

GUÍA PRÁCTICA

Para la creación y fortalecimiento
de Centros de Información
para Migrantes



Editorial: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES

Av. Callao 1046 2° A - C1023AAQ Buenos Aires - Argentina

Tel: +54 11 4813 9940 - Fax: +54 11 4813 2548

Correo electrónico: iombuenosaires@iom.int

Internet: www.argentina.iom.int/co/

Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

© 2019 Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Quedan reservados todos los derechos. La presente publicación no podrá ser reproducida íntegra o parcialmente, ni archivada o transmitida por ningún medio (ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otro), sin la autorización previa del editor.

Diseño: Sebastián Agüero y Valeria Araujo

Coordinación de diseño y layout: Valeria Rodriguez y María Teresa Colanzi



CRÉDITOS

En asociación con:



ÍNDICE

11 INTRODUCCIÓN

15 PLANIFICACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CIM

19 PASO 1: IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS Y EL MARCO NORMATIVO APLICABLE

- 20 Definición y alcance del CIM
- 23 CIM: objetivos y estructura
- 26 Enfoque de derechos y marco normativo aplicable

31 PASO 2: DEFINIR EL PÚBLICO DESTINATARIO

- 32 Recomendaciones para identificar a la población destinataria

35 PASO 3: DEFINIR LOS SERVICIOS QUE SE OFRECERÁN (QUÉ, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y MEJORAS)

- 37 Determinación de los servicios que se ofrecerán
- 42 Determinación de las modalidades y medios que se utilizarán para prestar los servicios
- 44 Recomendaciones a tener en cuenta en la provisión de servicios

49 PASO 4: ESTABLECER LA INSTITUCIONALIDAD Y PLANIFICAR LA SOSTENIBILIDAD

- 50 Oportunidades y desafíos del CIM
- 52 Institucionalidad del CIM
- 54 Recursos humanos del CIM
- 57 Apoyo y formación continua del personal de CIM
- 59 Presupuesto
- 61 Sostenibilidad del CIM

63 PASO 5: ESTABLECER POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS (PROTOCOLOS DE OPERACIÓN, ENTRE OTROS)

67 PASO 6: IDENTIFICAR SOCIOS ESTRATÉGICOS Y CONTRAPARTES

- 69 Mapeo de actores y servicios
- 72 Consideraciones para realizar derivaciones

75 PASO 7: VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

- 76 Planificación de una estrategia de comunicación
- 77 Principios rectores
- 78 Canales y medios de comunicación
- 81 Observaciones y recomendaciones

85 PASO 8: SERVICIOS ACCESIBLES, DE CALIDAD, Y LIBRES DE TODO TIPO DE DISCRIMINACIÓN

- 86 Principios de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad
- 90 Lineamientos básicos de ética profesional y gestión de la información en la prestación de servicios



95 PASO 9: MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

101 PASO 10: CUIDADO Y APOYO A LOS RECURSOS HUMANOS

107 REFLEXIONES FINALES

109 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

117 ANEXOS

117 A) GESTIÓN DEL CIM

- 117 Anexo 1: Matriz de análisis para la puesta en marcha de un CIM
- 126 Anexo 2: Modelo de acto administrativo para la creación del CIM
- 131 Anexo 3: Relevamiento de necesidades para la puesta en marcha de un CIM
- 133 Anexo 4: Modelo de Matriz de análisis FODA
- 134 Anexo 5: Preguntas orientadoras para incorporar un enfoque basado en los derechos humanos en la planificación y puesta en marcha del CIM
- 137 Anexo 6: Preguntas orientadoras para la incorporación de la perspectiva de género en la planificación y puesta en marcha del CIM
- 140 Anexo 7: Modelo de preguntas frecuentes de consulta en el CIM
- 142 Anexo 8: Modelo de mapeo de actores y servicios
- 144 Anexo 9: Modelo de formulario de atención (ficha personal)
- 147 Anexo 10: Encuesta de satisfacción con los servicios brindados
- 148 Anexo 11: Encuesta de satisfacción de actividad de capacitación

150 Anexo 12: Modelo de entrevista para evaluación de impacto de los servicios del CIM en la población migrante y refugiada que asistió al Centro

152 Anexo 13: Modelo de Matriz de Resultados

153 Anexo 14: Modelo de formulario de derivación

154 Anexo 15: Modelo de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas

155 Anexo 16: Lineamientos para el diseño de una estrategia de abogacía

156 Anexo 17: Material de comunicación

156 Anexo 17.a: Kit de Bienvenida

160 Anexo 18: Modelo de autoevaluación para identificar el nivel de estrés

162 Anexo 19: Reflexiones en torno a la prevención *burnout*

164 Anexo 20: Modelo de autoevaluación para identificar signos de *burnout*

167 B) CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL CIM

- 168 Anexo 21: Curso sobre derechos humanos de las personas migrantes y refugiadas
- 176 Anexo 22: Curso sobre enfoque de derechos y de género en la planificación
- 181 Anexo 23: Curso sobre fortalecimiento de habilidades de comunicación intercultural
- 185 Anexo 24: Curso sobre planificación, monitoreo y evaluación
- 188 Anexo 25: Curso sobre estándares de ética y confidencialidad de la información



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ADRA	Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales
AGD	Edad, género y diversidad (por sus siglas en inglés)
CAJ	Centros de Acceso a la Justicia
CELS	Centro de Estudios Legales y Sociales
CIM	Centro de Información para Migrantes
CMW	Comité de Trabajadores Migratorios y sus Familias (por sus siglas en inglés)
COMyR	Centro de Orientación a Migrantes y Refugiados
COPADI	Centro Integral de la Mujer Marcelina Meneses; Colectivo para la Diversidad
CPI	Centros de Primera Infancia
DGPEyCI	Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional
M&E	Monitoreo y Evaluación
NNyA	Niños, niñas y adolescentes
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNRWA	Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo (por sus siglas en inglés)

LISTADO DE CUADROS Y GRÁFICOS

LISTADO DE CUADROS

- 44 **Cuadro 1:** Cinco pasos para una buena admisión
- 46 **Cuadro 2:** Determinantes de salud y bienestar de migrantes y refugiados
- 70 **Cuadro 3:** Mapeo de actores según quienes son y aquello que tienen para ofrecer
- 76 **Cuadro 4:** Planificación de una estrategia de comunicación
- 90 **Cuadro 5:** Lineamientos básicos de ética profesional y gestión de la información en la prestación de servicios
- 104 **Cuadro 6:** Signos habituales de *burnout* y estrés traumático secundario

LISTADO DE GRÁFICOS

- 45 **Gráfico 1:** Servicios orientados a personas migrantes y refugiadas



INTRODUCCIÓN

El fenómeno de los flujos migratorios mixtos, compuestos por migrantes y refugiados/as,¹ es una realidad en todas las regiones del mundo y en todas las sociedades. La buena gestión de la migración, a través de la implementación de políticas migratorias para una migración ordenada, regular y segura, tiene un impacto positivo en la persona y en el desarrollo del país de origen y de destino. Sin embargo, en muchas oportunidades la decisión de migrar se ve influenciada por situación de riesgo de las personas y es importante que dichas experiencias no se repliquen ni perpetúen. Ante esta situación, una de las respuestas identificadas a nivel mundial es la puesta en marcha de Centros de Información para Migrantes (en adelante, CIM).

Esta guía práctica y sus documentos anexos, tienen como finalidad identificar buenas prácticas de diferentes Centros de Información en el mundo, y traducirlas en un documento que sea de utilidad para organizar la institucionalidad y para apoyar la creación y fortalecimiento de centros a nivel regional. El presente material, está destinado, principalmente, a los/as referentes gubernamentales que lideran este tipo de iniciativas y al personal técnico que podrá cumplir funciones en

los CIM. Asimismo, esta guía práctica se dirige a las agencias de gobierno, organismos internacionales y a aquellos socios estratégicos que se sumen a los CIM, permitiéndoles así entender mejor la dinámica y las bases fundacionales de los Centros.

La guía es producto de la lectura detenida de diversos materiales documentales y bibliográficos e inspirado en el manual de gestión de centros de referencia a migrantes desarrollado por la OIM en 2015², así como también, de un enriquecedor trabajo de campo realizado en Argentina.

La guía se construye sobre distintas publicaciones³ que sistematizan las experiencias de diferentes centros que ya sean liderados por OIM, o en su defecto con el apoyo técnico de OIM a las entidades de gobierno que lo lideran, incluyendo aquellos establecidos en Albania, Australia, Bosnia y Herzegovina, Colombia, Croacia, Eslovaquia, Filipinas, Georgia, India, Líbano, Mali, Montenegro, Serbia and Kosovo, Micronesia, Myanmar, Nepal, Portugal, Rumania, Rusia, Sri Lanka, Tayikistán, Vietnam, entre otros.

La estructura de la guía responde a una lógica puramente práctica, basada en el manual de gestión de COMyR de Argentina y el

Pasos

Estos pasos se complementan con una serie de herramientas prácticas que se encuentran incorporadas en los anexos y una propuesta de capacitación del personal de los CIM, ambas basadas en las necesidades identificadas durante el trabajo de campo.

manual de gestión de centros de referencia a migrantes desarrollado por la OIM. A través de una propuesta de planificación estratégica basada en diez pasos necesarios para la puesta en marcha de un CIM, este documento pretende apoyar el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos necesarios para garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de los CIM. Así, los pasos propuestos consisten en:

1. Por refugiados/as se entenderá tanto a las personas solicitantes de asilo como aquellas que ya cuenten con la condición de tal.

2. IOM (2015). Running an Effective Migrant Resource Centre: A Handbook for Practitioners, Budapest: International Organization for Migration.

Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/running_effective_migrant_resource_centre.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

3. Ver GFMD (2009), ILO (2014a ; 2014b); INTI ACIDI (2009), IOM (2009; 2013; 2015) y Regional Development Council Calabarzon (2016).



PASO 1

Identificar los objetivos y el marco normativo aplicable



PASO 2

Definir el público destinatario



PASO 3

Definir los servicios que se ofrecerán (qué, cómo, cuándo, dónde y mejoras)



PASO 4

Establecer la institucionalidad y planificar la sostenibilidad



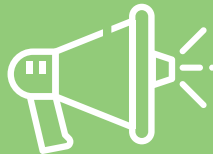
PASO 5

Establecer políticas y procedimientos (protocolos de operación, entre otros)



PASO 6

Identificar socios estratégicos y contrapartes



PASO 7

Visibilidad y comunicación



PASO 8

Servicios accesibles, de calidad, y libres de todo tipo de discriminación



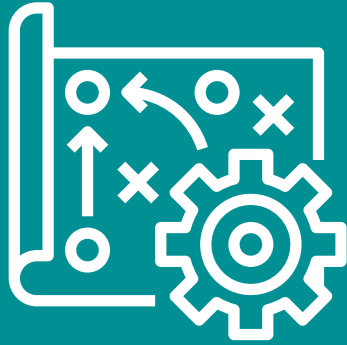
PASO 9

Monitoreo y evaluación



PASO 10

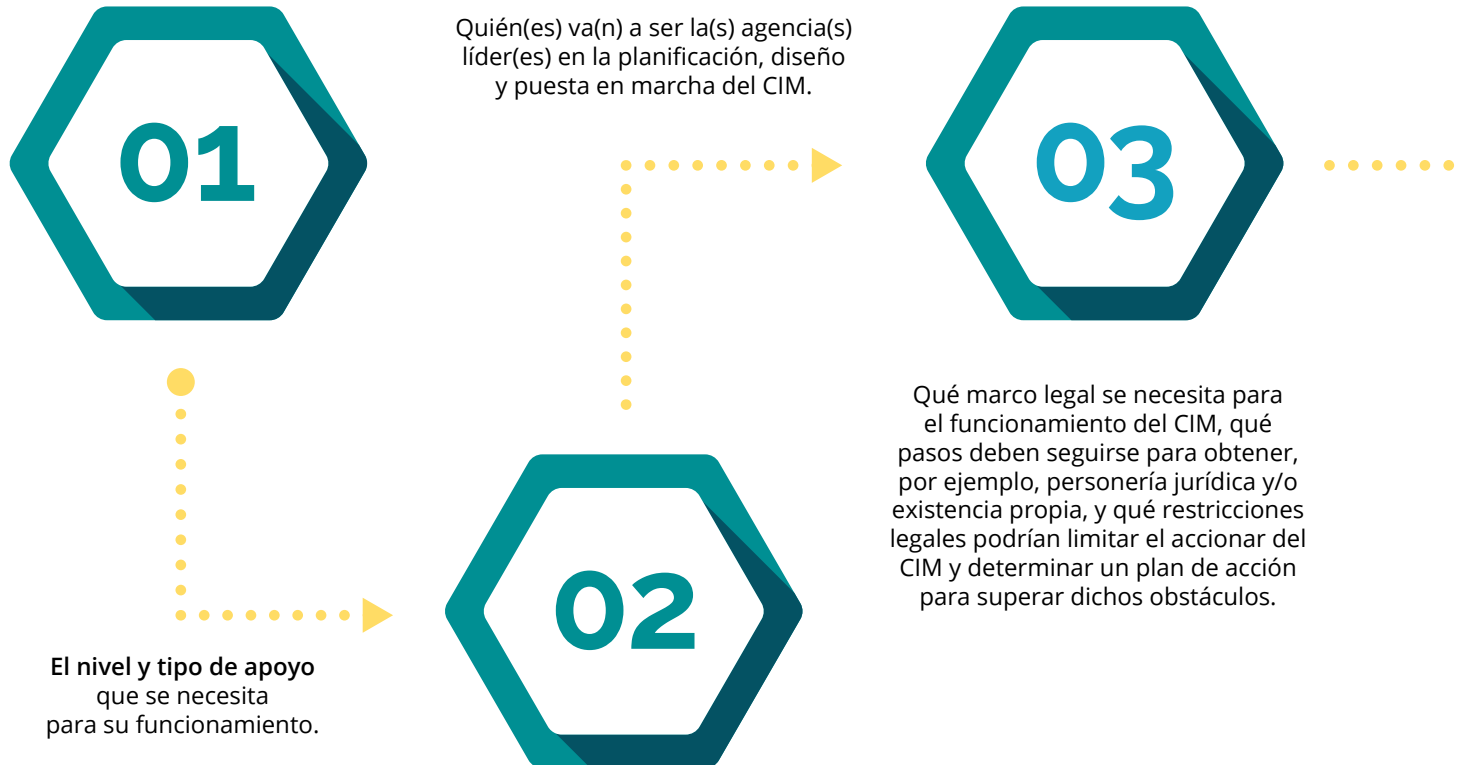
Cuidado y apoyo a los recursos humanos



PLANIFICACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CIM

Factores

Al momento de estructurar un CIM existente y/o abrir uno nuevo, resulta importante considerar los siguientes factores:





Cómo se gestionarán alianzas con otros actores (gobierno, sociedad civil, organizaciones internacionales) y cómo y dónde se buscará apoyo político.

Determinar cómo se garantizará la sostenibilidad del CIM, incluyendo el presupuesto para los primeros años de gestión y planes de financiamiento a largo plazo.



Qué políticas internas deben ponerse en marcha y qué decisiones sobre los servicios y la conformación de los equipos del CIM deben realizarse para implementar el CIM



A continuación, se aborda cada uno de estos aspectos a través de diez pasos fundamentales.



PASO 1

Identificar los objetivos
y el marco normativo aplicable

Definición y alcance del CIM

Un centro de orientación para migrantes y refugiados es un espacio físico donde potenciales migrantes, migrantes en tránsito, migrantes en país de destino, solicitantes de asilo y refugiados/as pueden acudir para obtener información y asistencia con respecto a la migración. Existen diferentes espacios de orientación a migrantes y refugiados/as en el mundo, conocidos bajo diversos nombres, tales como Centros de Recursos para

Migrantes, Centro de Información a Migrantes, Centro de Orientación a Migrantes y Refugiados (COMyR) *One-Stop-Shop* (ventanilla única).⁴ Los servicios que se ofrecen son variados, pero en general éstos incluyen asesoramiento para trámites migratorios, integración social y comunitaria en el país de destino a través de actividades culturales; talleres de capacitación en distintas habilidades laborales y financieras; orientación y asistencia en

la búsqueda de empleo; cursos de idioma; acceso a servicios básicos como salud y educación; asesoramiento jurídico; etc.

Si bien puede decirse que no hay un modelo único de centro de orientación, estos pueden agruparse en diferentes subcategorías en función del lugar donde están ubicados y los actores que los lideran.

SEGÚN LOS ACTORES QUE LOS LIDERAN, LOS CENTROS PUEDEN CLASIFICARSE EN:

- ▶ **Comunitarios** (“*Community-based*”), liderados por organizaciones de la sociedad civil (ONGs) como es el caso de Australia⁵ y del Reino Unido. En Australia está dividido por regiones y los hay en Victoria, Tasmania, Liverpool, etc. En el Reino Unido, por ejemplo, un *Migrant Resource Center* funciona desde 1984 en South Westminster, Londres⁶. También los hay aquellos liderados por sindicatos, como el caso Sri Lanka y Colombia⁷.
- ▶ **Liderados por organismos internacionales**, como es el caso de la OIM en Eslovaquia⁸ o de la OIT en Filipinas⁹.
- ▶ **Gubernamentales o coordinados exclusivamente por el Estado**, como en Portugal¹⁰ que funciona a nivel nacional, o el caso de San Pablo, que es solamente municipal.¹¹
- ▶ **Mixtos** o gestionados de manera conjunta entre gobierno, organizaciones internacionales como la OIM y otras instituciones, como el caso de Rumania.¹²

Según su ubicación, los centros pueden estar en países de origen, tránsito o destino, y sus servicios, claro está, variarán en función de las necesidades de la población en las diferentes etapas del proceso migratorio.

Asimismo, tomando como referencia estas subcategorías, se pueden señalar ejemplos como el COMyR argentino, que se asemeja más a las iniciativas de tipo gubernamental. En este sentido, resulta importante resaltar que cuando se trata de iniciativas gubernamentales, su valor añadido no reside en crear servicios paralelos, sino más bien en facilitar el acceso a servicios públicos disponibles para todas las personas que habitan el suelo argentino, desde una perspectiva de igualdad y no discriminación. De esta manera, se apoyará a la comunidad beneficiaria (en este caso población migrante y refugiada) a superar las situaciones de desventaja en las que puedan encontrarse, en relación con la población nacional, reduciendo costos a cor-

to, mediano y largo plazo, e impactando positivamente en los procesos de integración.

Al respecto, cabe destacar que, según el análisis realizado por el *One-Stop-Shop* de Portugal, la dispersión y la falta de trabajo articulado entre diferentes organismos estatales, es la principal causa de la falta de acceso a la información por parte de la comunidad migrante, y de las dificultades de acceso a los servicios públicos. Por ello, el éxito de estos espacios institucionales se basa en entender la integración como un proceso bidireccional, y en brindar una respuesta holística que disminuya la información contradictoria e insuficiente, y aumente la confianza de los/as migrantes en la administración pública, reduciendo así la brecha entre ambos (INTI-ACIDI,

-
4. Las experiencias de este apartado se enumeran sin ánimos de exhaustividad, sino con el objetivo de identificar un marco de referencia a la hora de pensar el modelo de cada país.
 5. Para mayor información ver: <https://mrctas.org.au/about-us/>; <http://www.mrcnorthwest.org.au>; <https://spectrumvic.org.au/about/>; <https://www.mrcn.org.au>; y <https://smrc.org.au> (consultado el 3 de febrero de 2019).
 6. Para mayor información visitar: <http://www.migrantsresourcecentre.org.uk> (consultado el 03/02/2019).
 7. Para mayor información ver IOM (2015).
 8. Ver <https://www.mic.iom.sk/en/> (consultado el 3 de febrero de 2019).
 9. Para mayor información ver ILO (2014a).
 10. La experiencia de Portugal fue sistematizada tras la evaluación externa de la OIM e instituciones gubernamentales y académicas de Italia, Holanda, Alemania, Irlanda, España, y Grecia. Para más información sobre esta iniciativa ver: <https://www.acm.gov.pt/acm/servicos/one-stop-shop> (consultado el 3 de febrero de 2019). La experiencia se encuentra sistematizada en INTI-ACIDI (2009).
 11. Funciona bajo la órbita de la Secretaría de Justicia y Defensa de la Ciudadanía a través de un Centros de Integración de la Ciudadanía específico para migrantes (Centro de Integração da Cidadania (CIC) do Imigrante. Para mayor información ver: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/cic-do-imigrante-visa-promover-a-insercao-social-do-estrangeiro/> (consultado el 3 de febrero de 2019). Ver también OIM Suramérica-IPPDH (n.d.), Migrantes regionales en la ciudad de San Pablo, Buenos Aires: Oficina Regional de la OIM para América del Sur-IPPDH Mercosur, Puede consultarse en: http://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2017/01/Migrantes-regionales-en-San-Pablo_ES.pdf (consultado el 3 de febrero de 2019).
 12. Mayor información en: <http://www.romaniaecacasa.ro> (consultado el 3 de febrero de 2019).

