organizaciones de ERM no involucradas necesariamente en la recopilación de datos, y miembros de la comunidad. El nivel de participación dependerá de la urgencia que tenga la evaluación de necesidades y de los recursos disponibles.

Las personas que participen en el desarrollo del plan de evaluación deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. ¿Qué datos necesita cada usuario final?
2. ¿Qué datos existen en la actualidad, quién los tiene y cómo pueden socializarse?

3. ¿Qué metodología y qué formularios se van a emplear para recopilar los datos?
4. ¿Quién se responsabilizará de la recopilación de datos, dónde y cómo?
5. ¿Quién liderará la gestión del proceso de recopilación de datos?
6. ¿Quién se responsabilizará del análisis de los datos?
7. ¿Quién se responsabilizará de difundir la información?
8. ¿Cuál es el plazo?
9. ¿Qué recursos financieros y de otra índole y qué capacitación se requieren y quién puede suministrarlos?

La autoridad nacional puede desempeñar un papel de liderazgo en la gestión de la evaluación de necesidades nacional o puede delegar esta labor a otra organización.

7.1.2 Coordinación de la recopilación de datos

Es fundamental coordinar la recopilación de datos porque de otra manera se puede correr el riesgo de desperdiciar recursos y de que las comunidades padezcan “fatiga de estudio” (es cuando las comunidades se vuelven reticentes a colaborar con la recopilación de datos como resultado del exceso de evaluaciones, especialmente cuando las evaluaciones no son seguidas por acciones).

El Sistema de Gestión de la Información para Actividades Relativas a las Minas (IMSMA) es una base de datos que almacena información relacionada con la Acción contra Minas empleada en muchos países afectados por minas. El tipo de información recopilada por las organizaciones de ERM que puede ser almacenada en la base de datos IMSMA incluye información sobre víctimas y sobre las actividades de ERM. Los datos pueden ser alimentados a través del CRM o de la misma organización de ERM. De cualquier manera, tanto la organización de ERM como el CRM deben tener acceso a los datos.

Las organizaciones deben procurar recopilar los datos en formularios uniformes, coordinados a través del Centro de Remoción de Minas. Por ejemplo, los datos que se pueden alimentar al IMSMA se pueden obtener empleando los formularios del IMSMA, adaptados a las necesidades de país respectivo, o en un formato que se pueda exportar al IMSMA. Si el CRM desarrolla una base de datos para los datos de ERM que no puedan alimentarse a la IMSMA, entonces las ONGs deben coordinarse para emplear los mismos formularios y metodologías.

La recopilación de datos para la ERM puede integrarse con otras actividades de recopilación de datos, por ejemplo, los estudios socio-económicos de carácter general pueden incluir información básica sobre la contaminación con minas y REG. Sin embargo, se corre el peligro de agregar demasiada información al estudio, lo cual dificulta su ejecución.

Las organizaciones se deben asegurar de contar con la debida autorización para recopilar datos. Puede ser posible que se requiera una carta de las autoridades locales concediéndoles permiso para entrar al área o solicitando a los líderes locales su cooperación. Los datos sobre temas específicos deben coordinarse con las autoridades respectivas: por ejemplo la recopilación de datos sobre víctimas debe ser coordinada con las autoridades de salud.

7.1.3 Intercambio de Información

La información de la evaluación de necesidades, de las víctimas y de las zonas de peligro debe ser compartida con todas las organizaciones pertinentes. Si se elabora un informe, entonces éste debe ponerse a disposición en los idiomas pertinentes. Las organizaciones le deben presentar al CRM sus solicitudes de información para ayudar con la planeación.

No obstante, hace falta una palabra de cautela en lo que concierne a la confidencialidad. Si durante la encuesta se le dice a los entrevistados que la información es confidencial, entonces **hay** que respetar la confidencialidad. En particular no se debe difundir la información que revela la identidad de las víctimas sin el consentimiento expreso del sobreviviente o de sus familiares. Hay que prestar atención especial a no entregar los detalles personales que puedan generar malestar a los periodistas u organizaciones que puedan hacer mal uso de ellos. Puede ser necesario suscribir un Memorando de Entendimiento para divulgar la información con el fin de asegurar que quienes la reciban tengan una razón valedera para obtenerla y que la utilizarán responsablemente.

7.2 Coordinación de la planeación

7.2.1 Planeación estratégica para la ERM

La planeación estratégica nacional de la ERM se debe realizar de forma participativa a través del Grupo de Trabajo en consulta con todos los actores pertinentes, es decir, con la Autoridad Nacional encargada de las Acciones relativas a la Minas, el Centro de Remoción de Minas, los ministerios y ONGs pertinentes, las organizaciones de Acción contra Minas y los representantes de las comunidades afectadas. El plan estratégico de ERM debe estar integrado al plan nacional de Acción Integral contra Minas

El plan estratégico debe incluir una evaluación de necesidades (ver arriba). Una vez realizada la evaluación de necesidades, el plan estratégico debe ser ajustado para reflejar los resultados de la evaluación.

Aunque el plan nacional es responsabilidad de la autoridad nacional, se debe desarrollar de forma que se empodere a las comunidades y se involucre a los actores, de conformidad con los principios rectores previstos en las normas internacionales IMAS sobre ERM. Sin embargo, se puede presentar un conflicto de intereses y las prioridades tendrán que ser negociadas, (por ejemplo, los representantes tribales pueden desear que la ERM se enfoque hacia sus comunidades a costa de otros).