2009). Además, la eficacia del centro residirá “en la buena disposición de un número cada vez mayor de agencias gubernamentales y de organizaciones de la sociedad civil para formar parte [del Centro], tanto en el comienzo como en el momento en el que la iniciativa está desarrollada y extendida” (INTI-ACIDI, 2009:31).

En todo caso, cualquiera sea la modalidad elegida, el rol de los centros es facilitar y promover procesos migratorios seguros, ordenados y regulares, proporcionando información precisa y actualizada, de manera tal que las personas puedan tomar decisiones informadas sobre su movilidad, integración y bienestar económico-social. Asimismo, es fundamental que al momento de planificar su existencia y sus objetivos, se tenga en miras garantizar siempre atención personalizada y servicios de calidad que sean sostenibles a largo plazo, a través de procesos de monitoreo y evaluación (M&E) continuos que permitan supervisar las acciones, contrastándolas con los objetivos fijados para evaluar si el centro continúa atendiendo las necesidades de la población beneficiaria, reformulando y reforzando estrategias cuando sea necesario.

Así, entre las buenas prácticas de los centros referenciados en la bibliografía relevada se destacan el apoyo para el acceso al empleo; el asesoramiento jurídico; la asistencia personalizada en diferentes temáticas migratorias; las buenas estrategias de comunicación y visibilidad del centro; y las alianzas con socios estratégicos de sector público y privado.

En menor medida, se identificaron la provisión de refugios y soluciones habitacionales temporarias; garantizar el acceso a salud, incluso a la salud mental, a través de derivaciones; atención a través de líneas telefónicas gratuitas; y la realización de diagnósticos participativos o focus group para identificar las necesidades más acuciantes de la población migrante.

También se destacó el uso de mediadores culturales, en tanto estos últimos fomentan la inclusión social, promueven el dialogo intercultural y cooperan en la prevención y solución de conflictos socioculturales y en la definición de estrategias de intervención social.

Asimismo, se consideraron como buenas prácticas el realizar mapeos iniciales para identificar y entender las necesidades locales, y comprender el entramado institucional

existente; el asesoramiento para la revalidación/homologación de títulos; y el fomentar vínculos con colectividades.

En relación con el aspecto laboral, entre las buenas prácticas se destacan el asesoramiento para la búsqueda laboral, acceso a bolsas de empleo, asesoramiento para la planificación profesional, apoyo para el desarrollo de un proyecto particular (ej. a través de microcréditos), capacitación en habilidades requeridas para los puestos demandados en el país de destino, entrenamiento para entrevistas laborales, etc.

Por su parte, entre los desafíos que se observan con mayor reiteración en la bibliografía se encuentran la falta de y/o inadecuada/insuficiente financiación; la ubicación del Centro; la falta de voluntad política, o un entorno institucional confuso; y la falta de una capacitación generalizada en materia de derechos humanos.



CIM: objetivos y estructura

Para ejemplificar los objetivos y la estructura actual de un CIM, se puede hacer referencia al COMyR de Argentina, que se define a sí mismo como *"un espacio de encuentro y atención, destinado a todas las colectividades y comunidades que conforman la pluralidad poblacional de la Ciudad de Buenos Aires. Busca centralizar actividades de organismos estatales y organizaciones de la sociedad civil e impulsar acciones que atiendan las necesidades y demandas de las personas migrantes y refugiadas"*.

Sus objetivos son:

PROMOVER EL ACCESO A DERECHOS.

BRINDAR UN ESPACIO DE ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN.

FACILITAR LA INSERCIÓN LABORAL, LA EMPLEABILIDAD Y EL FOMENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS.

ACCEDER A ASISTENCIA JURÍDICA Y SOCIAL.

REALIZAR ACTIVIDADES CULTURALES, DEPORTIVAS Y RECREATIVAS.

A su vez, cuenta con tres áreas:

▶ **Área de Orientación y Atención.**

Se encarga de proveer asesoramiento personalizado a las personas migrantes y refugiadas en materia de recursos locales y acceso a documentación y otros derechos, de acuerdo a las necesidades planteadas por ellas mismas y/o identificadas por el personal del CIM. Desde esta área se realizan también derivaciones y articulaciones, cuando es posible, con otras áreas de gobierno.

▶ **Área de Formación Laboral.**

Aborda temáticas diversas tales como: derechos y deberes de la población migrante; taller de búsqueda e inserción laboral; formación laboral y empleabilidad; cursos de español inicial, intermedio y avanzado taller grupal de conversación en español; programa integral de emprendedores.

▶ **Área de Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas.**

En conjunto con organizaciones de la sociedad civil y colectividades, se ofrecen espacios para colectividades, actividades culturales recreativas y deportivas, organizadas por las propias colectividades, y talleres de teatro. Para el 2019 se prevé expandir el trabajo realizado en esta área para fortalecer a las colectividades a través del apoyo en cuestiones legales y financieras (ej. regularizar/obtener personería jurídica, cursos de *fundraising*), el llamado a presentación de proyectos por parte de las colectividades y el apoyo en el diseño e implementación de los mismos.

Según las entrevistas realizadas para la elaboración del Manual de Gestión a Migrantes y Refugiados en Argentina, lo que caracteriza al Centro es que ofrece un servicio único en un ambiente acogedor, aspecto clave según las experiencias internacionales relevadas a través de la bibliografía.

Por último, es necesario destacar que, generalmente, este tipo de centros, y el CIM en particular, deberían considerar su trabajo desde la perspectiva de apoyo a la migración para el desarrollo. En este sentido, “[l]a Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, sostenida bajo la aspiración de ‘no dejar a nadie atrás’, incluye a la migración como parte integral de las acciones para reducir las desigualdades y erradicar la pobreza”, incluyendo metas específicas asociadas a la migración, tales como: la promoción de las becas para oportunidades de educación internacional (Meta 4.b); la protección de los trabajadores migrantes (Meta 8.8); la promoción de una

gobernanza de la migración basada en la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas (Meta 10.7); la reducción de los costos de las remesas (Meta 10.c); La generación de datos desglosados por el estatus migratorio (Meta 17.18)” (OIM, n.d.:1).

A su vez, “los [Objetivos de Desarrollo Sostenible u ODS] también reconocen la vulnerabilidad de los migrantes a la explotación y al abuso” y por ello mandan a “eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado (Meta 5.2); poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños (Meta 16.2); [y] adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, además de poner fin

al trabajo infantil en todas sus formas de aquí a 2025 (Meta 8.7)” (OIM, n.d.:1).

Por todo lo anterior, el acceso privilegiado del CIM a la población migrante y refugiada debería ser utilizado como una valiosa fuente de conocimiento para obtener información sobre las tendencias migratorias y las experiencias de la población beneficiaria en los países de llegada.¹³

13. Para mayor información sobre buenas prácticas relacionadas con migraciones y ODS ver JMDI (n.d.). *Success Stories...*, op. cit.

Enfoque de derechos y marco normativo aplicable

El asesoramiento y el apoyo en materia de migración y refugio están respaldados por instrumentos internacionales, y las normas de derechos humanos son la base fundamental para garantizar la protección de migrantes y refugiados/as. Por ello, la aplicación del enfoque de derechos humanos y la transversalización de la perspectiva de género en el diseño, planificación y puesta en marcha del CIM, así como en la prestación de servicios, resulta fundamental para garantizar los derechos reconocidos a la población migrante y refugiada.

En este sentido, el enfoque de derechos (o la perspectiva de derechos humanos) es un marco conceptual “que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos” en miras a analizar las

desigualdades y corregir las prácticas discriminatorias (OHCHR, 2006:15). El enfoque de derechos parte de la base de que todos los derechos humanos son universales, inalienables, interdependientes e indivisibles y, por ende, corresponden a todas las personas por el mero hecho de ser tales, sin distinción ni discriminación alguna. Incluye el enfoque de género y el enfoque de niñez, entre muchas otras variables según los distintos grupos en situación de vulnerabilidad a los que se haga referencia.

Según el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas o ECOSOC (1997), la transversalización de la perspectiva de género puede ser definida como *“el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupacio-*

*nes y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de géneros.”*¹⁴ En otras palabras, lo que se pretende con la incorporación del enfoque de género o la transversalización de dicha perspectiva es considerar las relaciones asimétricas entre los géneros que afectan de manera desproporcionada la vida de las mujeres, y también la de las personas pertenecientes al colectivo LGTBI, y actuar en consecuencia. Los Anexos 5 y 6 ofrecen una serie de preguntas para guiar la reflexión y determinar si la planificación, puesta en marcha y M&E de las actividades de un programa, proyecto o política, en este caso del CIM, es-

14. El Centro de Capacitación de ONU Mujeres ofrece un curso para “fortalecer la capacidad organizacional en el logro de resultados en la promoción de la igualdad de género” y brindar mayor “claridad conceptual sobre igualdad de género y la transversalización de la perspectiva de género”, entre otros. Para mayor información visitar: <https://trainingcentre.unwomen.org/course/description.php?id=10> (consultado el 18 de febrero 2019).

tán incorporando el enfoque de derechos y la perspectiva de género.

En el marco de flujos migratorios mixtos, el enfoque de género (o un enfoque sensible al género o género-sensitivo) exige además contar con datos desagregados por sexo registral e identidad de género auto percibida de las personas que recurren al CIM. Este enfoque requiere, además, capacitar al personal para que tenga una cabal comprensión de cuáles son los factores de riesgo y las vulnerabilidades experimentadas por diferentes grupos de mujeres y hombres en todas las etapas del proceso de migración, y cómo las políticas de migración existentes colocan a algunos grupos en mayor riesgo de violencia, explotación y abuso.

Finalmente, será muy importante, a la hora de brindar servicios para todas las edades y géneros, escuchar y entender las necesidades y experiencias de niños, niñas y adoles-

centes (NNyA) migrantes; así como también, a acompañar la escucha con formación técnica específica en la temática para poder tener una mejor comprensión de las vulnerabilidades propias de los y las NNyA migrantes, ya sean acompañados/as o no.¹⁵ Los/as NNyA pueden verse afectados tanto porque “a) son ellos mismos migrantes, ya sea solos o con sus familias; b) nacieron de padres migrantes en los países de destino; o c) permanecen en su país de origen mientras uno o ambos padres han migrado a otro país”, y considerarse que “en todas las medidas concernientes a los niños, los Estados deben guiarse por los principios dominantes de la no discriminación (art. 2); el interés superior del niño (art. 3); el derecho a la vida, a la supervivencia y al desarrollo (art. 6); y el derecho del niño a expresar su opinión en todos los asuntos que le afecten y a que sea tenida debidamente en cuenta (art. 12)” (CMW/C/GC/3–CRC/C/GC/22,

2017, ¶¶3, 19).

En el caso de Argentina, por ejemplo, se puede ver que es un país con una larga tradición de activismo en materia de derechos humanos, y un Estado que ha ratificado la mayoría de los tratados de derechos humanos internacionales y regionales existentes. Ejemplo de lo anterior es que en 2004 se derogó una norma impuesta por la dictadura militar en 1981 y se sancionó una nueva Ley de Migraciones que introduce el enfoque de derechos humanos de manera transversal.

Por ello, además de los derechos reconocidos en Argentina, por la Ley de Migraciones (Ley N° 25.871) de 2004, su Decreto Reglamentario 616/2010 y la Ley General de Reconocimiento y Protección al Refugiado (Ley N° 26.165) de 2006, a las personas migrantes y refugiadas les asisten los derechos humanos establecidos en los distintos instrumentos internacionales ratificados por el Estado.

15. Al respecto, ver particularmente CMW/C/GC/3–CRC/C/GC/22 y CMW/C/GC/4–CRC/C/GC/23 (2017).

Ello incluye, de manera no taxativa:

- la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.
- la Declaración Universal de Derechos Humanos.
- la Convención Americana sobre Derechos Humanos.
- el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y su Protocolo Facultativo.
- la Convención sobre la Prevención y la Sanción del Delito de Genocidio.
- la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial.
- la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.
- la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes.
- la Convención sobre los Derechos del Niño.
- la Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares.
- la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer (Convención de Belém do Pará).
- la Convención Interamericana sobre Desaparición Forzada de Personas.
- la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores.
- la Convención Interamericana para Prevenir y Sancionar la Tortura; así como los protocolos que acompañan dichos instrumentos ratificados por el país.¹⁶

También corresponde considerar la protección que brindan la Declaración de Nueva York (2016) y el Pacto Mundial para las Migraciones y el Pacto Mundial para Refugiados (2018) con el fin de proteger los derechos humanos de todas las personas refugiadas y migrantes, independientemente de su condición.

Por otro lado, en el caso específico de solicitantes de asilo y refugiados/as, en Argentina, además de los instrumentos internacionales antes mencionados que garantizan el acceso a todas las personas, incluidas las personas refugiadas, les son aplicables la Convención del Estatuto de los Refugiados (1951) y su Protocolo (1967), y a nivel regional les asisten cuatro documentos clave: la Declaración de Cartagena sobre Refugiados (1984), la Declaración de San José sobre Refugiados y Personas Desplazadas (1994); la Declaración y Plan de Acción de México para fortalecer la Protección Internacional de los Refugiados en América Latina (2004); y la Declaración y Plan de Acción de Brasil “Un Marco de Cooperación y Solidaridad Regional para Fortalecer la Protección Internacional de las Personas Refugiadas, Desplazadas y Apátridas en América Latina y el Caribe” (2014). A su vez, a la hora de interpretar los

derechos y el alcance de la protección debida a las personas solicitantes de asilo, el ACNUR ha desarrollado una serie de pautas interpretativas destinadas a orientar el proceso de determinación del estatuto de refugiado y, por ejemplo, arrojar luz sobre cómo debe ser interpretado el interés superior del niño, qué debe considerarse persecución basada en género y en pertenencia al colectivo LGTBI, entre otras.¹⁷

Todos estos instrumentos son fundamentales para proveer y garantizar una atención y servicios adecuados y respetuosos de derechos humanos de las personas migrantes y refugiadas que asisten al CIM.¹⁸

16. Cabe destacar que Argentina no ha ratificado ninguno de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativos a trabajadores migrantes (a saber, Convenios 48, 97 y 143).

17. Ver al respecto UNHCR (2018a).

18. Para mayor información sobre los derechos que le asisten a personas migrantes a la luz de la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares y la Ley de Migraciones (Ley N° 25.871), su contenido y alcance; las autoridades y actores obligados al respeto del derecho; y las autoridades pertinentes para presentar reclamos, ver Pavón Piscitello, D. (2016). *Catálogo básico de derechos de las personas migrantes en Argentina*. Córdoba: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, 1a ed.

Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/catalogo%20basico%20personas%20migrantes.pdf> (consultado el 18 de febrero de 2019).



PASO 2

Definir el público destinatario



Para determinar las características y ubicación del CIM es necesario definir con antelación cuál será el público destinatario. Es decir, las características sociodemográficas de las personas migrantes y refugiadas a quienes se destinarán los servicios. Tener una imagen clara de quiénes serán los/as destinatarios es fundamental para garantizar que el CIM sea inclusivo y relevante para las necesidades de dicha población.

Recomendaciones para identificar a la población destinataria

Según la bibliografía consultada, algunos de los pasos a seguir para identificar a la población destinataria y ponerse en contacto con ella incluyen, de manera no exhaustiva, las siguientes actividades:

- ▶ Recopilar datos estadísticos oficiales disponibles y evidencia sobre patrones migratorios, incluyendo perfiles sociodemográficos. Dichos patrones pueden provenir de fuentes estadísticas como también de investigaciones cualitativas.
- ▶ Elaborar un plan de acción para comunicarse con la población beneficiaria, tanto la que se encuentra en el país receptor como, si así se determinase conveniente, la que se encuentra en su país de origen o en tránsito, teniendo en miras al país receptor como país de destino. Para ello, resultará importante ponerse en contacto con organizaciones sociales, colectividades, embajadas, consulados, e incluso contrapartes gubernamentales, y llevar adelante consultas y reuniones de trabajo.

- ▶ Organizar espacios de consulta y participación (encuestas confidenciales auto-administradas, entrevistas individuales y/o *focus group*) para la población migrante y refugiada. Esto mismo, resulta importante para determinar las necesidades de las personas destinatarias de los servicios del CIM (aspecto que se relaciona directamente con el mapeo de actores y servicios, mencionado en el Paso 3).
- ▶ Identificar en qué lugares vive (provincias, ciudades, barrios) la población objetivo, y qué actividades realiza, para determinar la ubicación y horario de apertura del CIM (ver Paso 8).
- ▶ Identificar los principales idiomas hablados por la población que se quiere alcanzar, para determinar las necesidades lingüísticas y adaptarse a ellas (ver por ejemplo IOM, 2015: 22).

Por último, en tanto el CIM ha sido planteado desde un inicio como un espacio abierto, tanto a personas migrantes como refugiadas, es importante tener presente las diferencias entre ambos términos a fin de aplicar el marco adecuado de derechos, responsabilidades y protección que le corresponden a cada una de ellas (tal como se enumeró en el Paso 1).

Así, las personas “refugiadas” y/o “solicitantes de asilo” son aquellas que se vieron obligadas a huir para salvar sus vidas o preservar su libertad. En lo que refiere al término “migrante”, es una denominación general

que no está definida en el derecho internacional, y que, según la Organización Internacional para las Migraciones, refleja lo que comúnmente se entiende sobre una persona que se desplaza de su lugar habitual de residencia, ya sea dentro de su país o a través de una frontera internacional, en forma temporal o permanente, y por una diversidad de razones. El término incluye una serie de categorías legales bien definidas de personas, por ejemplo, trabajadores migrantes; personas cuyos tipos particulares de movimiento están definidos legalmente, por ejemplo, mi-

grantes víctimas de tráfico; como también a aquellas personas cuya condición o medio de movimiento no están específicamente definidos en el derecho internacional, por ejemplo, estudiantes internacionales.

Cabe destacar que las personas refugiadas y/o solicitantes de asilo y las personas migrantes, a menudo utilizan las mismas rutas, medios de transporte y redes de contención y asesoramiento, y conforman los denominados “movimientos mixtos” o “flujos mixtos”.¹⁹

19. Para mayor información ver UNHCR (n.d., a), particularmente las secciones “*migrant definition*” y “*refugee definition*” disponibles online en: <https://emergency.unhcr.org/entry/250459/migrant-definition> y <https://emergency.unhcr.org/entry/250585/refugee-definition> respectivamente (consultado el 29 de enero de 2019).



PASO 3

Definir los servicios que se ofrecerán
(qué, cómo, cuándo, dónde y mejoras)

Una vez determinada la población que se busca alcanzar, resulta fundamental determinar qué servicios están disponibles para la población objetivo, cuáles son los principales obstáculos de acceso a los mismos, y qué servicios aún no están siendo ofrecidos. A su vez, se deberá indagar sobre las mejores estrategias para brindar los diferentes servicios, las mejores formas de comunicarse con la población destinataria para que ésta conozca la existencia del CIM, etc.

Esta información puede obtenerse a través de diversos ejercicios:

- ▶ Mapeo de actores y servicios disponibles (ver Anexo 8).
- ▶ Análisis e informes gubernamentales.
- ▶ Revisión documental de investigaciones realizadas por organizaciones de la sociedad y por la academia, y organización de reuniones de trabajo para recopilar aportes de estas organizaciones.
- ▶ Recomendaciones de organismos internacionales realizadas al país en materia de migración y refugio, y conocimiento de buenas prácticas identificadas en otros países.
- ▶ Participación directa de la población beneficiaria a través de encuestas confidenciales, entrevistas individuales, *focus group* y diagnósticos participativos con personas migrantes y refugiadas.