7.2.2 Planeación operacional y priorización

La organización ejecutora se encargará de desarrollar su plan operativo en coordinación con y de acuerdo del CRM. El CRM puede tener tareas prioritarias basadas en la información que ha recibido y le puede solicitar a las organizaciones ejecutoras que las lleven a cabo. Las ONGs también pueden identificar sus propias prioridades. Si van en contra vía unas de otras, entonces habrá que llegar a una solución de compromiso.

La coordinación de la planeación operacional reduce la duplicación de esfuerzos y permite asignar las distintas labores según las fortalezas de cada organización de ERM (por ejemplo, es posible que alguna tenga amplia experiencia en trabajar con niños).

La planeación operacional se puede discutir durante las reuniones periódicas del grupo de trabajo, y se deben revisar regularmente, según sea necesario.

7.3 Coordinación de la ejecución de la ERM

7.3.1 Medios masivos

Si el plan estratégico nacional incluye una campaña en los medios masivos de comunicación, entonces ésta se debe coordinar cuidadosamente. No solamente existe el peligro de

difundir mensajes contradictorios, lo cual genera confusión, sino que puede convertirse en un desperdicio de recursos. Por ejemplo, no es útil que diversas organizaciones se acerquen a las mismas estaciones de radio y televisión para difundir los mensajes.

También es importante considerar los logotipos de la campaña en los medios y el efecto que tendrán sobre la credibilidad de los mensajes. La campaña puede desarrollarse bajo el nombre de la ANAIM con el apoyo del grupo de trabajo técnico para el desarrollo de los materiales y las pruebas sobre el terreno.

7.3.2 Comunicación interpersonal o persona-a-persona

Las normas Internacionales IMAS estipulan que la ERM persona-a-persona puede ser directa o indirecta. Directa quiere decir que se imparte a la comunidad a través de presentaciones hechas por los equipos de ERM, generalmente personal de la organización de ERM. Indirecta quiere decir que se imparte a través de redes tales como las descritas en la Sección 2 (por ejemplo, escuelas, centros de salud o líderes religiosos).

Ambos enfoques tiene sus ventajas y desventajas. La ERM directa permite a la organización ejecutora tener un mayor control sobre la difusión de los mensajes, lo cual ayuda a asegurar que éstos cumplan los requisitos estipulados en las normas nacionales y en el currículo básico. También se puede emplear cuando no es posible coordinar la realización indirecta con otros organismos. Sin embargo, la ERM directa es menos comunitaria y sostenible que la indirecta realizada a través de redes locales.

Cuando se utilizan profesores de escuela, centros de salud y líderes comunitarios en lugar de facilitadores de ERM remunerados se puede llegar a un público mucho más amplio y puede resultar menos oneroso, pero se requiere mucho monitoreo y seguimiento por parte de la organización que los capacitó.

El proceso de planeación debe considerar la forma como coordinará la utilización de los recursos para impartir la capacitación en ERM a las organizaciones comunitarias y quién habrá de hacerlo. Una de las opciones es emplear organizaciones de ERM para que capaciten a los facilitadores (ERM indirecta) y monitorear y evaluar la ejecución a través de redes nacionales. Otra alternativa es que el CRM imparta la ERM directamente.

7.3.3 Medios pequeños

La investigación ha demostrado que se dedican demasiados recursos al desarrollo de medios pequeños tales como folletos y afiches, en comparación con su eficacia real¹. La coordinación puede reducir la cantidad de tiempo y dinero utilizados.

Si se requiere, el Grupo de Trabajo puede desarrollar los materiales y organizar su prueba sobre el terreno. La coordinación ayuda a maximizar la utilización de los recursos desarrollados ya que éstos pueden ser utilizados por las diversas ONGs que trabajan en diferentes campos de operación, siempre y cuando éstos sean apropiadas.

También es necesario acordar los aspectos referentes a los logotipos y a la propiedad de los materiales. Algunas organizaciones tienen prohibido el uso de ciertos materiales debido a los logotipos que éstos ostentan.

7.4 Coordinación del monitoreo de la ERM

Las ONGs deben presentar regularmente informes sobre sus actividades al Centro de Remoción de Minas. La IMAS 07.41 estipula que:

“La Autoridad Nacional encargada de las actividades relativas a las minas debe desarrollar un sistema para reportar las actividades de ERM y debe involucrar a las organizaciones de ERM en el desarrollo del mismo.” Es mejor que las organizaciones ejecutoras realicen el monitoreo de manera compatible con otras organizaciones con el fin de facilitar la planeación estratégica nacional y la revisión de los logros. Esto se puede hacer empleando el formato del IMSMA para los informes de actividades, el cual debe ajustarse a las necesidades específicas de cada país antes de utilizarlo. Recuerde que hay que probarlo sobre el terreno antes de utilizarlo.

El Centro de Remoción de Minas también puede realizar un monitoreo externo. Es muy importante socializar las lecciones aprendidas. Los informes de monitoreo deben ser “confidenciales” aunque exista la necesidad de implementar medidas correctivas.

7.5 Coordinación de la evaluación de ERM

Una vez más, es importante recalcar que todas las evaluaciones deben coordinarse a nivel nacional y que los resultados se deben socializar para que todos tengan la oportunidad de aprender de ellos. Cuando sea posible, se deben compartir las evaluaciones internas de las entidades de ERM con la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas, los donantes y los socios ejecutores, así como las comunidades y otros grupos interesados. Los hallazgos se deben tener en cuenta para la planeación estratégica.

Las evaluaciones deben contar con la participación de los actores, incluyendo los beneficiarios. Las organizaciones de Acción contra Minas deben rendir cuentas al público y cuando sea posible, deben compartir sus resultados con él. Muchas veces se ignora el público general y eso lo puede llevar a no colaborar en actividades futuras. Los resultados se pueden socializar a través de los formatos de reporte en el idioma correspondiente, a través de una presentación o un comunicado de prensa.