Determinación de los servicios que se ofrecerán

Una vez sistematizada esta información se podrá determinar cuáles serán los servicios que el CIM debería prestar. Se listan a continuación algunos ejemplos de servicios generales que pueden ofrecerse y que han constituido buenas prácticas en otras regiones.²⁰

Derechos y deberes de migrantes y refugiados/as:

- ▶ Información sobre legislación vigente y derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos que les corresponden a migrantes y refugiados/as
- ▶ Ejercicio del derecho a la salud (salud mental y apoyo psicosocial, servicios médicos, salud sexual y reproductiva, etc.), provisión directa de servicios y/o acceso al sistema de salud a través de derivaciones.
- ▶ Asesoramiento sobre lugares donde realizar denuncias en caso de ser víctimas de delitos (ej. abuso sexual, violencia doméstica, acoso, discriminación, robo/hurto, explotación laboral, etc.).
- ▶ Acceso a seguridad social (ayudas, pensiones, etc.) y sus requisitos.
- ▶ Acceso a la justicia a través del asesoramiento jurídico gratuito.
- ▶ Informes sociales para derivación institucional (ej. subsidio habitacional, nota de eximición de pago de tasa migratoria, etc.).
- ▶ Apoyo para la reunificación familiar.
- ▶ Actividades grupales para brindar apoyo y contención emocional, para abordar la violencia sexual y de género, etc.

20. Nótese que, para determinar el efectivo funcionamiento de estos servicios, es conveniente realizar diagnósticos continuos que permitan evaluar el grado de satisfacción con los servicios ofrecidos y su impacto en los derechos que se pretende garantizar a través de ellos, aspecto que se relaciona directamente con el paso 9.

Integración y cultura del país receptor

- ▶ Capacitación sobre historia, geografía, clima y estaciones, cultura general, prácticas religiosas, estructura política, lenguaje, refranes comunes, costumbres, formas de comunicación, saludos, vestimenta, etc.
- ▶ Sistema de transporte, costos, utilización, etc.
- ▶ Costo de vida, incluido alquiler, comida y ropa, y consejos sobre gestión del presupuesto.
- ▶ Servicios de comunicaciones e internet.
- ▶ Cómo ponerse en contacto con colectividades, y tener acceso a actividades culturales y recreativas para adultos y niños, niñas y adolescentes, gratuitas y/o con beca.
- ▶ Generar oportunidades y espacios para la interacción entre personas migrantes y refugiadas entre ellas y con la comunidad, a fin de generar vínculos y favorecer los procesos de integración.

Procesos y procedimientos referentes a la migración regular, y acceso al procedimiento de asilo

- ▶ Tipos de visado, aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos.
- ▶ Capacitación sobre formas de radicación en el país. programas/módulos específicos del tema en el país.
- ▶ Derivación a las instituciones del país que estén a cargo de la gestión de las solicitudes de asilo, cuando hubiese indicio de necesidad de protección de una persona.

Información y asistencia en la búsqueda de empleo

- ▶ Compromisos asumidos, en cada país receptor, en torno a un trabajo decente, salario mínimo, condiciones de trabajo (jornada laboral, descanso, vacaciones pagas, seguridad social).
- ▶ Ética de reclutamiento, empresas/organizaciones y portales web seguros para la búsqueda de empleo, bolsas de empleo, etc.
- ▶ Capacitación para entrevistas laborales.
- ▶ Información básica sobre contratos de trabajo y factores relevantes que deben estar incluidos en el documento (ej. lugar de empleo, cargo ejercido, partes contratantes, salario, horas de trabajo, pago de horas extras, período de prueba, prestaciones médicas y de seguridad social, impuestos, etc.).
- ▶ Requisitos que pueden exigir los empleadores, por ejemplo, exámenes de idioma o chequeos médicos.
- ▶ Sindicatos y organizaciones que defienden derechos de trabajadores/as de distintos rubros.
- ▶ Asesoramiento individualizado para la planificación de la carrera profesional para la población beneficiaria, identificando potenciales empleos, objetivos personales y profesionales, necesidades de formación, oportunidades de desarrollo profesional, etc.

Desarrollo personal y profesional

- ▶ Oportunidades de educación y formación continua, incluyendo educación inicial, básica, y universitaria y los requisitos de cada una de ellas; y también otros cursos y talleres brindados por otras organizaciones sociales, agencias gubernamentales o instituciones académicas.
- ▶ Reconocimiento de habilidades y competencias e información sobre trámites para revalidación de títulos de grado.
- ▶ Educación financiera (ej. sistema bancario, funcionamiento de cajeros automáticos y banca *online*, requisitos para abrir una cuenta bancaria, préstamos).
- ▶ Talleres de emprendimiento.
- ▶ Cursos de idioma.
- ▶ Acceso a servicios de cuidado para niños/as en edad pre-escolar y alternativas de cuidado para NNyA por fuera del horario escolar.
- ▶ Asistencia psicosocial.

Alojamiento y acceso a la vivienda

- ▶ Orientación en la búsqueda de alojamiento y alquiler (ej. a través de información sobre requisitos de pago por adelantado, depósito, garantía e información sobre derechos de los/as inquilinos/as).
- ▶ Acceso a subsidios habitacionales y requisitos para beneficiarse de los mismos, refugios, etc.

Envío de remesas de manera eficiente, costo-efectiva y segura.

Siempre que sea posible, se deberá velar por garantizar que las capacitaciones dictadas en el CIM sean realizadas en la lengua materna de migrantes y refugiados/as. Además, deberá procurarse no solo de brindar conocimientos teóricos, sino también, de ofrecer habilidades prácticas necesarias para la población que acude al Centro, y utilizar metodologías de capacitación y apoyo entre pares, permitiendo que migrantes y refugiados/as capaciten, enseñen, y/o asistan y apoyen a otros/as migrantes y refugiados/as. Asimismo, se deberán propiciar entornos de aprendizaje inclusivos y amigables, donde se reafirme el valor de la migración y el respeto por ella (IOM, n.d., d).

Cuando el CIM no esté en condiciones de brindar ciertos servicios identificados en el listado anterior, u otros que fuesen de interés identificados por el propio Centro, como relevantes, será importante que el CIM establezca protocolos y acuerdos para realizar derivaciones a agencias e instituciones gubernamentales y sociales especializadas, asegurándose de que los canales de derivación sean rápidos y efectivos. Por ejemplo, el CIM debería tener rutas de derivación con los organismos estatales correspondientes en caso de víctimas de trata de personas, acceso a servicios de salud, víctimas de violencia de género, solicitud de refugio, etc. Es importante destacar que en casos en que sea necesario realizar una derivación, esta podrá realizarse únicamente si se cuenta con el consentimiento informado de la persona en cuestión.

En todos los casos, se aconseja que “todos los visitantes del [Centro] se vayan con algo, incluso si se trata solo de su tarjeta de presentación o de un folleto sobre la migración segura. De esa manera, la información viaja con la persona y puede llegar a más personas” (ILO, 2014a: 20).

Por último, cabe destacar que, entre las buenas prácticas relevadas para el desarrollo de esta guía práctica, se observa que los modelos de ventanilla única, como el de Portugal, son aquellos que ofrecen mejores alternativas de coordinación entre agencias y oferta de servicios para las personas migrantes y refugiadas, en tanto proporcionan una variedad de servicios en un mismo lugar (INTI-ACIDI, 2009). A la vez, según un análisis realizado por OIM (2009), los Centros que ofrecen mayor variedad de servicios son aquellos que tienen más posibilidad de subsistir en el tiempo.

Determinación de las modalidades y medios que se utilizarán para prestar los servicios

Otro aspecto a tener en cuenta es la modalidad en la que se van a prestar los diferentes servicios. Los mismos pueden proporcionarse de manera:

Directa e individual, asesorando caso por caso, de acuerdo a las necesidades particulares de la persona beneficiaria, de manera presencial (en las instalaciones de CIM); remota (a través de consultas telefónicas, incluso líneas telefónicas gratuitas), vía correo electrónico, *WhatsApp*, videoconferencia, etc.; o en el marco de puestos en actividades culturales y ferias, en escuelas, o a través de CIM móviles.

Directa y grupal, a través de actividades culturales, talleres de capacitación y espacios de apoyo psico-social.²¹

Indirecta, a través de redes sociales, *web*, folletos y demás estrategias de promoción y comunicación externa que se pongan en marcha. No incluye interacción directa con la población beneficiaria.

A su vez, el servicio se brindará de manera escrita u oral, dependiendo del medio utilizado y las habilidades de las personas migrantes y refugiadas.

Si bien las modalidades directas individuales y grupales suelen ser las más comunes, es importante tener cierto grado de creatividad y flexibilidad hacia diferentes alternativas dis-

ponibles para brindar servicios a migrantes y refugiados/as. El Anexo 7 ofrece una serie de preguntas frecuentes que deberían ser contempladas por parte del personal del CIM a

la hora de prepararse para brindar servicios de orientación y asesoramiento individual a las personas que recurran al CIM. Tal lista de preguntas no es exhaustiva y deberá ampliarse y nutrirse de las experiencias y necesidades que detecte el personal en su labor diaria.

Además, es importante considerar que los servicios brindados por el CIM deben ser ofrecidos de manera gratuita a la población migrante. Por ejemplo, una línea de atención

telefónica o vía *WhatsApp* supone la necesidad de contar con un teléfono y saber utilizarlo, pero resultan de bajo costo para las personas migrantes y refugiadas.

En la etapa de planificación será importante considerar las implicancias de cada una de las modalidades que se elijan para prestar servicios acordes al presupuesto disponible. Por ejemplo, la puesta en marcha de un sitio web, una línea de atención telefónica gratuita, la adquisición y mantenimiento de

una unidad móvil, los gastos de viaje y viáticos para participar en actividades y ferias en otros lugares fuera de la ciudad o del barrio en que está instalado el CIM, el diseño e impresión de folletos, entre otros, requieren la existencia y disposición de presupuesto para afrontar dichas actividades y modalidades de prestación de servicios.

21. Las Rondas de Bienvenida surgen como una propuesta para habilitar formalmente espacios de escucha para trabajar distintos temas que hacen al bienestar de la población migrante y su acceso a derechos y recursos, programas y políticas sociales disponibles en Argentina, y a la vez apoyar la generación de vínculos entre migrantes. En definitiva, "un espacio donde la persona puede ordenar sus ideas y emociones" y actuar en consecuencia, tal como fue expresado en las entrevistas al personal de CIM. Cabe destacar que no se trata de una atención psicológica propiamente dicha sino de espacios de diálogo grupal. Cuando se detecta que una persona requiere acompañamiento específico e individual es derivado al organismo correspondiente para admisión y posterior acompañamiento.

Recomendaciones a tener en cuenta en la provisión de servicios

Como primera medida debe recordarse que en algunos países las leyes en materia de migración garantizan a los/as migrantes, el acceso igualitario a los derechos en las mismas condiciones que las personas nacionales. Por ejemplo, la legislación argentina reconoce y garantiza así los derechos humanos tales como la salud, la seguridad social, la vivienda y la educación, y determina que la irregularidad migratoria en ningún caso puede impedir el efectivo acceso a tales derechos. Por su parte, la legislación relativa a refugiados/as también ofrece lineamientos claros en materia de protección internacional y acceso a derechos. En ese sentido, es importante que el personal del CIM brinde, a través del Centro o mediante derivaciones, todos los servicios que sean necesarios para garantizar tales derechos.

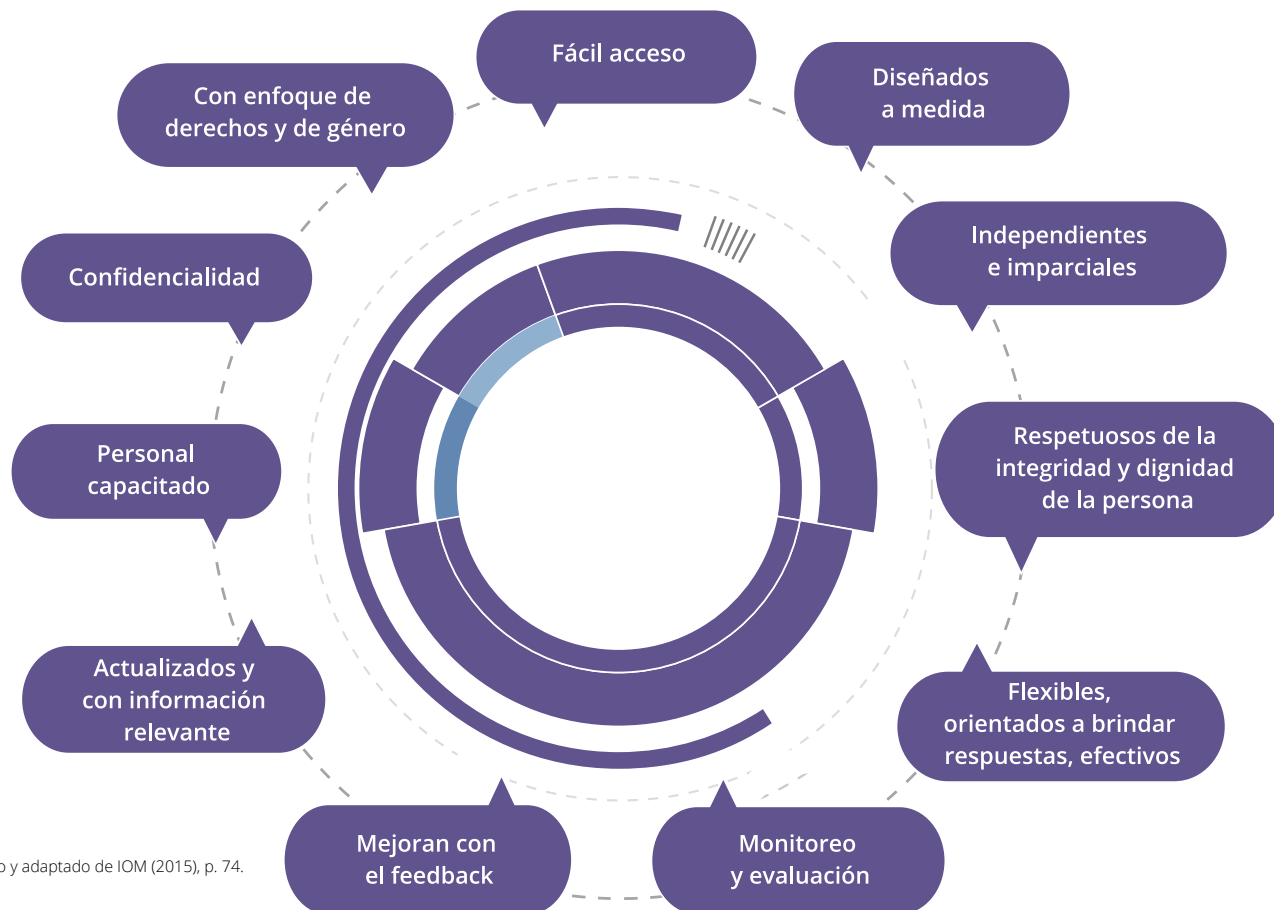
En primer lugar, es esencial poder ofrecer una buena admisión que, según la bibliografía relevada, consta de cinco pasos:

<p style="text-align: center;">PASO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Sonreír y dar la bienvenida al CIM, utilizando lenguaje cotidiano, respetuoso, pero no formal. ⊕ Invitar a la persona a ingresar al establecimiento (en caso de que la misma se encuentre en la puerta de entrada). <p style="text-align: center;">PASO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Preguntar si es la primera vez que viene al Centro. ⊕ Luego, preguntar "¿Cómo puedo ayudarlo/a?" ⊕ Explicar los objetivos del CIM. ⊕ <i>Ser paciente y comprensivo con las formas y tiempos de expresarse que tenga cada persona.</i> 	<p style="text-align: center;">PASO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Indicar servicios que presta el CIM y tomar nota del principal servicio por el cual se recurre. <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación / Regularidad Migratoria y acceso al procedimiento de asilo • Consulta sobre servicios de salud • Consulta sobre acceso a la educación • Consulta sobre vivienda • Consulta sobre trabajo • Talleres culturales • Capacitación laboral • Cursos de español • Otros: _____ 	<p style="text-align: center;">PASO 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Preguntar si hay alguna persona en particular con quien quisiera hablar o si puede hablar sobre su inquietud con quien lo/la está atendiendo en ese momento (dependerá de factores tales como visitas anteriores al Centro y relaciones generadas con algún/a otro/a profesional, predilección para hablar con un varón o una mujer, etc.). <p style="text-align: center;">PASO 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Luego, pase a la asesoría o la difusión de información, según las necesidades del/de la visitante.
---	---	--

Traducido y adaptado de ILO (2014b:14)

A su vez, además de los estándares de ética profesional (Cuadro 5) que deben observarse en la provisión de servicios, es importante que, a la hora de brindar atención, ésta se haga en un espacio en que la persona migrante o refugiada se sienta segura, cómoda, libre de distracciones e interrupciones.

Asimismo, en todos los casos, los servicios deben estar orientados a las necesidades de las personas que acuden al Centro, considerando los siguientes aspectos:



Fuente: traducido y adaptado de IOM (2015), p. 74.

También resulta importante considerar los determinantes de salud y bienestar de la población migrante y refugiada, tal como se indica a continuación:

CARACTERÍSTICAS PROPIAS	Edad, sexo, grupo étnico, historia clínica actual y pasada (ej. enfermedades preexistentes), religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas.
COMPORTAMIENTO Y ESTILO DE VIDA	Fumar, consumir drogas y alcohol, hacer dieta y/o ejercicio.
HABILIDAD PARA COMUNICARSE EN PAÍS DE DESTINO	Idioma(s) hablado(s), acceso a interpretación, diferencias culturales (ej. en relaciones de género).
CONSECUENCIAS DE LA MIGRACIÓN	Situación socioeconómica antes y después de migrar y/o solicitar refugio y/o adquirir condición de refugiado/a.
	Traumatismo físico (ej. tortura, abuso sexual, violencia de género) y/o traumatismo espiritual, ideológico, emocional y duelo complejo (ej. por separación de familiares y amigos, por las características del viaje, etc.).
ESTATUS MIGRATORIO	Incertidumbre sobre el resultado del proceso de migración o refugio y desesperación asociada, estrés.
CONDICIONES DE VIDA ACTUALES	Situación habitacional (alquiler, alojamiento en hoteles, situación de calle, etc.). Compartir espacios con personas desconocidas. Características de la vivienda (higiene, acceso a servicios tales como luz, agua potable, cloacas) y del barrio (seguridad ciudadana).
	Pobreza, aislamiento, enfermedades, discriminación racial, pérdida de identidad, estatus migratorio, medios para mantenerse a sí mismo/a y a la familia, pérdida de la esperanza, desesperación, etc.
	Seguridad alimentaria: acceso limitado a opciones saludables de alimentos.

FACTORES DE EMPLEO	Falta de empleo y su relación con la salud y el bienestar mental y físico.
	Acceso al mercado laboral, pero en condiciones de explotación y/o bajo amenaza (jornadas laborales largas, salario mínimo, poca o nula seguridad en el trabajo, incertidumbre sobre continuidad laboral, trata de personas, intimidaciones, retención de documentos de identidad, etc.) y su relación con la salud y el bienestar mental y físico.
ACCESO A SERVICIOS	Desconocimiento sobre los derechos sociales y laborales que conciernen a migrantes y refugiados/as.

Traducido y adaptado de Rose, N.; Stirling, S.; Ricketts, A., and Chappel, D. (2011).

En los casos en que se presten servicios individuales de manera directa (orientación y asesoramiento) se recomienda que se utilice un formulario de atención y/o “ficha” personal, donde se recaben ciertos datos personales de la persona que acude a consultar al CIM, así como su perfil sociodemográfico, las necesidades y preocupaciones expresadas, los servicios y asesoramiento ofrecidos y los pasos a seguir con el caso (ej. derivaciones). El Anexo 9 ofrece un modelo de formulario

de atención basado en el que actualmente utiliza el CIM con recomendaciones apoyadas en buenas prácticas internacionales detectadas durante la revisión bibliográfica.

Por último, resulta igualmente necesario establecer mecanismos a través de los cuales migrantes y refugiados/as puedan expresar su disconformidad con los servicios brindados. Ello puede garantizarse, por ejemplo, a través de encuestas de satisfacción por servicios brindados y/o cuestionarios de eva-

luación de las actividades de formación (ver Anexos 10 y 11), libros o cajas para depositar quejas y sugerencias, o incluso a través de un correo electrónico o una página web. Nótese que tanto las encuestas de satisfacción por servicios brindados como los cuestionarios de evaluación de las actividades de formación (Anexos 10 y 11) deberán ajustarse en cada caso en particular, según los indicadores que se pretendan relevar.