Si la Autoridad Nacional decide realizar una evaluación del programa nacional de ERM, entonces las ONGs deben cooperar.

Nota de pie de página

1. Ver por ejemplo la Comunicación sobre programas de sensibilización hacia las Minas del Instituto Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra del año 2002.



8. Principios generales de la coordinación de la ERM

Es necesario seguir cierto número de buenas prácticas para que la ERM se pueda beneficiar de la coordinación. Esta sección incluye una recapitulación de muchos de los puntos planteados a lo largo de la Guía.

- **Las organizaciones de ERM deben cooperar voluntariamente entre ellas y con otros actores.** Los términos coordinación y cooperación se emplean con frecuencia como sinónimos, pero la realidad es que no lo son. La **cooperación** se define en los diccionarios generales, como “trabajar juntos en un propósito común o en la misma labor” mientras que la **coordinación** se define como “el funcionamiento armonioso de diferentes partes interrelacionadas entre sí”. La **coordinación** se puede imponer a través de normas; la cooperación genuina es voluntaria, pero es vital para la buena práctica de la ERM.

- **“Las organizaciones ejecutoras y los donantes deben respetar el papel del organismo de coordinación y facilitar su trabajo.** También tienen la responsabilidad de apoyar al organismo de coordinación, especialmente cuando es un organismo nuevo.

Si el organismo de coordinación es percibido ineficaz, entonces las organizaciones ejecutoras se pueden sentir tentadas a pasar por encima de él. Sin embargo, vale la pena invertir esfuerzos para cooperar con el organismo de coordinación porque la coordinación es vital para un programa de ERM eficaz. Las ONGs internacionales, en particular, tienen la responsabilidad de cooperar con la autoridad nacional y con las ONGs locales asociadas.

- Las organizaciones dedicadas al fortalecimiento institucional se deben concentrar tanto en sus aliados como con en la comunidad de Acción contra Minas como un todo.

- **Las autoridades nacionales deben tratar de crear un ambiente posibilitante para las organizaciones ejecutoras** y evitar restringir su libertad ejerciendo un control excesivo, que es visto como uno de los inconvenientes de los mecanismos de coordinación centralizada.

Los distintos conceptos sobre el significado de coordinación y la forma como se debe hacer quedarán reflejados en las distintas culturas nacionales y organizacionales. No obstante, la Autoridad Nacional debe respetar los límites de su autoridad sobre las organizaciones ejecutoras. Las ONGs son autónomas y deben tomar sus propias decisiones sobre cómo y dónde trabajan, siempre y cuando su trabajo sea coordinado y cumpla las normas y estrategia nacionales. Puede ser que la autoridad nacional y las organizaciones ejecutoras necesiten negociar algunos aspectos específicos.

- **Las autoridades nacionales deben establecer sistemas funcionales que no sobrecarguen a las organizaciones ejecutoras con burocracia.** Independientemente del proceso desarrollado, éste debe diseñarse para ayudar, no obstaculizar, la ejecución.

- **Los organismos de coordinación y las organizaciones ejecutoras deben ser transparentes y rendir cuentas.** Los actores deben estar conscientes de los intereses y agendas ocultas, propios y de otros, que puedan obstaculizar la coordinación. Particularmente, intereses políticos y financieros que puedan afectar el comportamiento de las organizaciones o las personas y que pueden ir en contravía de los intereses de los beneficiarios a los cuales se espera llegar.

- **Todos los actores deben participar en el proceso de coordinación.** Cuando sea posible, el proceso de toma de decisiones debe ser participativo, e incluir particularmente a las comunidades afectas por minas y Remanentes Explosivos de Guerra.

- **Tanto los organismos de coordinación como las organizaciones ejecutoras deben compartir la información.** Las organizaciones ejecutoras son las que generan la mayor parte de la información. Es responsabilidad del organismo de coordinación asegurar que la información sea socializada adecuadamente. Puede surgir la tentación de retener la información (después de todo, ¡el conocimiento es poder!) Sin embargo, si el objetivo final es beneficiar a las personas afectadas por minas y Remanentes Explosivos de Guerra, entonces se necesita no solo compartir la información sino que el organismo de coordinación debe difundirla proactivamente.

- **El organismo de coordinación debe esforzarse por ser imparcial en todo asunto relacionado con las organizaciones ejecutoras.** No debe existir discriminación alguna en términos de política, religión, cultura o género. Esto es particularmente importante en un contexto de post-conflicto, especialmente cuando el organismo de coordinación actúa a la vez como canal de financiación. Las organizaciones de ERM deben estar dispuestas a trabajar con todos los actores, por ejemplo, las fuerzas militares, excombatientes, firmas comerciales. Sin embargo, el organismo de coordinación debe respetar las políticas y los principios de las organizaciones, lo cual les puede dificultar implementar ciertas actividades.

- **El organismo de coordinación debe establecer mecanismos de coordinación efectivos:** políticas y estrategias, procesos de acreditación, normas y currículos. Debe solicitar retroalimentación de las organizaciones ejecutoras.

- **La ERM debe integrarse a la Acción Integral contra Minas y de desarrollo.**

9. Movilización de recursos

Antes de realizar cualquier esfuerzo para acceder a recursos, hay que desarrollar una estrategia para determinar la meta y los objetivos del programa o proyecto de ERM, la forma cómo habrán de lograrse y por lo tanto, el nivel y tipo de recursos requeridos. Aún en una situación de emergencia, si no se puede elaborar un plan estratégico completo, entonces se debe elaborar algún tipo de evaluación de necesidades.