PASO 4

Establecer la institucionalidad
y planificar la sostenibilidad

Oportunidades y desafíos del CIM

Dotar de institucionalidad al CIM, darle existencia propia a través un instrumento jurídicamente vinculante, es el primer paso para garantizar la sustentabilidad en el tiempo y el presupuesto necesario para el funcionamiento del Centro. El hecho de que el CIM esté organizado bajo un modelo gubernamental, ofrece oportunidades y desafíos propios que deben ser considerados. A su vez, es importante determinar quién/es será/n legalmente responsable/s del CIM, incluyendo quién/es asumirá/n la responsabilidad de su financiamiento y administración, cómo se conformará el equipo de trabajo que ejercerá sus funciones en el CIM, cómo se garantizará que el personal del CIM posea los conocimientos técnicos necesarios para llevar adelante su labor asegurando servicios de calidad, etc.

El paso 4 consiste, entonces, en revisar internamente cada uno de esos objetivos, identificar los desafíos y brechas, y actuar en consecuencia.

Como se adelantó en el paso 1, existen distintos tipos de Centros y en algunos casos, la iniciativa está liderada por agencias gubernamentales. Las siguientes son algunas de las oportunidades y desafíos que enfrentan los Centros liderados por el Estado:

- ▶ La información es proporcionada directamente de fuentes oficiales. Ello permite, siempre que haya buena comunicación y transparencia entre las agencias gubernamentales con sus respectivos representantes en el Centro, tener un mayor nivel de precisión y estar constantemente actualizados/as de nuevos cambios en la legislación y decisiones administrativas.²²
- ▶ El financiamiento puede incorporarse dentro del presupuesto nacional, garantizando el acceso a recursos a través de distintos ejercicios presupuestarios. La contracara de ello es conseguir voluntad política y priorización suficiente de la acción del Centro para ser incluido en el presupuesto.
- ▶ Posibilita mayor coordinación inter-agencial y acceso a la información, siempre que dichas dinámicas existan y sean prácticas usuales en la gestión. Es decir, el trabajo inter-agencial puede impulsarse desde el Centro, pero tendrá mayor éxito si el Estado ya trabaja de esa manera.
- ▶ Cuando las alianzas gubernamentales cuentan con un pilar local, existe la posibilidad de impactar en zonas más remotas y acceder a servicios y beneficios de los gobiernos locales.
- ▶ Cuando los organismos que intervienen reubican a su personal en los Centros, los costos relacionados con recursos humanos suelen estar contemplados con antelación en los presupuestos de las agencias que intervienen y no suponen nuevas erogaciones.

La experiencia portuguesa demostró que el formato de ventanilla única supuso una “reducción en los costos debido a la creciente eficiencia de los procedimientos y al diálogo entre las instituciones, disminuyendo la ineficacia y la pérdida de tiempo a la hora de llevar a cabo procedimientos, y la simplificación de los problemas debido a la comunicación intercultural por parte de los mediadores culturales, entre otros aspectos” (INTI-ACIDI, 2009:40). En este sentido, por ejemplo, el personal del COMyR de la Ciudad de Buenos Aires, observa que las personas migrantes y refugiadas llegan al Centro luego de haber realizado una trayectoria burocrática que involucra distintos actores públicos. Por ello, a fin de evitar o reducir estas burocracias, el CIM debería profundizar sus esfuerzos de coordinación inter-agencial y, de ser posible, aspirar a implementar un modelo de ventanilla única.

Aun así, es importante considerar que la población migrante y refugiada puede experimentar temor o desconfianza de vincularse con agencias gubernamentales, parti-

cularmente si éstas se encuentran dentro de edificios públicos, más aún si son migrantes irregulares y/o si el discurso público en torno a ellos los/as criminaliza o genera estigma social.

Una herramienta útil para analizar las características internas del CIM (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), tanto durante el proceso de planificación, como durante la ejecución y funcionamiento del CIM y al final de cada ciclo, es la matriz FODA. Este ejercicio puede realizarse puertas adentro (con la participación de las autoridades de cada agencia gubernamental existente y el personal asignado, o por asignar, al CIM), con personas migrantes y refugiadas, que actualmente son o potencialmente serán usuarios/as del Centro. Un ejemplo de tal matriz puede verse en el Anexo 4.



22. Para mantenerse actualizado sobre la situación política y socioeconómica del país de origen de migrantes y refugiados se recomienda revisar la base de datos de acceso público y gratuito de la Comisión de Inmigración y Refugio de Canadá, Puede consultarse en: <https://www.irb-cisr.gc.ca/en/country-information/Pages/index.aspx> (consultado el 29 de marzo de 2019).

Institucionalidad del CIM

Implementar un marco legal e institucional adecuado, brindarle al Centro una estructura administrativa, de recursos humanos y presupuesto, e involucrar a todas las contrapartes que sean relevantes y estén interesadas y comprometidas, es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier centro de orientación y para su sostenibilidad a largo plazo. Para ello, será necesario:

- ▶ **Poner en marcha mecanismos claros de gobernanza y gestión del Centro. Ello incluye:**
 - Mecanismos de toma de decisiones.
 - Determinación de quién/es coordinará/n el Centro y cómo lo hará.
 - Determinación del perfil y cantidad de recursos humanos que serán necesarios.
- ▶ **Establecer y documentar políticas y procedimientos operativos para estandarizar dinámicas de trabajo. Ello incluye:**
 - La determinación de formas y estándares de provisión de los servicios.
 - El establecimiento de mecanismos de circulación de la información a nivel interno y de toma de decisiones para garantizar líneas claras de comunicación interna que aseguren que el personal esté informado y se mantenga actualizado con todas las políticas, procedimientos, responsabilidades, eventos y actividades, y cambios legislativos relevantes.
- ▶ **Contar con una planificación anual de actividades y acciones, con indicadores de gestión e impacto, y, en lo posible, también con indicadores de género.**
- ▶ **Estipulación de los gastos necesarios para el funcionamiento del CIM.**
- ▶ **Contar con un presupuesto anual y mecanismos sólidos, transparentes y efectivos para la gestión presupuestaria.**

La literatura relevada para el desarrollo de esta guía práctica enfatiza en la importancia de que los Centros de orientación sean establecidos por acuerdos escritos que pueden ser convenios, memorándums de entendimiento, o incluso resoluciones interministeriales que cree oficialmente el Centro. En tal documento deben establecerse de manera clara los lineamientos arriba descritos, garantizando así la sostenibilidad del proyecto a largo plazo y su buena gobernanza, y en lo posible, dotando de institucionalidad y personería jurídica propia al CIM.

La experiencia portuguesa muestra que “es necesario animar a los diferentes servicios a compartir información, apoyados y promovidos por la organización principal. Esto conducirá a una mejor coordinación entre los servicios gubernamentales, con una propuesta de conjunto de todo el gobierno. La organización paraguas definirá los procedimientos de funcionamiento de

la *One-Stop-Shop*, y cada servicio de apoyo gubernamental trabajará de acuerdo con estos procedimientos comunes, conservando siempre sus competencias individuales” (INTI-ACIDI, 2009:40-41).

Asimismo, podría considerarse el establecimiento de un Comité Consultivo o Grupo Asesor compuesto por otros organismos gubernamentales relevantes, organizaciones no gubernamentales y organizaciones internacionales asociadas. Ello puede ser una estrategia útil para promover y fortalecer el diálogo y colaboración entre las agencias y organizaciones participantes, servir para el M&E de la gestión del Centro y apoyar la sostenibilidad del mismo a corto y largo plazo. Al respecto, a través del trabajo de campo realizado para la elaboración del manual de gestión de COMyR, se pudo observar que la participación de organizaciones internacionales como la OIM y el ACNUR es vista de manera positiva por parte de quienes lide-

ran institucionalmente los organismos públicos que forman parte del COMyR y también, por el propio personal del COMyR, en tanto consideran que garantiza, entre otras cuestiones, la continuidad y visibilidad del trabajo del COMyR a largo plazo.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, el Anexo 2 ofrece un modelo o esquema con los lineamientos básicos que debería contener un documento administrativo que otorgue institucionalidad al CIM existente y habilite la creación de nuevos CIM con idéntica envergadura.

Al respecto, cabe destacar que, en nivel de jerarquía, el mejor instrumento que podría pensarse para la creación oficial de los CIM sería un decreto administrativo, seguido por una resolución conjunta interministerial, una resolución o disposición conjunta entre las Direcciones Nacionales participantes, o bien, un convenio de cooperación específico. Los contenidos mínimos que deberá contener tal

instrumento, además de las formalidades relativas al tipo de instrumento, fecha, lugar y partes, incluyen los objetivos del Centro y el tipo de relación, roles y responsabilidades de las partes. Idealmente, se recomienda incorporar una coordinación técnico-administrativa que permita gestionar de manera eficiente y rápida la labor del CIM y que represente los intereses de todas las partes.

Por último, en lo que refiere al uso de imagen y comunicación externa a través de redes sociales, para garantizar que el CIM pueda realizar convocatorias y dar a conocer las actividades de una manera ágil, desburocratizada, y en tiempo y forma, se ha acordado tener un logo e imagen propia, que puede o no llevar los emblemas de cada una de las agencias intervinientes. Esta alternativa creativa conlleva a su vez el beneficio de que el mensaje emitido por el Centro queda fuera de la escena política y de los prejuicios individuales y sociales que puedan impactar negativamente en los objetivos y misión del CIM.

Recursos humanos del CIM

La organización de los recursos humanos del CIM y la cantidad necesaria dependerá fundamentalmente de la estructura, los objetivos programáticos que se hayan definido para el Centro, las actividades previstas, la cantidad de personas a las que se pretende alcanzar y los recursos financieros disponibles. En función de ello, la literatura relevada ofrece una categorización variada de recursos humanos necesarios, entre ellos:

- **Coordinador/a**
- **Asesor/a y administrador/a de casos**
- **Encargado/a de comunicación (redes sociales, sitio web, etc.)**
- **Soporte administrativo y de recepción/admisión de la población beneficiaria**
- **Asesor/a legal**
- **Trabajador/a social y/o psicólogo(a)**
- **Asesor/a de empleo.**
- **Intérpretes**

- **Pasantes** (capacitados/as y supervisados/as para la prestación de servicios)
- **Voluntarios/as** (capacitados/as y supervisados/as para la prestación de servicios)
- **Mediadores/as culturales** (representantes de comunidades migrantes que trabajan en asociación con el Centro y personas de diferentes comunidades migrantes, debidamente capacitadas para la prestación de servicios y acompañamiento a la población beneficiaria)
- **Consejeros/as pares** (miembros de la comunidad que pueden proporcionar información relevante, debidamente capacitados/as para la prestación de servicios y acompañamiento a la población beneficiaria).

En líneas generales, los roles de coordinación, administración, encargado/a de comunicación y asesoramiento y administración de casos (asesoramiento directo a la población migrante y refugiada), figuran como necesarios para todas las modalidades de centros de orientación. Luego, en función de los servicios que se ofrecerán en el Centro, se recomienda contar con profesionales en-

trenados específicamente para proveer asesoramiento jurídico, psicosocial, y en materia de empleo. Por último, la posibilidad de contar con intérpretes, pasantes, voluntarios/as, acompañantes pares y mediadores/as culturales figuran como alternativas y estrategias de prestación de servicios que deberán determinarse de acuerdo a las necesidades, posibilidades y características de los Centros.

Los/as mediadores/as culturales son vistos/as positivamente, en tanto son personas capaces de actuar de nexo entre la población beneficiaria y el Centro “a través de su posición de confianza y participación diaria en las vidas de las comunidades de migrantes, pueden proporcionar a los [Centros] de actualizaciones sobre la situación de dichas comunidades, así como proporcionarles a estas últimas informaciones sobre el trabajo de los [Centros]” (IOM, 2009:34).

Cada uno de los roles antes descriptos responden a necesidades diferentes y, por ende, la persona a cargo debe tener ciertas características que la haga idónea para ese puesto.

La coordinación del centro se puede llevar adelante de diferentes maneras. Por ejemplo, en Argentina, el COMyR de la Ciudad de Buenos Aires, lleva adelante una modalidad de toma de decisiones conjunta a través de una mesa de coordinación con un modelo tripartito.

En caso de que se vea la necesidad de incorporar un rol de coordinación general, la OIT (2014a) recomienda que la persona designada tenga las siguientes responsabilidades y habilidades:

Además, se recomienda que el personal del Centro esté compuesto por hombres y mujeres, respetando una distribución equitativa y género-sensible de las tareas, roles y jerarquías, en tanto algunos miembros de la comunidad podrán sentirse más cómodos al hablar con un miembro del personal de un género en particular.

Como clave para el éxito de la gestión de un Centro, además de compartir una misma perspectiva social del fenómeno migratorio, se destaca el compromiso y creatividad de cada una de las personas que lo integran, el buen trato y respeto entre colegas, y la interdisciplinariedad que trae ínsita la variedad de perfiles profesionales que tiene el CIM. También destacan la posibilidad de, en consecuencia, abordar las distintas problemáticas desde una manera integral. En definitiva, resulta clave que, en palabras de una de las personas entrevistadas “el equipo funcione como equipo”.

- ▶ Proporcionar la experiencia técnica para dirigir los esfuerzos y mensajes de asesoramiento sobre migración, incluido el apoyo al resto del equipo del CIM en casos difíciles o desafiantes.
- ▶ Guiar todas las actividades de asesoramiento y divulgación sobre la migración, incluidas la planificación de actividades.
- ▶ Actuar como el punto focal para la comunicación con todos los organismos públicos o privados participantes del CIM.
- ▶ Actuar como el punto focal para todas las actividades de creación de redes y relaciones interinstitucionales.
- ▶ Elaborar informes de gestión y recopilación de datos y asegurar que el resto del personal esté documentando adecuadamente las actividades de CIM, utilizando métodos apropiados de recolección de datos.
- ▶ Llevar adelante la gestión financiera de todos los aspectos del CIM, incluidos el financiamiento adecuado de las actividades de divulgación, el pago del alquiler de los locales y los proveedores de servicios de luz, agua, internet, etc. Debe velar por la ejecución oportuna y transparente del presupuesto, debe elaborar informes financieros periódicos y rendir cuentas a los socios financieros, donantes, etc.

Según experiencias anteriores y el análisis realizado luego del trabajo de campo, se observa que es oportuno comenzar con una atención al público menos días a la semana, pero con personal calificado para el puesto que represente cada una de las agencias gubernamentales participantes.

Se recomienda también reforzar la planificación de actividades, incluyendo pautas para

monitorear y evaluar el funcionamiento del Centro de manera estructurada y sistemática, mayor apoyo técnico para el desarrollo de las mismas y, en lo posible, una coordinación general única del Centro con capacidad de decisión que actúe representando los intereses de todas las agencias gubernamentales participantes.

Apoyo y formación continua del personal de CIM

Es importante que todo el personal del CIM tenga las habilidades y conocimientos pertinentes y reciba información y formación continua con el fin de proporcionar servicios de alta calidad. Por ello, es recomendable que los/as profesionales del CIM tengan experiencia laboral y formación técnica en temas de migración y refugio, así como en la prestación de servicios centrados en la persona. También resultará relevante que estén familiarizados con los procesos de gobierno y tengan un compromiso real con los principios de igualdad de género y derechos humanos.

Las estrategias de apoyo y formación continua del personal deberán comprender:

Capacitación inicial básica

► Derechos y deberes de la población migrante y refugiada. Ello incluye:

- Marco normativo nacional e internacional sobre derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de migrantes y refugiados.
- Trata y explotación sexual y laboral de personas, y la protección de los migrantes vulnerables.
- Migración, protección internacional de refugiados/as y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Procedimientos para migrar de forma regular, acceso al empleo y responsabilidades de las agencias de contratación y las autoridades locales.
- Tendencias y políticas de migración nacional e internacional.
- Información sobre los servicios de apoyo disponibles en el país receptor.

► Comunicación intercultural.

- Atención al público con perspectiva de derechos. Es fundamental que el personal esté debidamente capacitado sobre cómo brindar los servicios que se provean en el Centro y garantizar que la información brindada sea clara, precisa y coherente, y sensible al género.

Manejo de información y seguimiento de casos

- Estándares de ética y confidencialidad de la información.

Conocimientos organizacionales y de planificación:

- ▶ Planificación estratégica y desarrollo de programas con perspectiva de género y de derechos.
- ▶ Análisis de las necesidades.
- ▶ Mapeo de actores y servicios.
- ▶ Generación de alianzas estratégicas para establecer procesos de derivación, obtener financiamiento, etc.
- ▶ Manejo de sistemas de información y protección de datos personales.
- ▶ Habilidades de gestión financiera, estratégica, operativa y de personal cuando fuese necesario.

Habilidades lingüísticas y de capacitación

- ▶ Prestación de servicios en idiomas que el público destinatario pueda entender.
- ▶ Herramientas pedagógicas y técnicas de gestión de grupos para el dictado de talleres y capacitaciones, con especial énfasis en metodología de formación de formadores (*Training of Trainers*).

Habilidades de tecnología de la información

- ▶ Gestión de sitios *web* y redes sociales.
- ▶ Gestión de bases de datos.

Monitoreo y evaluación (M&E)

- ▶ M&E de programas, estándares de calidad, tipos de indicadores, etc.

En definitiva, la capacitación continua y periódica del personal que integra un CIM es fundamental para garantizar no sólo la calidad de los servicios que se presten allí, sino también, la forma en la que se ofrecen.

Presupuesto

Determinar los objetivos y las necesidades del CIM será fundamental para presupuestar su costo de operación. También para evidenciar los beneficios a corto y largo plazo que supone la puesta en marcha de un CIM y su valor añadido. A su vez, será necesario contar con un presupuesto para establecer qué gastos afrontará cada agencia participante; y será una herramienta útil si se decide buscar apoyo económico por parte de otras agencias gubernamentales, internacionales y/o donantes particulares.

Como primera medida, dentro del presupuesto deben incluirse ciertos gastos mínimos de gestión. Por ejemplo:

- Compra o alquiler del espacio físico donde se pondrá en marcha el CIM.
- Salario del personal, que contemple remuneraciones y formas de contratación equitativas entre los diferentes miembros del personal del CIM.
- Muebles de oficina (escritorio, sillas, computadoras, teclados, mouse, impresora, teléfono, repetidores de señal de *wifi*, etc.).
- Muebles y acondicionamiento de sala de espera.
- Sala de reuniones, aulas para capacitaciones y talleres y espacios (salas, boxes) para la atención individual donde se preserve la intimidad, libre de intromisiones e interrupciones.
- Equipamiento de cocina (heladera, microondas, horno, vajilla, dispensador de agua).
- Insumos de oficina (hojas, bolígrafos, cuadernos).
- Servicios (luz, agua, gas, teléfono, internet, servicio inmobiliario/rentas, mantenimiento de página *web*, *software* de base de datos para manejo de casos, etc.).
- Seguros (contra incendio, robo, contra terceros, servicio de ambulancia, aseguradora de riesgos de trabajo, etc., para todo el personal del CIM sea *staff*, voluntario/a, o pasante y para todas las personas que asisten al Centro).
- Seguridad (pública o privada).
- Personal de limpieza del CIM.
- Fumigación y mantenimiento del inmueble.
- Artículos de limpieza, matafuegos, kit de primeros auxilios, etc.
- Calefacción y refrigeración del inmueble (aire acondicionado, ventilador y/o calefactor).

Por otro lado, de acuerdo con el estado del inmueble elegido para la instalación del CIM, habrá que definir la necesidad de realizar refacciones edilicias, cableados, compra y mantenimiento de aires acondicionados y artefactos de calefacción, creación y acondicionamiento de consultorios y/o espacios privados para el asesoramiento y atención a la población beneficiaria, y de baños y espacios accesibles para personas con discapacidad motriz, etc.

También es importante contar con el asesoramiento técnico de un/a profesional ingeniero/a o técnico/a en seguridad e higiene para satisfacer los requisitos exigidos por disposiciones de las áreas de obras públicas y/o habilitaciones a nivel municipales, provinciales y/o nacionales para el funcionamiento de espacios de atención al público a cargo de agencias gubernamentales (ej. mapa del inmueble, matafuegos, señalización y existencia de salida de emergencia, rampa de acceso para personas con discapacidad motriz, etc.).

A su vez, según los servicios que se ofrezcan en el CIM y los objetivos a corto y largo plazo planteados, será necesario considerar en el presupuesto los recursos financieros para garantizar:

- Sillas, mesas, pizarrón o pizarra, proyector, televisores y/o pantalla para proyectar.
- Acondicionamiento de espacio de juegos y recreación para niños pequeños (muebles, juguetes, etc.).
- Material de sensibilización (ej. folletos).
- Gabinete con computadoras para capacitaciones, alfabetización digital, acceso gratuito a internet (ej. para comunicación con familiares, búsqueda de empleo, etc.).
- Viajes, viáticos, movilidad del personal en caso de organizar de manera regular o *ad-hoc*, actividades que requieran trasladarse fuera de la ciudad en la que se encuentra el CIM.
- Refrigerio para capacitaciones y/o eventos abiertos a la comunidad, y actividades de incidencia pública.
- *Workshops*/talleres y reuniones de trabajo entre los distintos CIM para ejercicios de M&E internos, financiamiento de evaluación externa, jornadas de validación de resultados, etc.