Recuerde: se requieren recursos tanto para coordinar las actividades mencionadas en las *Secciones 1 y 4* y particularmente los talleres, como para la ejecución correspondiente.

Las organizaciones ejecutoras pueden obtener recursos directamente de los donantes. Si los contactan directamente (lo cual es más fácil cuando existe una relación bien establecida), entonces deben al menos mantener informado al CRM de sus planes y el progreso alcanzado en la obtención de fondos.

La ANAIM puede actuar también como canal de financiación de las organizaciones de ERM. Algunos gobiernos nacionales cuentan con suficientes fondos propios para apoyar la Acción contra Minas, o tener acceso a donaciones internacionales. La ONU recomienda que la ANAIM establezca un fondo fiduciario o un comité de financiación.

Las mesas de donantes son una forma de movilizar recursos, esto se debe hacer dentro del contexto más amplio del plan de desarrollo nacional, si existe. Se debe tener presente que la Acción contra Minas compite con otros sectores por los recursos y es posible que no ocupe (por buenas razones) un lugar importante en la lista de prioridades del gobierno nacional o de los donantes. Es importante entender como encaja la Acción contra Minas en el plan de desarrollo nacional o de asistencia para emergencias y en los mecanismos de coordinación más amplios del país. Para mayor información, visite el sitio web de la ONU para el país, en caso que exista uno, y consulte al gobierno nacional.

Hay que recordar que además del apoyo financiero existen las donaciones “en especie”. Estas pueden incluir la dotación de personal, oficinas, transporte, comunicaciones, consultoría y capacitación.

9.1 Trabajar con los donantes

Es importante llegar a conocer al donante y sus políticas, objetivos y requisitos de presentación de informes. La mayoría de los donantes tienen presupuestos y prioridades específicos. Los donantes responden a solicitudes de sus representantes en el terreno, pero

también es importante establecer un enlace con el donante a nivel de su sede principal. Cuando se inicia el programa de Acción contra Minas, la falta de información es uno de los principales desafíos a la movilización de recursos. Si la ONU ha realizado una evaluación rápida, entonces habrá alguna información disponible.

Algunos puntos a recordar al presentar propuestas a los donantes:

- No presuma que los donantes entienden qué es la ERM (por ejemplo, que incluye el enlace con la comunidad); explique por qué se necesita la ERM y cómo se realiza.
- La propuesta debe mostrar que el proyecto se planificó dentro del marco del plan estratégico nacional en coordinación con los actores y que cuenta con el respaldo del gobierno nacional;
- Debe estar dirigida al donante y presentada de manera organizada;
- Debe incluir un presupuesto detallado;
- Debe indicar el plazo previsto; y
- Debe definir los insumos y los productos.

Una vez obtenida la financiación, es necesario cumplir los requisitos de presentación de informes del donante.

9.1.1 Asistencia para acceder a los recursos

Uno de los papeles más importantes de la ONU en el campo de la Acción contra Minas es facilitar el acceso a los recursos a los programas nacionales, tanto al organismo de coordinación como a las organizaciones ejecutoras. Para mayores detalles visite a E-MINE (www.mineaction.org) o a la oficina de país del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- o de UNICEF. Como UNICEF tiene el mandato de liderar la ERM, generalmente asume la responsabilidad principal en relación con la movilización de recursos para la ERM en coordinación con el Servicio de actividades relativas a las Minas de las Naciones Unidas (UNMAS) y el PNUD.

A continuación presentamos algunos de los mecanismos existentes actualmente:

1. El **portafolio de actividades relativas a las minas de UNMAS**, que se publica anualmente en consulta con todos los departamentos, agencias y fondos de las Naciones Unidas dedicados a la Acción contra Minas. Este portafolio describe los programas y proyectos de Acción contra Minas apoyados por la ONU y las ONGs y tiene por objeto promover la coordinación en el terreno y movilizar los aportes para agilizar su culminación exitosa. Puede encontrarse en el sitio web E-MINE indicado anteriormente.
2. El **Fondo Fiduciario Voluntario para la Asistencia en actividades relativas a las Minas (Voluntary Trust Fund for Assistance in Mine Action (VTF))**, administrado por UNMAS. El VTF fue constituido en 1994 y aporta recursos a los proyectos o programas que carecen de disponibilidad inmediata de fondos.
3. **Fondos fiduciarios específicos de cada país**, generalmente administrados por el PNUD.

9.1.2 Apoyo directo del gobierno

Otros donantes que han apoyado la ERM en el pasado son la Unión Europea y los gobiernos nacionales. Los gobiernos que han contribuido significativamente a la Acción contra

Minas incluyen: Canadá, Dinamarca, Alemania, Japón, los Países Bajos, Noruega, Suecia, el Reino Unido y los Estados Unidos. Se les puede contactar a través de sus embajadas en el terreno.

9.1.3 Responsabilidades de los donantes

Los donantes deben asegurarse que las organizaciones o proyectos que financien cumplan los siguientes requisitos:

1. El proyecto debe abordar las metas y objetivos del plan estratégico nacional. De no existir un plan estratégico, entonces los organizadores deben consultar con la Autoridad Nacional, la ONU y las organizaciones ejecutoras para cerciorarse que realmente están satisfaciendo una necesidad y no duplican otros esfuerzos.
2. La organización debe cumplir las normas nacionales y los requisitos de acreditación o tener acceso al fortalecimiento institucional para poderlo hacer.
3. La organización debe estar dispuesta a coordinar sus acciones con el organismo de coordinación.
4. La organización utilizará los fondos de manera eficiente y responsable, presentará informes regularmente y establecerá un proceso interno de monitoreo y evaluación.