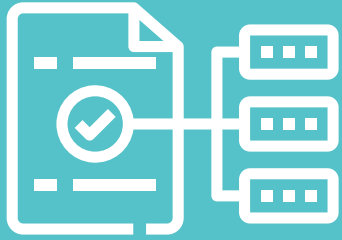
A los fines de ordenar este ejercicio, el Anexo 3 ofrece una matriz para llevar adelante el relevamiento de necesidades del CIM.

Sostenibilidad del CIM

Además de la necesidad de establecer un marco legal, determinar la existencia jurídica del CIM (incluso a través de la integración en estructuras gubernamentales), asegurar la dotación de personal y contar con presupuesto para funcionar (incluida la posibilidad de que los costos de funcionamiento del CIM estén contemplados en el presupuesto nacional), ciertas acciones pueden contribuir a garantizar la sostenibilidad institucional y financiera del CIM, por ejemplo:

- ▶ Buena coordinación y articulación con agencias gubernamentales, organizaciones sociales, agencias internacionales y sector privado.
- ▶ Establecer convenios de cooperación y memorándums de entendimiento con dichos actores donde se establezcan los objetivos, la duración y los roles y responsabilidades de cada una de las partes.²³
- ▶ Apoyar al desarrollo de capacidades de socios e interesados. Por ejemplo, apoyando a los gobiernos a formular y cumplir sus objetivos más amplios de política migratoria, y a construir lazos con actores no gubernamentales.
- ▶ Contar con un plan de trabajo y objetivos a corto y largo plazo, estrategias de M&E y sistemas de información para la elaboración de informes de gestión, basados en evidencia, y realizar análisis de impacto, identificación y sistematización de buenas prácticas, etc. (ver al respecto los Anexos 10, 11, 12 y 15).
- ▶ Demostrar cómo el rol y las actividades del CIM se alinean y complementan con los objetivos de las políticas nacionales (ej. ODS, 100 prioridades de gobierno, etc.).
- ▶ Asegurar la calidad de los servicios y la formación de los recursos humanos.

23. Ver modelo en ILO (2014a).



PASO 5

Establecer políticas y procedimientos
(protocolos de operación, entre otros.)

Hasta aquí se ha evaluado la importancia de determinar los objetivos del CIM, el público destinatario, los servicios que se pretende ofrecer, y los requisitos mínimos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del CIM. Para que todo lo anterior se articule de manera armoniosa, es preciso determinar, también por escrito, ciertas políticas y procedimientos, o sistemas operativos, que permitan una buena gobernanza del CIM.

Entre los aspectos más recurrentes en la bibliografía analizada, se destaca la importancia de contar con documentos que consideren, ordenen y organicen:

- ▶ Gestión del CIM y estructura de personal (puede estar en un decreto, resolución ministerial, disposición administrativa, convenio, memorándum de entendimiento, etc.).
- ▶ Plan de dotación de personal, incluyendo contratación si fuese necesario.
- ▶ Estrategia de formación de personal, incluyendo calendarización de acciones de formación y contenidos mínimos (Anexos 21 a 25).
- ▶ Determinación de políticas y procedimientos de gestión de recursos humanos, que deberán acordarse y establecerse de acuerdo con las políticas gubernamentales vigentes en materia de contratación, garantizando igualdad de trato y ejercicio de derechos en materia de remuneración, salud, seguridad social, licencias, etc.
- ▶ Uso responsable de equipos, teléfono, mobiliario de oficina, suministros y otros bienes muebles del CIM.
- ▶ Mecanismos de obtención y actualización de datos e información (desde cambios normativos y administrativos, hasta modificaciones y actualizaciones en eventos y acciones, etc.).
- ▶ Horarios y días de apertura, incluyendo pautas para determinar los motivos por los que sería posible abrir fuera de los horarios y días habituales, y la compensación que se ofrecerá al personal en consecuencia.
- ▶ Protocolos para articulación con embajadas y agencias del gobierno nacional, provincial y local (ej. quién y cómo se contactan, con qué objetivos, cómo se gestionan los acuerdos con dichas organizaciones, modelo de convenio, etc.).
- ▶ Manual de marca para uso de imagen, lineamientos para una comunicación externa uniforme y respetuosa de derechos, y para el desarrollo de materiales de comunicación y publicaciones del CIM.

- ▶ Protocolos de derivación (ruta de acción y formularios), debidamente acordados y elaborados en conjunto con las contrapartes, y formularios de derivación (Anexo 14).
- ▶ *Software*, base de datos y/o plantilla para sistematización y seguimiento de casos (ver Anexo 9). Selección para indicadores objetivos de seguimiento de caso cuando no sea posible dar seguimiento a todos ellos, y modelo de entrevista para el seguimiento.
- ▶ Pautas mínimas de atención al público: recepción/admisión y prestación de servicios centradas en la persona (cuadros 4 y 5, y gráfico 1).
- ▶ Guía para la planificación y gestión con perspectiva de derechos y transversalización del enfoque de género (Anexos 5 y 6).
- ▶ Matriz para evaluación de necesidades de CIM y su puesta en marcha (Anexos 1 y 3).
- ▶ Modelo de mapeo de actores y servicios (Anexo 8).
- ▶ Encuesta de satisfacción por los servicios directos ofrecidos, y por las capacitaciones (Anexos 10 y 11).
- ▶ Modelo de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas (Anexo 15).
- ▶ Protocolos de identificación y actuación en casos de violencia sexual y de género (trata, prostitución, abuso sexual, etc.) y/o explotación laboral.
- ▶ Listado de preguntas frecuentes (Anexo 7), matriz de determinantes de salud y bienestar de población migrante y refugiada (Cuadro 2), kit de bienvenida (Anexo 17.a.), entre otros.

Algunas de estas herramientas han sido elaboradas ya por el personal del COMyR en Argentina y se encuentran al final de este documento en los Anexos A y B. Otras, como por ejemplo los protocolos de derivación, requieren de la participación activa y de acuerdos claros por parte de las agencias intervinientes, de acuerdo a las necesidades y consideraciones particulares que puedan requerir dichas articulaciones.





PASO 6

Identificar socios estratégicos
y contrapartes

Identificar socios estratégicos y contrapartes tanto del sector público como privado y de organismos no gubernamentales e internacionales. En otras palabras, avanzar hacia la cooperación interinstitucional, es fundamental para garantizar el acceso a servicios y la calidad de los mismos. Además, posibilita dar visibilidad al CIM, proveer servicios de manera integrada y holística, y permite que cada contraparte brinde los servicios que más conoce y que mejor provee de manera profesionalizada.

Asimismo, identificar socios estratégicos y crear sinergias con un marco institucional posibilita que la provisión sea integrada y holística y tenga sostenibilidad en el tiempo, pudiendo responder a las necesidades específicas de cada consultante (ej. salud mental, servicios de atención para víctimas de violencia sexual y de género, incluyendo víctimas de violencia doméstica y de trata de personas, etc.). Además, permite que quienes visitan el Centro puedan acceder a una mejor calidad de servicios.

Para que ello sea posible es preciso realizar, como primera medida, un mapeo de actores y servicios para así establecer una red integral de agencias de referencia, servicios que presten, calidad de los mismos y datos de contacto. Luego, se deberán generar protocolos de derivación y poner en marcha una estrategia de difusión del CIM y sus actividades (al respecto de este último ver Paso 7).

Mapeo de actores y servicios

Además de los beneficios que supone la articulación interinstitucional, existe un motivo pragmático por el cual ésta es necesaria: es lógico y esperable que los CIM no puedan proporcionar todos y cada uno de los servicios que necesita una persona migrante o refugiada. Pero antes de realizar alianzas, es preciso saber *qué* está haciendo *quién*, *dónde*, y determinar la *calidad* del servicio que esa agencia ofrece. Lo importante es no duplicar esfuerzos ni generar mayor burocracia.

A la hora de mapear actores y evaluar los servicios que proveen es necesario:

- ▶ Identificar actores gubernamentales a nivel nacional, provincial y municipal que ofrezcan servicios sociales, vivienda, asistencia legal, salud integral, bolsas de trabajo, capacitación laboral, cursos de idioma, actividades culturales y recreativas, servicios consulares, sistema educativo, etc.
- ▶ Determinar la disponibilidad y la calidad de tales servicios. Ello incluye evaluar la profesionalidad, calidad de atención, trato no discriminatorio y con perspectiva de AGD (edad, género y diversidad, por sus siglas en inglés),²⁴ tratamiento de datos personales y confidencialidad, seguridad de las instalaciones, experiencia y trayectoria de la organización en la prestación del servicio, capacidades lingüísticas, si los servicios se ofrecen de manera gratuita o no y si en tal caso se pueden gestionar exenciones de pago.
- ▶ Identificar los requisitos para acceder a tales servicios. Existen variables como la necesidad de presentar un documento nacional de identidad para realizar un trámite, acceder a un servicio, o ejercer un derecho; o en algunas oportunidades incluso, demostrar cierta cantidad de tiempo de residencia en el país, que puedan transformarse en obstáculos para el acceso y deberán ser debidamente evaluados por el CIM, en conjunto con la agencia respectiva, para ofrecer excepciones, condicionalidades o, de ser posible, modificaciones administrativas en los requisitos.
- ▶ Contactar a los actores y servicios identificados, presentarles el CIM y determinar sus posibilidades de brindar servicios a migrantes y refugiados/as y/o apoyar de manera directa al Centro. Establecer canales regulares de comunicación e intercambio de información y según el caso, evaluar la necesidad de firmar un acuerdo escrito.

24. Para mayor información ver UNHCR (n.d., c).

- ▶ Considerar la ubicación y accesibilidad de los servicios y velar por su gratuidad.
- ▶ Diseñar enfoques conjuntos para la gestión de casos, incluyendo el intercambio de información para realizar un seguimiento al consultante y de ser posible, analizar el impacto real en su vida a través de entrevistas (ver por ejemplo Anexo 12), *focus group* u otras dinámicas participativas.
- ▶ Asegurar recursos suficientes para evaluar el impacto o resultado de la cooperación inter-agencial.

Una forma interesante de graficar el mapeo de actores y servicios consiste en organizarlos según quiénes son y en qué se destacan (y en consecuencia qué podrían ofrecer).

¿QUIÉNES SON?	RECURSOS, VENTAJAS Y BENEFICIOS ACTUALES Y POTENCIALES	¿QUÉ TIENEN PARA OFRECER?
Gobiernos locales • Referentes barriales • Concejales • Trabajadores/as de la salud • Parques • Escuelas • Librerías • Espacios de cuidado para niños/as • Negocios.	...de la organización	Dinero • Inmuebles y otros recursos • Servicios • Influencia • Recursos Humanos • Poder • Experticia • Capacidad y habilidad para cambiar • Buena voluntad • Liderazgo.
Grupos religiosos • Clubes de deporte • Centros de cuidado • Sindicatos • Organizaciones comunitarias Grupos de auto-ayuda.	...de la asociación	Visión • Redes • Miembros • Dinero • Conocimiento • Influencia • Inmuebles • Poder.
Miembros de la comunidad • Grupos en situación de vulnerabilidad social • Familias • Vecinos/as, ciudadanos/as.	...de los individuos	Poder • Pasión • Talento • Habilidades • Experiencia Experticia • Tiempo.

Fuente: traducido y adaptado de Bright Futures Fund (n.d.).

Existen varios actores que podrían ser socios estratégicos del CIM y que operan en distintas áreas o niveles:

- ▶ A nivel de gobierno nacional se pueden mapear los servicios y programas disponibles por parte de los distintos Ministerios, Defensorías del Pueblo y áreas de acceso a la justicia.
- ▶ A nivel de gobierno local, establecer protocolos de derivación y formalizar por escrito los acuerdos que se realicen.
- ▶ Consulados y embajadas de los países de origen de la población migrante.²⁵
- ▶ Organismos y agencias internacionales (como la OIM, el ACNUR, UNICEF, PNUD, etc.). Al respecto, resulta importante identificar aquellas agencias y/o áreas de gobierno nacional, provincial y municipal y/o ONGs que son socios implementadores/operativos de proyectos y programas de tales organizaciones internacionales, para asegurar una mejor coordinación y provecho de las distintas iniciativas.
- ▶ Organizaciones de la sociedad civil encargadas tanto de la promoción de derechos y aspectos culturales y sociales de derechos de migrantes y refugiados/as, como de protección de derechos y acceso a la justicia. Aquí es importante articular tanto con organizaciones de base como con organizaciones de mayor alcance a nivel internacional.
- ▶ Colectividades y asociaciones de/y para migrantes y refugiados/as.

Resulta necesario destacar que este mapeo de actores y servicios deberá realizarse de forma sistemática (de manera tal que alcance todos los actores relevantes) y actualizarse periódicamente (al menos trimestralmente) para asegurar la continuación, disponibilidad y calidad de los servicios.

25. Al respecto, cabe destacar que cuando se trata de personas solicitantes de asilo y/o refugiadas, no debe contactarse a las embajadas en relación con esas personas ni brindar datos identificatorios ni de ningún otro tipo que puedan poner en riesgo la vida o integridad de tales personas.

Consideraciones para realizar derivaciones

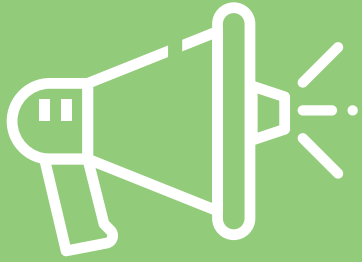
Una vez realizado el mapeo y establecidas las alianzas con las agencias correspondientes resulta importante planificar cómo se ejecutarán las derivaciones en la práctica. Así como se recomienda que las alianzas se gestionen a través de un instrumento jurídico vinculante (ej. convenios), las derivaciones también deberían partir de acuerdos previos escritos y siguiendo los protocolos y hojas de ruta diseñadas con antelación para tal fin. Estos mecanismos deben incluir:

- ▶ Criterios claros sobre las funciones y responsabilidades del CIM y sus socios o contrapartes.
- ▶ Determinación de qué servicios se pueden y no se pueden ofrecer y cuáles son los requisitos, de existir, que deberá cumplir la persona migrante o refugiada que se derive.
- ▶ Cómo se transferirá la información sobre el caso de manera tal a indicar los datos suficientes para evitar la revictimización y determinar los detalles del caso que pueden ser omitidos para garantizar la confidencialidad de la información brindada por el/la consultante). Así, la planilla o informe de derivación debería incluir:
 - Datos personales (género, edad, situación migratoria) y de contacto de la persona atendida y de un familiar o persona de referencia en caso de emergencia.
 - Necesidades específicas de atención (por ej. dificultades de lenguaje, discapacidad y/o bajo nivel de alfabetización).
 - Breve evaluación del caso expresando los motivos que generan la derivación.
 - Servicios que se brindaron y a los que accedió con anterioridad la persona en cuestión.

- ▶ Cómo se informará a la persona migrante o refugiada que consulte en el CIM sobre las opciones de servicios disponibles y cómo se obtendrá el consentimiento informado para la derivación.
- ▶ Quién será el punto focal de contacto en cada agencia.
- ▶ Cómo y quién realizará el seguimiento del caso y su posterior archivo, es decir, establecer y poner en práctica una estrategia de manejo y gestión de casos.

A título ejemplificativo, el Anexo 14 ofrece un modelo de formulario de derivación que deberá ser adaptado al trabajo del CIM.





PASO 7

Visibilidad y comunicación

Definir y poner en marcha una estrategia de comunicación es fundamental para dar a conocer el CIM y llegar al público destinatario definido en el paso 2. Ello incluye elaborar distintos mensajes clave según la población que se pretenda alcanzar y sus particularidades y necesidades. Al mismo tiempo, deberá determinarse qué medios de comunicación se van a utilizar, considerando los medios más utilizados por ciertos grupos, y qué actividades de divulgación se van a organizar. En todos los casos, resultará útil ponerse en contacto con toda la población objetivo, incluso aquella “difícil” de alcanzar, para determinar en conjunto cuáles son las mejores estrategias y formas de hacer llegar un determinado mensaje a diferentes audiencias.

Planificación de una estrategia de comunicación

Una manera esquemática de planificar la/s estrategia/s de comunicación consiste en hacerse las siguientes preguntas:

¿QUIÉN?	¿Quiénes son los públicos/grupos objetivo de la actividad de divulgación/sensibilización? Considerar su edad, género, niveles educativos formales y nivel de alfabetización digital, nacionalidad, etc.
¿QUÉ?	¿Qué es lo que se pretende comunicar? ¿Cuáles son los mensajes clave? ¿Qué es lo que ya sabe la comunidad?
¿CÓMO?	¿Se tratará de un evento en particular o de una campaña de sensibilización? ¿Qué métodos se utilizarán para comunicarse? Probablemente deba utilizarse más de uno, incluyendo un mensaje físico que pueda dejarse (ej. a través de folleto, mural, tarjeta del CIM, etc.). También cabe aquí preguntarse, ¿cómo participará la comunidad en el diseño y difusión del mensaje?
¿CUÁNDO?	¿Cuándo está previsto desarrollar la/s actividad/es? ¿En qué contexto? ¿Qué sabemos sobre la fecha y hora de la actividad/evento y las actividades que pueda tener la población beneficiaria en igual día y horario? O bien, ¿qué necesitamos saber sobre el contexto temporal y espacial en el que se desarrollará la campaña? Considerar la audiencia y sus circunstancias particulares es fundamental para la selección del momento y modalidad de la estrategia de sensibilización. ²⁶
¿DÓNDE?	¿Dónde se llevará a cabo la divulgación? ¿Qué oportunidades o restricciones ofrece la ubicación?

Fuente: traducido y adaptado de ILO (2014a).

26. Ello incluye desde jornadas de trabajo remuneradas hasta tareas de cuidado de niños/as pequeños/as y adultos que no son remuneradas, pero requieren tiempo y dedicación y afectan principalmente a las mujeres. También períodos de vacaciones, donde por ejemplo en Argentina; la población migrante senegalesa se traslada a la costa atlántica a trabajar, etc.

Principios rectores

Además, es necesario destacar que todas las estrategias deben tener en mira los siguientes principios rectores:



Mensajes adaptados y específicamente diseñados para la audiencia en cuestión

No todos los mensajes serán necesariamente igual de importantes para las distintas audiencias. Además, los mensajes deberán estar siempre actualizados en relación a los marcos normativos y disposiciones administrativas aplicables, así como con relación en nuevas formas de realizar trámites migratorios. Una estrategia de comunicación nunca será del todo eficaz si no se tiene en cuenta que el mensaje debe ser relevante, claro y accesible en cuanto al contenido. Además, los mismos mensajes pueden presentarse en distintos formatos: de manera escrita, gráfica o visual (videos, *podcasts*), lo cual permite que la persona elija cómo acceder a la información, de acuerdo con sus preferencias personales y grado de alfabetización.



Enfoque basado en derechos

Migrar es un derecho humano en distintas normativas nacionales. Por ejemplo, en Argentina, todas aquellas personas que ingresen en el territorio deberán ser tratadas de manera respetuosa y sin discriminación. Por ende, los mensajes dirigidos y/o que refieran a ellas deberán ser respetuosos de sus derechos humanos. Aquí resulta aplicable lo expresado en relación al enfoque de derechos explicado en el Paso 1 y el anexo 5.



Elaboración de contenido con perspectiva de género

Se debe prestar especial atención al contenido (elección de las palabras e imágenes) y el efecto de cualquier mensaje para que éstos no reproduzcan ni perpetúen estereotipos de género que directa o indirectamente avalen o justifiquen las violencias y la discriminación contra mujeres, niñas y personas LGTBI y/o perpetúen patrones sexistas de dominación masculina. Especial consideración deberá darse a lo expresado en el paso 1 y el anexo 6.



Métodos de entrega apropiados y respetuosos

Los mensajes y sus medios de transmisión deberán ser respetuosos con las personas a quienes van dirigidos, y no intimidarlas utilizando formas y medios que se encuentren en un nivel demasiado alto, se ofrezcan de un modo muy rápido, o a través de tecnologías inapropiadas que disminuyan el mensaje, debido a la falta de familiaridad con dicha tecnología. En otras palabras, tanto los mensajes como los medios utilizados para transmitirlos deben apoyarse en las capacidades de los individuos y contribuir a la toma de decisiones autónomas.



Uso ético de las imágenes e historias de la población migrante y refugiada

Siempre que se haga uso de las historias de vida e imágenes de personas migrantes y refugiadas, se deberá procurar que las mismas sean presentadas con dignidad y respeto a su privacidad, y contar siempre con su consentimiento, informado con previa explicación de cómo y para qué se utilizará su historia y su imagen. Los nombres y otros detalles identificatorios deberán modificarse, a menos que la persona expresamente consienta lo contrario y las circunstancias lo ameriten y esté permitido (ej. que se trate de personas mayores de edad; que no existan causas judiciales pendientes vinculadas a dicha persona que puedan suponer un riesgo para la administración de justicia, y siempre que hacerlo no ponga en riesgo su vida y dignidad, ni la de sus familiares ni la de terceros).²⁷

27. Los principios aquí enumerados han sido adaptados y parcialmente reformulados de los principios guía establecidos en ILO-Australian Aid (n.d., 4-5).

Canales y medios de comunicación

A continuación, se analizan algunos canales, medios y metodologías de comunicación:

► En persona:

• Lanzamiento CIM, efemérides y otras fechas relevantes

El lanzamiento o apertura de los CIM, así como las actividades realizadas con motivo de efemérides u otras fechas importantes de celebración, son buenas oportunidades para establecer contactos con potenciales socios estratégicos con los que el Centro pueda cooperar, organizar reuniones con colectividades y organizaciones locales, embajadas y consulados, y funcionarios para informar sobre la labor que lleva o llevará a cabo el CIM así como para compartir información útil sobre las experiencias y necesidades de la población migrante y refugiada en el país receptor. Además, tanto el lanzamiento como las actividades en fechas clave (ej. el 18 de diciembre, Día Internacional del Migrante; 20 de junio, Día Mundial del Refugiado) implican una amplia cobertura mediática, y una gran oportunidad para entrar en contacto con todos actores relevantes. En tales ocasiones, será importante enfatizar los puntos fuertes del CIM, y los desafíos pendientes para los cuales se requiere generar alianzas con los actores invitados al evento y/o con los cuales se celebren reuniones.

• Talleres de capacitación y sensibilización

Organizar talleres de información o jornadas informativas sobre temas específicos, puede ser útil no solo para proveer servicios a migrantes y refugiados/as, sino también para capacitar a socios estratégicos y contrapartes en diversas temáticas referente a esta población, incluyendo sus derechos y obligaciones, así como claves para la comunicación intercultural.

- **Jornadas a puertas abiertas**

Una jornada a puertas abiertas e intervenciones artísticas y eventos, en asociación con organizaciones de colectividades, son alternativas interesantes para invitar a potenciales socios estratégicos, a las organizaciones locales y servicios barriales, y a la población migrante y refugiada, en general para conocer y disfrutar del CIM y así dar a conocer el trabajo del CIM en un ambiente distendido y amigable.

Estas jornadas pueden incluir muestras fotográficas, exposiciones artísticas, celebraciones de colectividades, charlas-debate sobre determinados tópicos, etc. Puede optarse por realizar estas jornadas en conmemoración del Día Internacional de la Mujer o el Día del Niño, en fechas cercanas a la Marcha del Orgullo Gay, etc., y de esta manera mostrar las diferentes intersecciones entre migrantes y refugiados/as con género, niñez, diversidad sexual y de género, y otras múltiples variables que afectan a dicha población de manera diferenciada.

- ▶ **Medios de comunicación, páginas *web* y redes sociales**

Los medios de comunicación, las páginas *web* y el uso de redes sociales (*Instagram, Facebook, Twitter*) constituyen grandes oportunidades para difundir la existencia del CIM y sus servicios, así como también, para brindar información sobre derechos y deberes de migrantes y refugiados/as para una migración segura. Los medios utilizados pueden incluir comunicados de prensa, blogs, boletines de novedades, artículos en diarios y revistas, anuncios de televisión, cuñas radiales, cortos cinematográficos, breves videos para redes sociales, etc. Estos medios pueden resultar de interés para, además de dar a conocer el CIM, alentar el debate e intercambio de información sobre temas relacionados con la migración y la solicitud de refugio en el país. A su vez, pueden aprovecharse estos medios para contar experiencias en primera persona y difundir las vivencias de migrantes y refugiados/as en el país de llegada (por ejemplo, desafíos en el momento de llegar al país, recomendaciones entre pares, logros personales y profesionales en el país de destino, etc.).

Además, el uso de una página *web* específica del CIM y sus redes sociales constituyen alternativas fáciles y ágiles para mantener actualizada a la población beneficiaria sobre potenciales cambios en legislación y trámites migratorios, a la vez que permiten enlaces directos a otros organismos públicos y actores sociales relevantes.

► Publicidad

La posibilidad de contar con anuncios publicitarios en televisión, radio, internet y redes sociales puede ser de gran ayuda para hacer una difusión masiva de la existencia, objetivos y servicios prestados por el CIM.

► Uso creativo de espacios comunes del CIM y espacios públicos

El uso creativo de espacios comunes a través de, por ejemplo, murales, puede servir de estrategia para informar a la población beneficiaria, de una manera gráfica, sobre distintos aspectos relacionados con la migración y el refugio, a la vez de servir como una intervención artística que puede ser planteada, incluso, en conjunto con dicha población. Además, la posibilidad de distribuir cartelera en espacios públicos, oficinas gubernamentales, sindicatos, agencias de reclutamiento, en locales del barrio, estaciones de trenes y buses, medios de transporte, y otros espacios que frecuenten los/as migrantes y refugiados/as también puede servir para dar a conocer el CIM a una población más diversa y cubrir diferentes regiones geográficas de una ciudad.

Ahora bien, cada estrategia de comunicación tiene ventajas y desventajas, por ello es preciso determinar cuál es el objetivo buscado, qué mensaje se quiere dar, e identificar cuáles serán los medios más efectivos. Por ejemplo, la producción de materiales gráficos (folletos y carteles) puede tener un costo relativamente bajo, pero resulta difícil monitorear su impacto. Los videos y *podcast* pueden ser costosos de producir y de divulgar en espacios de televisión y de radio. Por otro lado, si se opta solamente por utilizar redes sociales y página *web*, puede que las personas que no tengan acceso a internet, o tengan un uso limitado del mismo, se vean privadas de acceder.²⁸ Por este motivo, es importante evaluar los recursos financieros disponibles, identificar las audiencias-objetivo y establecer las prioridades para, de esta manera, utilizar los canales de comunicación más efectivos.

28. Para un análisis más pormenorizado de las ventajas y desventajas de cada estrategia ver *ILO-Australian Aid* (n.d., 17-24).

Observaciones y recomendaciones

En la actualidad, según algunas experiencias concretas, en el ejemplo de Argentina la población beneficiaria llega al COMyR de tres formas: divulgación del COMyR y sus actividades por Instagram, boca a boca, y en menor medida por otras organizaciones e instituciones, defensorías públicas, consulados e iglesias con las que articula el COMyR.

Las personas entrevistadas para el manual de gestión de COMyR, consideran que la divulgación de actividades por Instagram ha sido exitosa con la población venezolana, que utiliza mucho esa red social. Sin embargo, también reconocen que un gran porcentaje de la población que recurre al COMyR tiene un dominio limitado de internet, y/o no tiene una casilla de correo electrónico, y/o no tiene acceso a internet, todos ellos requisitos necesarios para poder utilizar la red social en cuestión.

Además, el personal del COMyR en Argen-

tina entrevistado advierte que, por ejemplo, en algunas regiones las/los migrantes de algunas nacionalidades concretas “no llegan” al centro, lo cual exige replantearse cuáles pueden ser los motivos por los cuales grupos migrantes tan extensos, no conocen y/o no recurren al COMyR; y qué acciones pueden desarrollarse desde el COMyR para apoyar sus trayectorias migratorias.

Los ejemplos descritos ponen en evidencia que distintas audiencias requieren distintas estrategias de comunicación, y que, si se pretende alcanzar un mayor número de migrantes y refugiados/as de perfiles sociodemográficos diversos, se requerirán múltiples estrategias tanto en la forma de comunicar, como en la de brindar los servicios.

Además, a la hora de diseñar los mensajes y materiales de difusión, es importante que se tengan en cuenta no solo los desafíos mencionados en el párrafo anterior, sino también

que los mensajes y las imágenes utilizadas en redes sociales, folletos, páginas *web*, etc., se adapten a diferentes grupos objetivos, y que reflejen las experiencias y necesidades de mujeres y hombres, niñas y niños, adolescentes, personas jóvenes y también adultos mayores. Consultar directamente con personas y referentes de los distintos grupos objetivo puede resultar valioso para validar los mensajes e imágenes que el CIM planea usar, y determinar cuál es la mejor forma de expresarlo y difundirlo. Probablemente, algunos grupos objetivo ya formen parte de otras redes y organizaciones sociales, por lo que el mapeo de actores y servicios, mencionado en los pasos 2, 3 y 6, será fundamental para organizar metodologías participativas de diseño de estrategias comunicacionales.

Una consideración no menor debe dársele a la capacidad real del CIM de brindar servicios de calidad para migrantes y refugia-

dos/as y para evitar generar falsas expectativas en la población destinataria, sin olvidar que el Estado es, en definitiva, el responsable de respetar y garantizar los derechos humanos de las personas que estén en su territorio. Así, por ejemplo, si se optase por realizar una campaña de difusión masiva del servicio del CIM, deberá acompañarse dicha acción con una mayor dotación de personal, espacios más amplios de atención e incluso más CIM, más actividades, etc. Un CIM desbordado, con poca capacidad de atender de manera efectiva y eficiente a la población beneficiaria, puede resultar contraproducente para el Centro y someter a la población migrante y refugiada a procesos de revictimización.

En definitiva, existen diferentes canales y metodologías para dar a conocer el CIM. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia que se utilice para promocionarlo, es importante preguntarse: qué es lo que se quiere

alcanzar; a quién está dirigido; qué necesita escuchar el público destinatario; de quién necesitan escucharlo; cómo es posible lograr que escuchen el mensaje; qué se puede ofrecer, qué es necesario mejorar, por dónde puede comenzarse; y, por supuesto, tomar recaudos que permitan monitorear el impacto y el resultado de cada uno de estos puntos. Así, las visitas en una página web, los seguidores en redes sociales, y las personas que asisten a una actividad de sensibilización, son fáciles de contabilizar, pero medir el impacto de una estrategia mediática más amplia puede resultar complejo.

A su vez, el diseño de material de sensibilización será fundamental para cualquier estrategia de comunicación, ya sea en persona o a través de medios de comunicación, redes sociales, y folletos informativos. En todas las estrategias que se describen en la siguiente sección, es recomendable contar con ma-

terial de sensibilización sobre migración segura, derechos de la población migrante y refugiada, objetivos del CIM, etc. Ello puede tomar la forma de folletos, carteles, e incluso spots/podcast y revistas con historias de migrantes y refugiados/as en primera persona, que pueden ser sumamente útiles para dar a conocer el CIM e informar sobre diversas temáticas, pero también para poner el foco en experiencias positivas de otros/as migrantes y refugiados/as. También puede resultar útil contar con bolígrafos, tarjetas de presentación y calendarios con el logo del CIM con información sobre su ubicación, formas de contacto y redes sociales. Estos materiales deberían estar disponibles, también, en la sala de espera del CIM, a disposición de las personas que asistan al Centro.

La elección de los materiales que se diseñen está directamente relacionada con los recursos financieros con los que cuente el

CIM, en tanto este factor permita priorizar los canales de comunicación que se van a utilizar y los materiales que serán necesarios.

Para la planificación de las estrategias de promoción se ha elaborado una herramienta específica (anexo 16) y para el proceso de M&E se deberá prestar especial atención a lo señalado en el paso 9. Se alienta a los/as lectores/as a utilizar dichos materiales a la hora de pensar las acciones de incidencia y de medir su impacto.





PASO 8

Servicios accesibles, de calidad,
y libres de todo tipo de discriminación

Proveer servicios accesibles y de calidad implica tener, como mínimo, un compromiso formal y práctico por la igualdad y la no discriminación desde la planificación misma de las actividades y servicios hasta la forma en que se brindan. En algunos casos, prestar servicios “iguales” y no discriminatorios implicará un tratamiento diferenciado de ciertas poblaciones, de manera tal de reconocer sus derechos,²⁹ y asegurar que grupos que están insuficientemente representados y/o que enfrentan vulnerabilidades o barreras extras en el acceso a los servicios pueden acceder a ellos, como en muchas oportunidades le ocurre a las mujeres, NNyA, personas con discapacidad, afrodescendientes, personas del colectivo LGTBI, e incluso, a otras personas en virtud del estatus migratorio o condición de apátrida.

Principios de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad

Según el Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales de Naciones Unidas (o Comité DESC), el acceso a servicios que garanticen los derechos humanos de las personas (en este caso de las personas migrantes y refugiadas) deben respetar los principios de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad (o sensibilidad cultural) y calidad.³⁰ El CIM, no está exento de ellos. Estos principios deben ser respetados tanto en la etapa de planificación del CIM como en su ejecución.

En la práctica, pueden traducirse de la siguiente manera:

Disponibilidad

Hace referencia a la necesidad de contar con un número suficiente de establecimientos públicos y de políticas públicas que garanticen determinado derecho.

29. Ver Saba (2007).

30. Este marco de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad, también conocido como “las tres A” por su traducción del inglés (*availability, accessibility, acceptability, quality*) fue ideado por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en 1999 y traducido en sus observaciones generales N° 13 sobre *El derecho a la educación* (1999) y N° 14 sobre *El derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud* (2000) y parcialmente contemplado desde su Observación General N° 11 sobre *El derecho a una alimentación adecuada*. Estas observaciones y otras de años más recientes pueden consultarse en: https://conf-dts1.unog.ch/1%20spa/tradutek/derechos_hum_base/cesscr/00_1_obs_grales_cte%20dchos%20ec%20soc%20cult.html#GEN21 (consultado el 26 de febrero de 2019).

Accesibilidad

A su vez, dichos establecimientos y políticas, así como los servicios que se ofrezcan para garantizar y ejercer derechos, deberán ser accesibles para todos/as, sin discriminación alguna, a la vez de dejar cierto margen de flexibilidad para poder adaptarse a las necesidades cambiantes de manera continua y *sin dejar nadie atrás*, como plantea la Agenda 2030 (ONU, 2015).

La accesibilidad presenta cuatro dimensiones que se yuxtaponen:

No discriminación: los establecimientos, bienes y servicios deben ser accesibles, de hecho y de derecho, a todas las personas migrantes y refugiadas sin discriminación de ningún tipo. Todas las personas que acudan a él deben ser tratadas de una manera respetuosa y libre de discriminación. Por ello:

- Los servicios que se ofrezcan deben estar libres de barreras actitudinales estereotipadas, que son actitudes negativas en relación con migrantes y refugiados/as en general, y migrantes y refugiados/as con discapacidad, mujeres, NNyA, LGTBI, afrodescendientes, etc.
- La apariencia física, estatus migratorio³¹ e ideología política no deben ser un obstáculo en el acceso a los servicios brindados por el CIM.
- Además, deben reducirse las barreras lingüísticas, por lo que será necesario que el personal del CIM tenga conocimiento y manejo de los idiomas de la población beneficiaria y/o se cuente con traductores/as, considerando además el tipo de lenguaje utilizado para que éste sea accesible para las personas a quienes va dirigido (es decir, para que éstas puedan entenderlo con facilidad).
- También deberá velarse por que los servicios sean accesibles para personas ciegas, sordas y mudas, a través de braille, lenguaje de señas, subtítulos en material audiovisual, etc.³²
- Idealmente, se debe procurar que los días y horarios de atención no coincidan completamente con los horarios de jornada laboral regulares, y/o evaluar la posibilidad de organizar actividades y/o prestar ciertos servicios en días y horarios alternativos. Existen formas indirectas de discriminación, o discriminación por resultado, que en el caso del CIM podrían referir a la inaccesibilidad en relación con los horarios en que se brindan los servicios, si estos coinciden siempre con los momentos de trabajo o cumplimiento de obligaciones familiares y de cuidado. Así, por ejemplo, si el horario de talleres y capacitaciones coincide siempre con el horario de entrada o salida de niños/as al colegio, es probable que las mujeres se vean impedidas de acceder a ellos, no porque se haya tenido en miras ese objetivo, sino que constituye discriminación por resultado ocasionado.

31. Al respecto ver las consideraciones éticas que obligan a prestar servicios a aquellas personas en situación migratoria irregular recomendadas por PICUM (2002).

32. Para la accesibilidad de páginas **web**, ver las directrices establecidas por el *World Wide Web Consortium (W3C, 2008)*.

Accesibilidad física: la ubicación, así como la disposición interna de los establecimientos en que se brinden los servicios del CIM deben ser accesibles para toda la población migrante y refugiada.

- Una recomendación unánime en la bibliografía relevada señala la importancia de que los CIM sean accesibles a todos los miembros de la comunidad. Dicha accesibilidad está dada por la posibilidad de estar ubicados en áreas con alta concentración de migrantes y refugiados/as, céntricas y de fácil acceso a través de medios de transporte públicos y, preferentemente, en o cerca de una calle principal, con acceso directo desde la vía pública. También se sugiere considerar la proximidad a otros centros comunitarios, proveedores de servicios y la proximidad a escuelas.
- El CIM debe estar debidamente señalizado, con un letrero o *banner* que indique la existencia del Centro, y de ser posible, días y horarios de atención, redes sociales, página *web*, correo electrónico, teléfono, servicios que se ofrecen y mención al carácter de gratuidad de los mismos.
- Además de la ubicación geográfica, es importante que las personas con discapacidad motriz puedan acceder fácilmente al CIM por la puerta principal, como cualquier otra persona. A su vez, debería considerarse la posibilidad de brindar servicios por teléfono, correo electrónico y página *web*, e incluso la posibilidad de sacar turnos *online* para asegurar que aquellas personas que vivan lejos del CIM puedan beneficiarse de sus servicios.
- En relación con las características del espacio físico, se recomienda que el ambiente sea amigable y no sea demasiado formal, para evitar intimidar a la población que acude al Centro, y que la recepción y admisión de los/as migrantes y refugiados/as la realice una persona capacitada (ver Cuadro 1 sobre *Cinco pasos para una buena admisión*). Siempre que fuere posible y que no se afecte la seguridad del personal y de las personas migrantes y refugiadas que acuden al Centro, la literatura sistematizada recomienda optar por alternativas que permitan el ingreso directo de las personas, sin necesidad de abrir y cerrar puertas con llave y/o trabas.
- Además, se sugiere que exista una sala de espera, al menos una oficina para el personal y espacios para asesoramiento privado, y una sala de juegos y recreación para niños/as. Además, resulta importante que el espacio se presente libre de mensajes y/o simbología que pueda afectar la integridad cultural y religiosa de los/as migrantes y refugiados/as.

Accesibilidad económica (o asequibilidad): refiere a que los establecimientos, bienes y servicios que se ofrezcan sean gratuitos. En el caso del CIM, los servicios que se prestan son totalmente gratuitos, aspecto altamente positivo y que se alienta se mantenga como política del CIM.

Acceso a la información: comprende el derecho de solicitar, recibir y difundir información e ideas, tal y como lo reconocen múltiples tratados internacionales de derechos humanos ratificados por diversos países de la región. En el caso del CIM, ello incluye que la población beneficiaria conozca la existencia del Centro y los servicios que provee, y que cuando accede a ellos se le brinde toda la información necesaria para poder proveer su consentimiento informado en cada oportunidad en que éste sea éticamente necesario.

Aceptabilidad

Todos los establecimientos en que funcionen los CIM, así como los servicios que se presten deben respetar principios mínimos de ética profesional, respetar la confidencialidad de los datos personales de las personas que acuden al Centro, y deben ser respetuosos de la cultura de las personas y las comunidades, además de ser sensibles a la perspectiva de género y la diversidad sexual. En otras palabras, los servicios que se ofrezcan deben procurar un equilibrio entre el contenido y la finalidad buscada, respetando la perspectiva de derechos humanos y de género.

Calidad

Por último, la prestación de todos los servicios que brinde el CIM debe ser del mayor estándar de calidad posible.

Ha de considerarse también que mantener la disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad y calidad de los servicios requiere una revisión continua y una autoevaluación constante, tanto institucional como personal, que se verá enriquecida si además el ejercicio de reflexión se hace en conjunto con los propios migrantes y refugiados/as, ya sea a través de cuestionarios de satisfacción como también a través de mesas de diálogo y/o diagnósticos participativos.