10. Entrenamiento y fortalecimiento institucional para la coordinación de la ERM

Para que la autoridad nacional pueda gestionar eficazmente el programa de ERM, se puede requerir fortalecimiento institucional, éste puede proveerse a través de la asistencia internacional.

Todos los países donde tiene lugar la Acción contra Minas han sufrido un conflicto. En algunos países, el gobierno nacional puede encontrarse empobrecido o tener una autoridad relativamente limitada. El gobierno puede tener antecedentes militares o religiosos y ser relativamente inexperto en la gestión de asuntos civiles. Es factible que la infraestructura del país también haya sido destruida y que los problemas políticos no se hayan resuelto. Inclusive pueden persistir los combates. Cuando el conflicto se prolonga por muchos años generalmente se trastorna la educación y ellos se traduce en un bajo nivel de habilidades administrativas y de gestión.

A pesar de estos retos potenciales, la gestión de la Acción contra Minas se debe realizar nacionalmente y la realiza mejor las personas que entienden su propio país pero que están dispuestas a recibir la asistencia de expertos internacionales. Aún cuando un país contaminado con minas no sufra estos problemas, este se puede beneficiar de la experiencia internacional en el área especializada de la Educación en Riesgo de Minas.

El fortalecimiento institucional debe trascender el simple cumplimiento de los requisitos técnicos de la ERM para apoyar todos los aspectos del desarrollo de las organizaciones de ERM. Además de ayudar a la ANAIM y al CRM, las organizaciones internacionales pueden ayudar a las ONGs nacionales a volverse auto-sostenibles.

Generalmente se proporciona el fortalecimiento institucional a través de asesores técnicos. Cuando sea posible, estos asesores deben dar capacitación, asesoría y actuar como mentores en lugar de limitarse a hacer ellos mismos el trabajo directamente. Sin embargo, debe lograrse un equilibrio entre proveer la capacidad y asegurarse que, en el corto plazo, se realice el trabajo vital para reducir las muertes y las lesiones. También es importante que los asesores técnicos del CRM desarrollen un enfoque uniforme para el fortalecimiento institucional y trabajen juntos en equipo. Existen diferentes perspectivas sobre la manera óptima de construir la capacidad para lograr el fortalecimiento institucional necesario. Estas se deben discutir y se debe elaborar un plan de fortalecimiento apto para el país respectivo. Con frecuencia los asesores de UNICEF no trabajan directamente con el departamento de

ERM, sino a un nivel superior, para asegurar que se creen las capacidades organizacionales necesarias para implementar la ERM.

También resulta útil estudiar la experiencia de otros países en la gestión de los programas de Acción contra Minas. Es posible encontrar información detallada sobre los programas de los distintos países en Landmine Monitor (www.icbl.org/lm) y en E-MINE. El PNUD se encarga de hacer los arreglos para la realización de visitas de intercambio a los programas de acción contra las minas de otros países. Existe un grupo de discusión por la Internet convocado conjuntamente por UNICEF y el ICBL. Para unirse a este grupo es necesario contactar al departamento de minas de Handicap International Bélgica, o al equipo de Minas Antipersonal y Armas de Corto Alcance de UNICEF. Este grupo es útil para intercambiar ideas a nivel internacional.

10.1 Áreas de destreza

Normalmente, el personal del departamento de ERM de la ANAIM y del CRM debe contar con las habilidades, destrezas, experiencia y competencias enunciadas a continuación:

- Experiencia en el terreno sobre la implementación de ERM;
- Trayectoria idónea (por ejemplo, estudios en educación, psicología, medios, comunicaciones, desarrollo)
- Buenas habilidades de comunicación;
- Buenas destrezas de sistemas/computador;
- Buenas destrezas de investigación y análisis;
- Experiencia de gestión de una organización;
- Destrezas para elaborar informes;
- Habilidad para administrar presupuestos; y
- Habilidad para adquirir nuevas destrezas y entender nuevos conceptos rápidamente.

Una vez la ANAIM haya seleccionado el personal apropiado, es necesario que el asesor técnico realice una evaluación de las necesidades de capacitación para lo cual debe tenerse en cuenta las áreas enumeradas a continuación:

Destrezas generales:

- Gestión de proyectos;
- Gestión financiera;
- Gestión de recursos humanos;
- Administración;
- Logística;
- Herramientas de planeación estratégica, incluyendo planeación del Marco Lógico;
- Monitoreo y evaluación;
- Gobierno corporativo;
- Consecución de fondos y elaboración de propuestas para proyectos;
- Conocimientos de sistemas/computado;
- Aprendizaje del inglés (útil para poder leer las guías internacionales y participar en conferencias, talleres o capacitaciones);

- Conocimiento de los principios y las técnicas
 - de participación Comunitaria y participación de actores;
 - Capacitación participativa, y
 - Participación de género y grupos minoritarios;
- Experiencia en la realización de reuniones y facilitación de talleres; y,
- Conocimiento de los derechos de discapacidad.

Destrezas relativas a las acciones contra las minas:

- Visión global de los cinco pilares de la Acción Integral contra Minas, incluyendo la observación del trabajo sobre el terreno;
- IMAS de ERM, incluyendo los principios rectores de la ERM;
- Principios y herramientas para la recopilación participativa de datos de la comunidad;
- Estrategias de comunicación;
- Capacitación para instructores;
- Conocimiento del IMSMA; y
- Experiencia en capacitación en ERM, incluyendo:
 - Minas y remanentes explosivos de guerra presentes en el país,
 - Mensajes de seguridad internacionales,
 - Teoría de exposición al riesgo,
 - Grupos objetivo,
 - Abordaje de los cambios de comportamiento,
 - Impacto psicológico, social y económico de las minas y los remanentes explosivos de guerra,
 - Canales y metodologías de comunicación,
 - Desarrollo de materiales para los grupos objetivo,
 - Pruebas sobre el terreno, y
 - Trabajar con redes.



Anexo 1.

Sugerencias para realizar reuniones efectivas

La siguiente es una lista de aspectos clave a tenerse en cuenta para asegurarse de realizar una reunión de ERM efectiva:

1. Haga circular una agenda entre todos los participantes antes de la reunión e invítelos a que agreguen temas a la agenda.
2. Asegúrese de informar a todos los participantes de la reunión con la debida antelación y de darles la fecha, hora y lugar correctos.
3. Es posible que el CRM quiera considerar pagar los gastos de viaje de las organizaciones que tengan presupuestos muy bajos.
4. Haga claridad sobre el propósito de la reunión y el formato de la misma. Si hay mucha información que cubrir y poco tiempo para cubrirla, entonces es mejor enviar una agenda detallada. Si el grupo de participantes es pequeño, y durante la reunión se va a discutir el desarrollo de ideas y la planeación, entonces puede optar por realizar una reunión menos estructurada. Sea flexible con el formato.
5. Fije reglas claras desde el principio, de ser necesario. Hay personas que no están acostumbradas a asistir a reuniones. Explique el papel de la presidencia y la necesidad de formular las preguntas y hacer comentarios a través de la presidencia. Pídale a los participantes que sean puntuales y que apaguen sus teléfonos celulares.
6. Inicie la reunión a tiempo, aún si algunos participantes están retrasados. Así se habituarán a llegar puntualmente. De igual forma, cerciórese de terminar la reunión puntualmente. Es posible sostener discusiones informales antes o después de la reunión.
7. ¡Algunos participantes necesitan firmeza!. Se requiere práctica, pero sea estricto(a) con las personas que quieren dominar la reunión: los demás participantes se lo agradecerán. Algunas veces hay personajes particularmente difíciles que tienden a salirse del tema y hablar durante períodos interminables. Por otra parte, esté pendiente de las personas que intentan hablar pero no les dan el uso de la palabra. ¿Las mujeres están siendo ignoradas?. De ser así, diríjase a una mujer por su nombre e invítela a que hable directamente. Tenga cuidado con los aspectos culturales. En algunas culturas interrumpir a otro es visto como un acto de extrema mala educación lo cual le puede dificultar a algunos participantes para hacer sus aportes a la discusión cuando todos hablan al tiempo.

8. Si se emplea más de un idioma en la reunión, es importante contar con el apoyo de intérpretes profesionales y hacer que la agenda y las actas sean traducidas a los idiomas correspondientes. Si todos están de acuerdo en utilizar un solo idioma, asegúrese que todos hablen lentamente si el idioma escogido es un idioma extranjero para algunos de los asistentes.
9. Es necesario asignar a una persona la labor de tomar las notas para las actas. Asegúrese que la persona entienda qué se espera de ella. Distribuya las actas prontamente después de la reunión. Haga que sean lo más breves y concisas posible y que cubran todas las decisiones que se tomaron y los puntos de acción principales. Al iniciarse la siguiente reunión, pídale a los participantes que aprueben las actas de la reunión anterior y verifique el seguimiento de los puntos de acción. Las actas deben incluir una lista completa de los participantes.
10. Es conveniente distribuir una lista de contactos, particularmente al comienzo del programa, cuando los participantes aún se encuentran en el proceso de conocerse mutuamente. Haga circular una tabla para que la gente escriba su nombre, cargo, entidad u organización, teléfono(s) y direcciones de correo electrónico. Sáquele fotocopia y distribúyala al finalizar la reunión o envíela por correo electrónico a los participantes.

Anexo 2. Talleres

En la Sección 4.2 se explica la importancia de los talleres de ERM.

Los talleres son la herramienta más importante de todas las que existen para la coordinación de la ERM y pueden emplearse para los siguientes propósitos: capacitación y desarrollo, desarrollo de estrategias, desarrollo del currículo, planeación de la evaluación de necesidades, análisis de los datos de la evaluación de necesidades, desarrollo de una campaña de medios masivos y desarrollo de materiales. Sin embargo, aunque la ERM debe involucrar a todos los participantes, hay que recordar que en una situación de emergencia las consultas hacen que las cosas evolucionen con mayor lentitud.

Lo que sigue no es una guía exhaustiva de lo que se debe hacer para realizar un taller. Se trata más bien de una reseña general que le da al CRM una idea de lo que necesita tener presente al momento de planear un taller. El facilitador debe tener experiencia en la conducción de talleres. Existen diversas guías que ofrecen orientación detallada para las organizaciones de desarrollo. Algunas aparecen en la bibliografía.

Uno de los valores más importantes de los talleres es que promueven la apropiación de las decisiones tomadas en ellos. Si un grupo estudia un problema colectivamente y encuentra una solución para el mismo, entonces los integrantes del grupo estarán mucho más inclinados a colaborar en la ejecución del plan que cuando la solución es impuesta por las autoridades o por un organismo externo. Otro valor de los talleres es que ayudan a los actores de la ERM a conocerse entre sí, lo cual fomenta su cooperación mutua en el futuro.