A su vez, los servicios deberán contener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades propias de las personas y grupos, manteniendo los más altos estándares de calidad posibles. Una pregunta clave que debe hacerse el personal del CIM a la hora de planificar los servicios, proyectos y actividades, al momento de ejecutarlos y con posterioridad a ello, es si las necesidades, experiencias y particularidades de los distintos grupos (ej. mujeres, NNyA, personas LGTBI,

personas con discapacidad) han sido tenidas en cuenta en todas las etapas antes enumeradas. Una vez realizado el análisis, deberán efectuarse los ajustes correspondientes. Asimismo, es importante revisar las propias conductas para evitar que las mismas perpetúen estereotipos de género y garantizar que sean aceptables desde el punto de vista del respeto y la valoración de la diversidad cultural.

Lineamientos básicos de ética profesional y gestión de la información en la prestación de servicios

En todos los casos en que intervenga el personal del CIM, desde la recepción y la admisión, pasando por el asesoramiento, hasta la forma de brindar y estructurar los diferentes servicios que se ofrezcan en el Centro, se deberá prestar especial atención en garantizar el respeto a los principios mínimos que subyacen y que deben caracterizar la prestación de servicios por parte del CIM, tanto los estándares mínimos de ética profesional que el personal del CIM debe observar como las pautas para el manejo, intercambio y uso responsable de datos e información.

- ➔ **Adherir a los principios de justicia, inclusión social, y dignidad inherente a la persona humana.**
- ➔ **Proporcionar un tratamiento igualitario y no discriminatorio** a la población que recurre al CIM. Esto requiere brindar igual calidad de servicio a migrantes y refugiados/as que se encuentren en el país, sin distinción alguna por estatus migratorio y/o por el estado del proceso de solicitud de asilo.
- ➔ **Mantener la calidad de los servicios, en todas las circunstancias.** Las obligaciones y responsabilidades, así como la calidad del servicio brindado, debe siempre responder a los mayores estándares posibles de provisión de servicio, independientemente de si la persona que lo ofrece lo hace en carácter de funcionario/a público y/o voluntario/a y/o pasante e indistintamente de si su actividad es remunerada o no. En los casos en que no pueda prestarse un servicio, deberá velarse por hacer las derivaciones necesarias para satisfacer las necesidades específicas de la población que asiste al Centro.

- ⊕ **Poseer claridad** en relación con el tipo de servicio y/o asistencia que se puede brindar, cuáles son los límites y por qué, para evitar generar falsas expectativas en las personas migrantes y refugiadas que asistan al Centro. También ofrecer claridad con relación en las causas por las cuales el personal del CIM podrá interrumpir temporal o definitivamente la atención brindada (ej si la persona migrante o refugiada permanece deliberadamente inactiva y/o no coopera con los pasos necesarios para brindarle el servicio requerido; si ataca al personal de CIM de alguna manera; si provee intencionalmente información falsa; entre otros criterios que deben ser definidos con antelación).
- ⊕ **Tener conciencia de las relaciones de poder** que emergen de la relación entre el personal del CIM y las personas migrantes y refugiadas para evitar abusos de poder. Ello requiere una actitud responsable y auto-crítica por parte del personal.
- ⊕ **Observar los límites profesionales y evitar involucrarse de manera excesivamente personal en el caso de una persona migrante o refugiada.**
- ⊕ **Brindar una atención con foco en las personas (people-centered) y en la inclusividad.** Todas las actividades y servicios que se ofrezcan, así como la recolección de información se guiarán por los intereses, el bienestar y los derechos de la población beneficiaria, y deberán respetar la perspectiva de edad, género y diversidad (también conocido como perspectiva AGD, por sus siglas en inglés).³³
- ⊕ Velar por **no hacer daño (do no harm)** en las intervenciones. Esto constituye el principio a través del cual todas las actividades deben incluir una evaluación de riesgos de manera tal de evitarlos y/o mitigarlos en caso de que éstos ocurran. Además, ante cada consulta se deberá explicar al/la consultante el objetivo del CIM, qué servicios brinda y cuáles no, de manera tal de no generar falsas expectativas.
- ⊕ **Escuchar activamente y con respeto.** Resulta fundamental para garantizar un ambiente propicio para el asesoramiento individualizado el poder brindar una escucha activa y respetuosa de los relatos y preocupaciones de cada persona. Ello requiere reconocer, aceptar y valorar la individualidad de cada migrante y refugiado/a y ser respetuoso/a de sus opiniones, sentimientos y percepciones e identificar sus necesidades sin prejuicios y de forma empática. Es importante no presionar a alguien a hablar si la persona se siente incómoda o no está preparada para hacerlo.

33. Por diversidad, a los efectos de este lente de análisis, deberá entenderse “la variedad de valores, actitudes, perspectivas culturales, creencias, orígenes étnicos, nacionalidades, orientaciones sexuales, identidades de género, habilidades, salud, estatus social, habilidades y otras características personales específicas que las personas posean” en UNHCR (n.d.), *Age, gender and diversity* (AGD), op. cit. Traducción propia.

- ⊕ **Diagnosticar el problema de manera objetiva e imparcial.** Durante la atención, es fundamental no juzgar ni culpar a un individuo por lo que le pueda haber sucedido. Asimismo, es esencial observar su lenguaje corporal, y evitar expresiones corporales y faciales que expresen incredulidad o irritación. Se recomienda no hablar abiertamente con el resto del personal del Centro en entornos visibles para migrantes y refugiados/as sobre un caso, ni susurrar a un/a colega inmediatamente después de que una persona compartió su relato.
- ⊕ **Proporcionar atención culturalmente receptiva.** Es necesario considerar posibles razones culturales, sociales o personales para las formas de actuar de las personas migrantes y refugiadas. El personal del Centro deberá tener en cuenta la lengua materna de las personas que acuden al Centro y, en lo posible, proporcionar la atención en su mismo idioma. Además, resulta importante considerar y respetar las creencias religiosas de las personas que se acercan al Centro. Por último, es vital adaptar el lenguaje para que sea accesible para la persona que está siendo atendida.
- ⊕ **Brindar una atención género-sensitiva.** En la medida de lo posible, tener en cuenta la posibilidad de brindar servicios a migrantes y refugiados/as respetando sus deseos de ser atendidos por personal de su mismo sexo.
- ⊕ **Identificar los factores de estrés actuales,** incluidas la falta de acceso a una vivienda digna, y las dificultades y presiones legales o financieras. Para ello es importante que siempre se realicen las derivaciones necesarias.³⁴
- ⊕ **Acceder a la información.** En el momento de la atención, el personal del Centro velará por brindar información precisa y actualizada, no reteniendo información que podría ser relevante para el caso de un/a migrante o refugiado/a. Del mismo modo, es importante asegurarse de verificar de manera continua si la persona comprende o no lo que se le está siendo comunicado.
- ⊕ **Velar por la coordinación y la colaboración** a través de las cuales se minimizan las intervenciones y se potencian las actividades, acciones e información disponible por parte de los actores intervinientes en un caso, evitando la duplicación y superposición de esfuerzos, y también a revictimización.
- ⊕ **Denunciar situaciones de violencias.** Es importante que, ante la sospecha (o confirmación) de que una persona que llega al CIM fue o es víctima de un delito (por ejemplo, trata de personas, explotación laboral o sexual, violencia doméstica, extorsión, etc.) se realice la denuncia al organismo competente, priorizando la seguridad de la persona, y velando siempre por no ocasionar nuevos daños y/o agravar los existentes.³⁵

34. Para mayor información sobre determinantes de bienestar de migrantes y refugiados/as ver Cuadro 2.

35. Para el caso de trata de personas IOM (2010) ofrece interesantes herramientas para operadores en términos de evaluación de la situación, derivaciones, atención sensible a la cultura de la persona, etc.

- ⤷ **Establecer un propósito definido** en las preguntas que se realicen a las personas migrantes y refugiadas que acuden al Centro. La cantidad y las características de los datos personales y de la información que se requiera de ellas deberá guiarse por propósitos específicos y claramente definidos con antelación. La información que no sea necesaria para la atención de la persona no debería ser recabada.
- ⤷ **Respetar la confidencialidad y el consentimiento informado.** Deberá informársele a las personas migrantes y refugiadas que asistan al Centro sobre la confidencialidad de sus relatos y sus datos personales y solicitarles el consentimiento informado siempre que se sugiera o requiera revelar parcial o totalmente dichos datos. A su vez, deberá informarse y recabarse el consentimiento de la persona migrante o refugiada para cada una de las estrategias que se decida perseguir y/o servicios que se ofrezca, procurando mantener la flexibilidad y respeto por las prioridades, algunas veces cambiantes, de las personas que recurran al CIM en busca de apoyo. La información que se recabe deberá siempre ser otorgada de manera voluntaria y no coactiva.
- ⤷ **Tener en cuenta que las personas migrantes y refugiadas son dueñas de sus fichas/expedientes personales.** La persona migrante o refugiada que asista al CIM debe siempre conocer su derecho a acceder a la ficha/expediente que se genere con su información, e incluso solicitar retirarla y/o destruirla en cualquier momento. En caso de destrucción parcial o total por solicitud o por parte de la persona migrante y refugiada, ésta deberá nuevamente proveer los datos que sean necesarios para su reconstrucción y posterior apoyo y asesoramiento individual.
- ⤷ **Velar por la responsabilidad, protección y seguridad de los datos,** adhiriendo a los estándares internacionales y al marco normativo nacional y de la OIM en lo referente a la protección y seguridad de datos personales.
- ⤷ **Asegurar la transparencia.** Los CIM deben ser abiertos y transparentes en cuanto a sus finanzas, actividades, servicios que se ofrecen y que no se ofrecen, causales que generen impedimento en la prestación de servicios, o en la alianza con socios estratégicos y otras contrapartes.

Fuente: elaboración propia en base a IOM (2015), PIM (2017), PICUM (2002), Seelinger, K. y Uyttewaal, J. (2018), IOM (2010).



PASO 9

Monitoreo y evaluación (M&E)

El ejercicio de M&E suele resultar, en muchos proyectos, una tarea compleja y a la cual no siempre se le es asignada una cantidad de recursos materiales, humanos y de tiempo necesarios para llevarla a cabo. Ello en tanto la urgencia de ciertas cuestiones que requieren ser resueltas de inmediato, toma el espacio de aspectos que son importantes, aunque no necesariamente urgentes. Sin embargo, el M&E es fundamental para determinar si el objetivo último propuesto ha sido alcanzado. En otras palabras, si se ha producido el impacto deseado.

Por ello, si bien es una realidad, y en cierto punto se justifica priorizar la atención inmediata de migrantes y refugiados/as por sobre ejercicios de M&E, lo cierto es que son éstos los que permiten determinar y mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen y realizar los ajustes necesarios con base en la evidencia empírica. Además, documentar por

escrito los ejercicios de M&E permite ofrecer evidencia de manera clara y sistematizada, constituyendo, además, una herramienta útil a la hora de forjar nuevas alianzas que permitan la expansión de los servicios, y para argumentar la necesidad de contar con más o menos recursos económicos y de personal.

Ahora bien, ¿qué significa el monitoreo y la evaluación? ¿Qué debería entenderse por impacto, resultados, productos y actividades?

El monitoreo y la evaluación, si bien son distintos, se relacionan entre sí. Según ILO (2014b), el monitoreo puede definirse como un ejercicio continuo a través del cual las personas a cargo del proyecto o iniciativa (en este caso, el personal del CIM) obtiene un panorama sobre el progreso de ese proyecto o iniciativa en relación con los objetivos fijados. Por su parte, “la evaluación es un ejercicio singular que intenta responder de manera objetiva preguntas específicas sobre

una intervención, que se pueden completar periódicamente o en puntos clave del ciclo del proyecto” (ILO, 2014b:3).

En otras palabras, “una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe suministrar información creíble y útil con base empírica que facilite la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas. El objetivo de la evaluación consiste en facili-

tar la rendición de cuentas y el aprendizaje” (UNEG, 2016:10).

El ejercicio de M&E se realiza con base en una planificación que incluye un impacto deseado, resultados (*outcome*), productos (*output*) y actividades. Con base en el impacto

u objetivo final buscado, se deben pensar el resto de los puntos. De esta manera “el impacto debe justificar ciertos resultados que deben perseguirse, los resultados deben ser respaldados por los productos producidos y los productos deben explicar las acti-

vidades emprendidas” (ILO, 2014b:4). Ello se denomina *cadena de resultados* o, en una forma y metodología más compleja, *teoría del cambio*.

Cada uno de estos conceptos debe entenderse de la siguiente manera:

IMPACTO	El objetivo a largo plazo o final que la actividad contribuye a lograr, generalmente a un nivel conceptual o geográfico superior.
RESULTADO (OUTCOME)	Los resultados intermedios o de transición que deben surgir de los productos producidos. Supone un aspecto más cualitativo que los productos, sin llegar a ser el impacto.
PRODUCTO (OUTPUT)	Es el producto o servicio tangible que resulta de la actividad. Para el caso del CIM, generalmente serán los servicios de apoyo brindados a migrantes y refugiados/as. Se documentan mediante el registro del número, el género y otras características de las personas alcanzadas y la capacitación de los/as participantes. Es decir, es un aspecto más cuantitativo que el resultado.
ACTIVIDADES	Son las acciones y los medios para producir los resultados esperados. En el caso del CIM, algunos ejemplos de actividades podrían incluir los servicios de apoyo, la organización de capacitaciones y la difusión de mensajes y derechos.

Traducido y adaptado de ILO (2014b:4).

Un ejercicio de M&E bien realizado permitirá al personal del CIM una mejor gestión y supervisión del Centro y a la vez ser transparentes y garantizar una gestión basada en resultados, evaluar los cambios en el contexto de la implementación; identificar, prevenir y mitigar los riesgos; y proponer los ajustes que se consideren necesarios para alcanzar el impacto deseado. Posibilita también tomar decisiones informadas y extraer lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas.

Para todo lo anterior será necesario:

- ▶ Contar con una planificación previa, que establezca los objetivos o impacto al cual se aspira, los resultados esperados, los productos y las actividades.
- ▶ Determinar qué datos serán necesarios recabar, cuáles serán las fuentes, qué métodos se utilizarán para recopilarlos y qué herramientas se desarrollarán para tal fin.
- ▶ Acordar quién(es) va(n) a recabar los datos y cuál será la periodicidad con que se realizará el ejercicio de M&E.
- ▶ Determinar con qué presupuesto se cuenta para tareas específicas de M&E y cómo el mismo será empleado, tanto para el monitoreo constante como para una posible evaluación externa.

Los datos necesarios pueden incluir desde el perfil sociodemográfico de las personas migrantes y refugiadas que asisten al centro hasta la determinación del grado de satisfacción de migrantes y refugiados/as de los servicios recibidos. Los mecanismos para recabar esta información podrán variar según el tipo de dato que se requiera (que además variará según el indicador y el impacto buscado), pero sin duda incluirá, como mínimo, un formulario de admisión, una ficha de atención, un cuestionario de satisfacción y, siempre que sea posible, un seguimiento de los casos (ej. a través de entrevistas en profundidad a migrantes y refugiados/as y/o diagnósticos participativos) para determinar si el impacto esperado se cumplió.³⁶

Con relación en el momento en que se debe realizar el ejercicio de M&E, este variará según se trate de monitorear y evaluar una actividad, un producto, un resultado o el impacto del proyecto o programa. Así, por ejemplo, si se trata de una actividad (por ejemplo,

capacitación, asesoramiento personalizado, etc.), el M&E debe realizarse inmediatamente después que la misma ha sido completada. La herramienta a ser utilizada puede ser un cuestionario de satisfacción.

Para el caso de los resultados, el M&E se realiza a corto plazo y es más cualitativo. Puede realizarse, por ejemplo, cada seis meses. Busca evaluar tanto los aspectos positivos como negativos, los previstos y los involuntarios, y los cambios que se producen en migrantes y refugiados/as en las distintas esferas en que el CIM trabaja. Por ejemplo, mide la existencia de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes o percepciones, y/o cambios de comportamiento, etc. Para este tipo de M&E, será preferible contar con una línea de base desarrollada con antelación al comienzo de ejecución de las actividades y productos, con el objetivo de poder realizar un análisis comparativo.

Por último, para determinar el impacto, el ejercicio de M&E puede realizarse anualmen-

te o luego de un periodo de tiempo mayor que haya sido predeterminado. A su vez, podrá llevarlo a cabo tanto el personal de M&E como un equipo evaluador externo. Los insumos a considerar para realizar la evaluación serán los informes de M&E de actividades, productos y resultados, entrevistas en profundidad a personal del Centro, agencias aliadas, diagnósticos participativos y/o entrevistas en profundidad con los/as propios/as migrantes y refugiados/as, etc.³⁷ Los anexos 9 a 13 ofrecen distintas herramientas útiles y necesarias para el ejercicio de M&E.

Se recomienda que siempre que sea posible y los recursos lo permitan, el CIM organice cada cierta cantidad de tiempo procesos de evaluación externa e independiente que permitan revisar y evaluar sus servicios, su eficiencia y efectividad, así como identificar áreas que requieren mayor desarrollo (IOM, 2015:114).

36. El documento *Monitoring and evaluation guide for migrant worker resource centres* elaborado por el Proyecto GMS TRIANGLE de la Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico ofrece interesantes recursos que pueden servir de orientación para la recopilación de datos para medir el impacto de actividades de asesoramiento a migrantes y refugiados/as y de las capacitaciones. Brinda también recomendaciones metodológicas en relación con la obtención de devoluciones (feedback) de migrantes y refugiados/as, y a la evaluación del impacto referente a la creación de redes con otros actores sociales y gubernamentales, etc.

37. Para mayor información y modelos sobre distintas herramientas de M&E ver *Regional Development Council Calabarzon* (2016).



PASO 10

Cuidado y apoyo a los
recursos humanos

Resulta importante no subestimar la carga emocional que conlleva proveer diversos servicios de asistencia a la población migrante y refugiada que, en muchas ocasiones, puede llegar al Centro con historias dolorosas e incluso trágicas sobre el proceso de migración y huida en búsqueda de refugio. En este contexto, el personal de un CIM puede sufrir estrés laboral acumulado o *burnout* y estrés traumático secundario (*vicarious trauma* o traumatización vicaria).

El estrés laboral acumulado o *burnout* es un proceso, no un evento. El mismo se refiere “a un tipo de reacción de estrés acumulativo que se produce después de una exposición prolongada a factores ocupacionales estresantes. La exposición prolongada a situaciones emocionalmente exigentes con un apoyo

inadecuado agota gradualmente los recursos naturales de una persona para enfrentar el estrés y la tensión”, generando lo que se denomina *burnout* (McKay, L., 2007:18).

Entre los motivos para el desarrollo de este síndrome se encuentran, por ejemplo, “el conflicto entre los valores individuales y los objetivos y demandas de la organización; la falta de apoyo de los/as supervisores; la sobrecarga de responsabilidad; la confusión de roles; la sensación de no tener control sobre la calidad o el resultado del trabajo; la poca recompensa emocional o financiera; la existencia de inequidad; falta de respeto y/o la exposición constante a material traumático” (McKay, L., 2007:18).

También influyen los sesgos de género, religiosos o raciales, problemas con colegas de

trabajo (Headington Institute, n.d.), o incluso sentirse solo/a y/o desamparado/a en el trabajo que se realiza, sentir impotencia, absorber o sentir como propios los problemas de las personas que se atiende (Taepant, N., 2010), entre otros.

Por su parte, el estrés traumático secundario se define como “el proceso de cambio que tiene lugar cuando alguien cuida de personas que se han visto damnificadas, y se siente comprometido y responsable de ayudarlas. Con el transcurso del tiempo, este proceso puede ocasionar cambios en su bienestar psicológico, físico y espiritual” (Pearlman y McKay, 2008b:1).

Este tipo de estrés también se relaciona con el *burnout*, pero refiere a una situación más específica que tiene que ver con el vín-

culo con las personas a quienes van dirigidas los servicios y actividades que ofrece el personal. Además, este tipo de estrés es acumulativo y se desarrolla a lo largo del tiempo.

El compromiso y responsabilidad con el que actúan los/as profesionales que atienden a dicha población “pueden generar una sensación de agobio, de consternación y de desesperanza ante la necesidad y el sufrimiento extremos. También pueden generar un nivel de auto exigencia que excede lo razonable para el propio bienestar o para los intereses a largo plazo de los beneficiarios mismos” (Pearlman y McKay, 2008b:1).

A su vez “puede incidir negativamente en el trabajo, los/as compañeros/as de trabajo, el funcionamiento de la organización en general y la calidad de la asistencia que

se presta a los destinatarios del propio trabajo” así como “en el modo de actuar e interactuar con los seres queridos, lo cual afecta a los familiares y amigos” (Pearlman y McKay, 2008b:2).