Planeación del taller

Planear y preparar un taller puede requerir el doble del tiempo que dura el taller en sí. Es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Quién tiene la responsabilidad global del taller?
- ¿Cuánto tiempo debe durar el taller?
- ¿Dónde se realizará el taller? ¿Se realizará en el Centro de Remoción de Minas o en otro lugar? Es más barato hacerlo en la sede propia y esto le permite a la persona encargada de organizarlo tener un mayor control sobre las instalaciones. Sin embargo, las reuniones que se realizan fuera de la sede alejan a los participantes de

sus distracciones cotidianas y les dá la oportunidad de concentrarse en el tema del taller.

- ¿Quién será invitado a participar?, ¿Cuáles son las organizaciones más importantes?. De ser posible, verifique que asistan los representantes idóneos de las organizaciones invitadas. Desafortunadamente, a veces la posibilidad de visitar algún lugar exótico o de obtener un certificado es lo que más pesa en la decisión de quién asistirá, en lugar de la persona más indicada. Cerciórese que se incluyan mujeres, grupo étnicos minoritarios y personas discapacitadas (incluyendo sobrevivientes de minas y Remanentes Explosivos de Guerra) y que el lugar donde se realice el taller satisfaga sus necesidades.
- ¿Quién cubrirá los costos del taller y cuánto costará?.
- ¿Se espera que los participantes cubran todos o parte sus costos?.
- Las invitaciones deben indicar la fecha, hora, lugar y el propósito del taller, una agenda preliminar, los costos para los participantes, los arreglos de alimentación y alojamiento y la lista de participantes. También deben indicar quién será el (la) coordinador(a) del taller.
- Establezca un enlace con las autoridades locales.
- ¿Quién actuará como facilitador del taller?, ¿Un facilitador externo?, ¿un experto en la Acción contra Minas? ,(no es necesario que lo sea) o ¿el facilitador es un funcionario de una de las organizaciones participantes?, ¿El facilitador también impartirá la capacitación si es un experto en ERM?
- ¿Qué idiomas se hablarán en el taller?, ¿El facilitador habla el idioma local?, Si no lo habla, ¿se puede contar con servicios de traducción simultánea?.
- Aunque suene obvio verifique nuevamente la disponibilidad de fondos, que los salones de reunión estén reservados, que las invitaciones hayan sido recibidas, que el equipo se encuentre disponible, y que los refrigerios, comidas y alojamiento estén debidamente organizados.

El facilitador

El facilitador del taller guía a los participantes durante el proceso y les ayuda a alcanzar el objetivo del taller (por ejemplo, producir un plan quinquenal).

La facilitación difiere bastante de la enseñanza o la gestión, se trata de una destreza especializada que requiere capacitación y experiencia. Además del facilitador debe haber un organizador que se encargue de los aspectos “logísticos” del taller: asegurarse que se suministren los refrigerios y comidas, que la sala esté lista con todo el equipo necesario, ocuparse de las finanzas del taller y resolver los problemas que puedan surgir durante el desarrollo del taller.

El facilitador deber tener claro el objetivo del taller. Luego debe decidir los métodos a emplearse para alcanzar los objetivos del taller. Los mejores talleres son aquellos que le dan a los participantes la oportunidad de presentar sus propias ideas y planes en lugar de tener que someterse a conferencias interminables. El facilitador debe investigar a cabalidad el tema a tratar. Si no es originario del país en el cual se realiza el taller, entonces debe estudiar los antecedentes y el contexto del problema de minas o remanentes explosivos de guerra (en la medida en que encuentre disponible esta información) e informarse lo que más pueda sobre los participantes antes del taller.

El facilitador puede decidir asignar una tarea a los participantes antes del taller. De esta forma, puede ahorrar tiempo para el taller. Por ejemplo, les puede pedir que lean un borrador de las normas para agilizar la discusión. También les puede pedir que preparen una presentación de cinco minutos sobre uno de los aspectos del trabajo desarrollado por su organización. Tenga en cuenta que muchos participantes llegarán al taller sin prepararse.

Disposición de la sala

Existen diferentes opciones para la disposición de la sala. Las opciones dependen del tamaño de la sala, del número de participantes y de las mesas y sillas disponibles. Sin embargo, vale la pena tener en cuenta las siguientes sugerencias:

Para grupos de hasta 16 personas es mejor disponer las mesas en U. Así los participantes se sentirán igualmente involucrados y el facilitador puede establecer contacto visual con cada uno de ellos.

Para grupos de entre 30 y 50 personas, opte por un número de mesas más pequeñas con capacidad para una media docena de participantes cada una. Algunas veces se le denomina disposición en “salón de baile”, y funciona muy bien cuando el grupo se dividen en sub-grupos o sub-tareas.

Iniciación del taller

- Presente a la persona encargada del taller y al organizador.
- Es posible que el/la director(a) del Centro de Remoción de Minas desee abrir el taller con algunas palabras de bienvenida (trate, aunque sea difícil, que no se extienda y que ¡sea breve!)
- Explique los antecedentes y el propósito del taller.
- Anuncie los horarios. Indique claramente la hora de finalización.
- Suministre información logística, por ejemplo, la ubicación de los baños, el café, etc.
- Haga un repaso de los temas que se van a tratar.
- Enuncie las reglas — por ejemplo, la gente puede hablar abiertamente y estar en desacuerdo unos con otros pero cada uno debe respetar los puntos de vista de los demás participantes, deben apagar los celulares, no extenderse demasiado en el uso de la palabra.
- Presente el facilitador.

Formas de Trabajo

Es posible emplear diversos formatos para facilitar la participación:

Trabajo en grupo - “sub-grupos”. Esto le permite a la gente tener más tiempo para hablar (aunque normalmente deben hacerse en la misma sala para no perder tiempo). También permite que cada grupo trate un tema diferentes paralelamente.

Trabajo en parejas. Da la posibilidad de tener aún más tiempo para hablar, aunque hay menor número de personas para compartir ideas en cada grupo.

Dramatización o Personificación. Puede utilizarse con cautela porque hay personas que no se sienten cómodas caracterizando personajes. Sin embargo, puede ser útil durante una capacitación o taller de desarrollo para enseñar nuevas destrezas o para que los participantes entiendan puntos de vista diferentes a los suyos.

Registro de la información

Es importante capturar la información generada durante el taller, registrar las decisiones que se tomen y los puntos de acción. Una o varias personas pueden actuar como relatores para recoger la información, sea escrita a mano para arreglarla más adelante o transcrita directamente a una computadora portátil.

Los grupos pueden escribir su retroalimentación en un papelógrafo o hacer presentaciones en PowerPoint. Al final del taller el facilitador puede recoger y quedarse con ellas. Otra alternativa es que el facilitador (o el relator) escriba la información, sea en el papelógrafo o en PowerPoint, a medida que va surgiendo o una vez que el grupo llegue a un acuerdo en torno a ella.

Herramientas para el Taller

A continuación presentamos algunos ejemplos de las herramientas que puede utilizar. Remítase a las guías que aparecen en la bibliografía para obtener mayores detalles sobre la forma de utilizarlas.

Planeación estratégica

Diagrama FDOA. Esta metodología explora las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y las Amenazas de la organización.

Diagrama PEST. Analiza los factores que pueden afectar el entorno externo del programa de ERM: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Ventana de diagnóstico. Mira lo bueno y lo malo de la situación y analiza los aspectos que se pueden y no se pueden cambiar. Ayuda a identificar las prioridades de acción.

Análisis de actores. Existen diversas variaciones de esta metodología y todas ellas ayudan al grupo a identificar a todos los actores involucrados y los distintos tipos de actores. Los actores pueden ser analizados en mayor profundidad dividiéndolos en distintos grupos de poder y según sus niveles de importancia e influencia.

Análisis del Marco Lógico (“logframe”). Los análisis de marco lógico se utilizan para planear actividades de desarrollo (véase la Guía No 3: Planeación). El marco lógico generalmente esta compuesto por una matriz de 4x4. En las columnas se identifican las metas, objetivos, productos e insumos y las filas son para los indicadores, medios de verificación y las premisas. El marco lógico puede parecerle bastante atemorizante a una persona inexperta y su formato puede variar. Por esta razón, el facilitador debe sentirse cómodo con el uso del logframe. Es factible elaborar un marco lógico para un programa o proyecto y desarrollar uno durante el taller permite que muchos actores participen en su elaboración.

Solución de problemas

Causa y efecto: tal como lo indica su nombre, analiza las causas y los efectos del problema. Es importante procurar entender las causas subyacentes del problema en lugar de intentar arreglar los síntomas únicamente, y es igualmente importante entender los efectos.

Una variación de esta metodología es el **árbol del problema** que analiza el problema y le atribuye otros problemas al problema inicial. Por el contrario, cada enunciado de problema puede invertirse para convertirlo en un árbol de solución. Sin embargo, los participantes deben verificar que las soluciones sean viables.

El análisis de las fuerzas en el terreno: analiza las “**fuerzas habilitadoras**” y las “**fuerzas obstaculizadoras**” que rodean a la entidad a medida que trata de pasar de la situación actual a la situación que se busca como meta.

Convertir ideas en planes de acción

La planeación de acciones es cuando el grupo reflexiona sobre las especificidades de cómo traducir las ideas a realidades concretas:

- ¿Qué debemos lograr?
- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿Qué recursos se requieren?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Para cuándo estará terminado?

Tomar decisiones

El debate deben generar muchas ideas, pero sin perder de vista que el propósito del taller es identificar el curso de acción a seguir.

Herramientas para la toma de decisiones:

- Pros y contras (ventajas y desventajas);
- Votación;
- Matriz de priorización (alto impacto, bajo impacto/gran esfuerzo, bajo esfuerzo);
- Calificación;
- Verificación de sensatez – ¿Qué pensamos de nuestra decisión final? ¿Estamos a gusto con lo que decidimos? ¿Estamos todos de acuerdo en que es la mejor opción? (Y ¿qué debemos hacer si no es así?)

Abordar los problemas

Durante el taller pueden surgir todo tipo de problemas:

- Participantes ruidosos/vociferantes;
- Participantes demasiado pasivos;
- Participantes rebeldes;
- Las actividades toman más tiempo del previsto;
- Hay momentos del día en los que la gente no se puede concentrar;
- El equipo se daña.

Las guías sobre los talleres ofrecen buenas recomendaciones para solucionar este y muchos otros retos que pueden surgir durante el taller.

Al finalizar el taller

- Obtenga retroalimentación de los participantes sobre lo que les pareció útil y lo que no y sobre cómo mejorar para el próximo taller;
- Elabore un informe consensuado y corto del taller para los donantes y la Autoridad Nacional encargada de la Acción Integral contra Minas, incluya los resultados de la retroalimentación en el informe ;

- Asegúrese que los productos esperados estén listos en el plazo establecido: por ejemplo, un documento de estrategia, el informe de evaluación de necesidades, las normas;
- Promueva la formación de, y trabajo en, redes entregándole a cada participante una lista de contactos; y
- Certificados de participación – decida si entregará certificados (¿los participantes quieren certificados?) y quién los firmará.