Desarrollar o no *burnout* y estrés traumático secundario depende tanto del contexto como de factores individuales, que deberán ser contemplados caso por caso. No obstante, siempre será importante que el personal de los CIM entienda qué es y de qué se trata el *burnout* y el estrés traumático secundario, comprenda cómo afecta su bienestar general y cómo actúa a nivel cerebral, aprenda a identificar síntomas y cuente con herramientas que le permita actuar en consecuencia, tanto para prevenir estas situaciones de estrés, como para generar mecanismos

de resiliencia.

Los anexos 18, 19 y 20 ofrecen modelos de autoevaluación para identificar el nivel de estrés, reflexionar en torno a la prevención *burnout* y realizar una autoevaluación para identificar signos del mismo.³⁸

38. Estos documentos están basados en las herramientas brindadas por el Headington Institute de California, Estados Unidos, que a su vez ofrece recursos informativos, tests de autoevaluación y capacitaciones (disponibles mayoritariamente en inglés) para abordar estas problemáticas. Para mayor información visitar <https://headington-institute.org> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Entre los signos más habituales de *burnout* y estrés traumático secundario se encuentran, entre otros, los siguientes:

 <p>FÍSICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento y fatiga Dolores de cabeza • Alta presión arterial • Trastornos gastrointestinales • Malestar estomacal y vómitos • Insomnio • Sueños y pesadillas • Dolor de espalda y otro dolor crónico vinculado a la tensión.
 <p>EMOCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dudas sobre sí mismo, su capacidad para realizar el trabajo encomendado y logros profesionales • Culpa • Negatividad • Desilusión • Apatía.
 <p>MENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento emocional, fragilidad, sentirse abrumado/a • Sentirse desamparado/a • Desesperación • Desconfianza de colegas y supervisores/as • Ansiedad.
 <p>ESPIRITUALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apatía o incapacidad de establecer empatía con otras personas, a nivel personal y profesional • Sensación de haber traicionado los ideales propios • Cinismo.
 <p>ACTITUDINALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en el rendimiento y desempeño profesional y personal • Apatía • Aburrimiento • Dificultades para mantener relaciones interpersonales • Irritabilidad y cambios de humor abruptos • Aumento de adicciones y/o dependencias a sustancias tóxicas, estupefacientes, psicoactivos, etc. • Comportamiento temerario • Desatender la propia seguridad y las necesidades físicas.

Fuente: traducido y adaptado con base en McKay (2008:18-19) y IOM (n.d., b).

A la hora de diseñar estrategias de capacitación y de apoyo para el personal del CIM, será importante también considerar su opinión sobre aquellas herramientas o habilidades que se consideran prioritarias. Por ejemplo, puede que el personal de un CIM identifique como prioritario contar con espacios de contención y supervisión institucional, o mejorar canales de comunicación, o aprender estrategias de resolución de conflictos, o requiera de entrenamiento de habilidades personales e interpersonales como el manejo del estrés, o en competencias específicas para desarrollar mejor el trabajo asignado a cada uno/a (Headington Institute, n.d.).

Algunas de las recomendaciones de Pearlman McKay (2008a) destinadas a organizaciones para trabajar en la prevención y alivio del *burnout* y estrés traumático secundario incluyen, de manera no exhaustiva, las siguientes consideraciones:

- ▶ Salario y tiempo libre adecuados para todo el personal
- ▶ Orientación suficiente, capacitación profesional y supervisión de la administración para que el personal se sienta competente y apoyado en su trabajo
- ▶ Planes para la seguridad del personal (incluida la capacitación en seguridad y la información sobre los protocolos de seguridad)
- ▶ Acceso a servicios de apoyo médico y de salud mental, incluyendo seguro de salud, información/capacitación sobre los peligros psicológicos y espirituales del trabajo y el autocuidado efectivo, asesoramiento confidencial, cuando fuere necesario, etc.



REFLEXIONES FINALES

A lo largo de esta guía se ofreció una serie de pasos necesarios para llevar adelante una planificación estratégica para la puesta en marcha y fortalecimiento de Centros de Orientación a Migrantes y Refugiados en la región. A tales efectos, se buscó ofrecer un abordaje práctico, que permita a los/as lectores/as entender la dinámica de un centro de orientación y comprender los avances y desafíos inherentes a su instalación y desarrollo.

Como corolario de esta guía el Anexo 1 ofrece una matriz de análisis que sintetiza todo lo abordado en el presente documento y pretende servir de hoja de ruta para verificar el grado de cumplimiento y desarrollo de cada uno de los aspectos necesarios para aprovechar la potencialidad del CIM. Se alienta a los/as lectores/as a leer detenidamente esta guía y utilizar las herramientas que lo acompañan, en particular la *Matriz de análisis para la puesta en marcha de un CIM* (anexo 1), para reflexionar sobre qué aspecto será necesario implementar y reforzar en cada caso, contexto y ciudad para la efectiva puesta en marcha y funcionamiento de un CIM.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agüero, C. N.; Albornoz Cisneros, J.; y Carvajal Gigena, A. B.

2013 *Migrantes en la ciudad de Córdoba. ¿Sujetos de derecho o sujetos a derecho?* (Tesina), UNC, Fac. de Dcho. y Cs. Soc., Escuela de Trabajo Social, Córdoba, 2013.

Puede consultarse en:

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4790/TESIS-Migrantes%20en%20la%20Ciudad%20de%20Cordoba-Sujetos%20de%20Derecho%20o%20Sujetos%20a%20Derecho.pdf?sequence=1>

(consultado el 15 de enero de 2019).

Bright Futures Fund

n.d. "Assessts diagram". Puede consultarse en: <http://www.brighterfuturestogether.co.uk/wp-content/uploads/2012/02/assets-diagram-2-large.jpg>

(consultado el 1 de marzo de 2019).

Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares (CMW) y Comité de los Derechos del Niño (CRC)

2017a *Observación general conjunta núm. 3 (2017) del Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares y núm. 22 (2017) del Comité de los Derechos del Niño sobre los principios generales relativos a los derechos humanos de los niños en el contexto de la migración internacional*. UN Doc. CMW/C/GC/3–CRC/C/GC/22.

2017b *Observación general conjunta núm. 4 (2017) del Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares y núm. 23 (2017) del Comité de los Derechos del Niño sobre las obligaciones de los Estados relativas a los derechos humanos de los niños en el contexto de la migración internacional en los países de origen, tránsito, destino y retorno*. UN Doc. CMW/C/GC/4–CRC/C/GC/23.

Dirección Nacional de Migraciones (DNM)

n.d. *Radicaciones Resueltas 2018*, Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda.

Puede consultarse en: http://www.migraciones.gov.ar/pdf_varios/estadisticas/radicaciones_resueltas_2018.pdf (consultado el 26 de febrero de 2019).

Labour and Facilitated Migration Division, Migration Management Services Department, and International Organization for Migration (GFMD Athens)

2009 *Migrant Resource Centres: Examining Global Good Practices in Providing Services to Empower Migrants for Development and Protection*. Geneva: Labour and Facilitated Migration Division, Migration Management Services Department, and International Organization for Migration, November 2009. Puede consultarse en:

<https://www.gfmd.org/iom-migrant-resource-centres-examining-global-good-practices-providing-services-empower-migrants> (consultado el 14 de enero de 2019).

Regional Development Council Calabarzon

2016 *Migration Resource Center Pathways: a guide to operating, assessing and sustaining migration resource centers*. Calamba City: Regional Development Council Calabarzon.

Puede consultarse en: <http://migration4development.org/sites/default/files/mrc.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2019).

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2016 *Normas y estándares de evaluación*. Nueva York: UNEG. Puede consultarse en:

https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/UNEG%20Norms%20%26%20Standards%20for%20Evaluation_Spanish.pdf (consultado el 10 de marzo de 2019).

Headington Institute

n.d. *Analyze Your Job Stress*. Pasadena, CA: Headington Institute. Puede consultarse en: https://www.headington-institute.org/files/analyze-your-job-stress-tool_82281.pdf (consultado el 18 de febrero de 2019).

Hernández, P. et. al.

2007 "Vicarious Resilience: A New Concept in Work with Those Who Survive Trauma." *Family Process*, Vol. 46, No. 2, 2007.

International Labour Organization (ILO)

2014a *Migrant Worker Resource Centre operations manual*. Cambodia: ILO. Puede consultarse en: https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_312450/lang-en/index.htm (consultado el 14 de enero de 2019).

2014b *Monitoring and evaluation guide for migrant worker resource centres*. The Tripartite Action to Protect the Rights of Migrant Workers within and from the Greater Mekong Sub-region (GMS TRIANGLE). Bangkok: ILO Regional Office for Asia and the Pacific. Puede consultarse en:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_313603.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

International Labour Organization-Australian Aid

n.d. *Regional communications plan for service providers in countries of origin*. The Tripartite Action to Protect the Rights of Migrant Workers within and from the Greater Mekong Sub-region (GMS TRIANGLE). ILO-Australian Aid. Puede consultarse en:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/genericdocument/wcms_228085.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Fundo INTI da Comissão Europeia e Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (INTI-ACIDI)

2009 *Manual sobre como llevar a cabo un One-Stop-Shop para la integración de inmigrantes*. Lisboa: Fundo INTI da Comissão Europeia e Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural. Puede consultarse en: https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/296974/Handbook_ES.pdf/8db37e78-c0bb-48ad-970d-317932233d40 (consultado el 3 de febrero de 2019).

International Organization for Migration (IOM)

2009 *Migrant Resource Centres: An Initial Assessment*, authored by Paul Tacon and Elizabeth Warn, IOM Migration Research Series No. 40, Geneva: IOM.

Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/mrs_40.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

2010 *IOM Training Manual on Psychosocial Assistance for Trafficked Persons*. Bangkok: IOM. Puede consultarse en:

<https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/health/mental-health/IOM-Training-Manual-Psychosocial-Assistance-for-Trafficked-Persons.pdf> (consultado el 18 de febrero de 2019).

2011 *IOM Project Handbook*. Geneva: IOM. Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iom_project_handbook_6feb2012.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

2013 *One-Stop Resource Centre for Youth Migrants. Establishment and Operations Manual*. Makati City: IOM. Puede consultarse en:

http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_MANUAL_Philip_One%20Stop%20Resource%20center%20youth%20and%20migrants.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

2015 *Running an Effective Migrant Resource Centre: A Handbook for Practitioners*, Budapest: International Organization for Migration.

Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/running_effective_migrant_resource_centre.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

2018 *IOM Evaluation Policy*. Office of the Inspector General, September 2018.

Puede consultarse en: https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom_evaluation_policy_in_266_external_18.pdf (consultado el 14 de febrero de 2019).

n.d., a. Monitoring and Evaluation (M&E) in Emergencies. *Emergency Manual*, Versión 1.6.

Puede consultarse en: <https://emergencymanual.iom.int/entry/36852/monitoring-and-evaluation-me-in-emergencies> (consultado el 14 de enero de 2019).

n.d., b. *Stress management*. *IOM Emergency Manual*. Versión 1.0.

Puede consultarse en: <https://emergencymanual.iom.int/entry/63587/stress-management> (consultado el 18 de febrero de 2019).

n.d., c. *IOM's Migrant Resource Centres Factsheet*, Geneva: IOM.

Puede consultarse en: <https://www.iom.int/files/live/sites/iom/files/What-We-Do/docs/IOM-DMM-Factsheet-LHD-MRCs.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

n.d., d. *Best Practices: IOM's Migrant Training / Pre-departure Orientation Programs*.

Puede consultarse en: <https://www.iom.int/files/live/sites/iom/files/What-We-Do/docs/Best-Practices-in-Migrant-Training.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

International Organization for Migration (IOM), London School for Hygiene and Tropical Medicine (LSHTM), United Nations Global Initiative to Fight Trafficking in Persons (UN.GIFT)

2009 *Caring For Trafficked Persons. Guidance for Health Providers*. Geneva: IOM, LSHTM and UN.GIFT.

Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/ct_handbook.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Mathieu, F (2010). "Signs and Symptoms of Compassion Fatigue and Vicarious Trauma." Kingston, ON: Tend.

Puede consultarse en: <https://www.tendacademy.ca/signs-and-symptoms-of-compassion-fatigue-and-vicarious-trauma/> (consultado el 18 de febrero de 2019).

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OHCHR) 2006 Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo. Nueva York y Ginebra: OHCHR. Puede consultarse en: <https://www.ohchr.org/Documents/Publicationn.d.AQsp.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones

2013 *One-Stop Resource Centre for Youth Migrants. Establishment and Operations Manual*. Makati City: IOM.

Puede consultarse en: http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_MANUAL_Philip_One%20Stop%20Resource%20center%20youth%20and%20migrants.pdf (1/2/19)

2017 *Migraciones e interculturalidad. Guía para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de comunicación intercultural*. Buenos Aires: OIM.

2018 *Ficha técnica del Monitoreo de Flujo de Población Venezolana. Argentina. DTM Ronda 2, octubre - noviembre 2018*.

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Infografia%20ronda%20_FINAL.PDF (17/03/19).

n.d. *La OIM y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. OIM.

Puede consultarse en: https://foroalc2030.cepal.org/2017/sites/default/files/oim_y_agenda_2030_en_alc.pdf (17/3/19).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

2018a *Guía informativa y de fortalecimiento de la comunicación intercultural para la integración de la población beneficiaria del Programa Siria en Argentina*. Buenos Aires: OIM.

2018b *Perfil sociocultural de la población siria en origen*. Buenos Aires: OIM.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

2018 *Escenario base para el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a las condiciones de vida de los Migrantes a través del gasto público social nacional*.

Buenos Aires: OIM. Puede consultarse en:

<http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Escenario%20base%20ODS%20Condiciones%20de%20Vida%20Migrantes%20%20WEB%20FINAL.pdf>

(consultado el 14 de enero de 2019).

Organización de Naciones Unidas (ONU)

2015 *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. UN Doc. A/RES/70/1 del 21 de octubre de 2015.

Puede consultarse en: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/93/PDF/N1529193.pdf?OpenElement> (consultado el 18 de febrero de 2019).

Pavón Piscitello, D.

2016 *Catálogo básico de derechos de las personas migrantes en Argentina*. Córdoba: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, 1a ed.

Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/catalogo%20basico%20personas%20migrantes.pdf> (consultado el 18 de febrero de 2019).

Pearlman, L. A.

2013 *“Preventing burnout”*. Pasadena, CA: Headington Institute. Puede consultarse en: https://headington-institute.org/files/preventing-burnout_edited_81785.pdf (consultado el 18 de febrero de 2019).

Pearlman L.A. y McKay, L.

2008a *Understanding and Addressing Vicarious Trauma*. Online training, Module four. Pasadena, CA: Headington Institute.

Puede consultarse en: https://www.headington-institute.org/files/vtmoduletemplate2_ready_v2_85791.pdf (consultado el 18 de febrero de 2019).

2008b *Understanding and Addressing Vicarious Trauma*, Pasadena, CA: Headington Institute (Traducción por CARE).

Puede consultarse en: https://headington-institute.org/files/vicarious-trauma-handout-in-latin-american-spanish_86567.pdf (consultado el 18 de febrero de 2019).

Perez, A.

2014 “La interpretación judicial de la fórmula ‘en las condiciones de su vigencia’ a veinte años de la reforma constitucional”, en: *Cuadernos de Doctrina Judicial de la Provincia de La Pampa* Volumen VI n°1, Santa Rosa: Centro de Capacitación Judicial.

Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants (PICUM)

2002 *Some Guidelines for Assisting Undocumented Migrants*. October 2002. Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants (PICUM).

Puede consultarse en: <https://www.stichtingros.nl/wpsite/wp-content/uploads/2014/09/Ethical-Guidelinesenglish1.pdf>

(consultado el 26 de febrero de 2019).

Protection Information Management (PIM).

2017 Framework for data sharing in practice. Protection Information Management (PIM).

<http://pim.guide/wp-content/uploads/2018/05/Framework-for-Data-Sharing-in-Practice.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

McKay, L.

2007 *Understanding & Coping With Traumatic Stress*. Online training, module one. Pasadena, CA: Headington Institute,

Puede consultarse en: https://www.headington-institute.org/files/understanding-and-coping-with-traumatic-stress_updated-nov-2014_63458.pdf

(consultado el 18 de febrero de 2019).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

2009 *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Puede consultarse en:

http://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774 (consultado el 25 de marzo de 2019).

Rose, N.; Stirling, S.; Ricketts, A., and Chappel, D.

2011 *Including migrant populations in Joint Strategic Needs Assessment: a guide*, Department of Health, Welsh National Health Service (NHS Wales), February 2011.

<http://www.equalityhumanrights.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/1120/a%20guide%20to%20including%20migrants.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

Saba, R.

2007 “(Des)igualdad estructural”, en Alegre, M. y Gargarella, R. (coords.), *El Derecho a la Igualdad. Aportes para un constitucionalismo igualitario*. Buenos Aires: Lexis Nexis.

Seelinger, K. y Uyttewaal, J.

2018 El silencio que cargo. Revelando la violencia de género en desplazamiento forzado Guatemala & México - Informe Exploratorio 2018. San José de Costa Rica: HRC, UNHCR, Regional Safe Space Network. Puede consultarse en: https://humanrights.berkeley.edu/sites/default/files/publications/el_silencio_que_cargo.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Texas Health and Human Services

n.d. "Referral & intake form." Austin: Texas Health and Human Services. Case Management for Children and Pregnant Women. Puede consultarse en: <https://www.dshs.texas.gov/caseman/CM-Forms/CM-01A.doc> (consultado el 14 de enero de 2019).

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)

2018a *Protection Manual*. Puede consultarse en: <https://www.refworld.org/protectionmanual.html> (consultado el 25 de marzo de 2019).

2018b Regional Safe Spaces Network, *Red Regional de Espacios Seguros de las Américas: Lecciones aprendidas, sostenibilidad y recomendaciones*, Junio 2018. Puede consultarse en: https://acnur.org/5c185f9e4#_ga=2.257419848.212028169.1547122357-1983766111.1516854587&_gac=1.131654141.1546722583.CJGM4cTjj80CFVYZhgodwYlQQ (consultado el 14 de enero de 2019).

n.d., a. Emergency Handbook, Puede consultarse en: <https://emergency.unhcr.org> (consultado el 21 de enero de 2019).

n.d., b. "Information Management Tool". Puede consultarse en: <http://data.unhcr.org/imtoolkit/chapters/view/emergency-needs-assessments/lang:eng>

n.d., c. "Age, gender and diversity (AGD)," Version 2.8. Puede consultarse en: <https://emergency.unhcr.org/entry/250649/age-gender-and-diversity-agd> (consultado el 10 de enero de 2019).

n.d., d. "Coping with stress". Version 1.8. <https://emergency.unhcr.org/entry/257450/coping-with-stress> (consultado el 10 de enero de 2019).

n.d., e. *Coordination Toolkit* (Needs Assessments and Gaps Analysis chapter). Puede consultarse en: http://www.coordinationtoolkit.org/?page_id=377 (consultado el 10 de enero de 2019).

UN Joint Migration and Development Initiative (JMDI)

n.d. *Success Stories. A collection of good practices and lessons learnt by local actors harnessing the development potential of migration*. European Union (EU) and the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Puede consultarse en: http://migration4development.org/sites/default/files/en-jmdi-success_stories.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

World Wide Web Consortium (W3C)

2008 *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG) 2.0. W3C Recommendation 11 December 2008. Puede consultarse en: <https://www.w3.org/TR/WCAG20> (consultado el 27 de febrero de 2019).



ANEXOS

A) Gestión del CIM

Anexo 1: Matriz de análisis para la puesta en marcha de un CIM

La presente herramienta constituye una matriz de análisis de los pasos previstos en el presente Manual de Gestión para la puesta en marcha de un CIM. Cada uno de los pasos y aspectos aquí señalados ha sido desarrollado a lo largo del Manual, por lo que antes de utilizar la matriz será necesario leer y revisar con detenimiento el Manual.

La matriz de análisis pretende sintetizar de manera práctica dichos pasos y servir de hoja de ruta para chequear el grado de cumplimiento y desarrollo ("estado") de cada uno de los aspectos.

El estado de cada uno de los ítems previstos en los pasos podrá categorizarse en "sí", "no" o "en proceso" (EP) según el grado de desarrollo de cada uno de ellos. El CIM estará funcionando correctamente y al máximo de su potencial una vez que se haya respondido positivamente a cada ítem.

MATRIZ DE ANÁLISIS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN CIM				
	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
PASO 1: Identificar los objetivos y el marco normativo aplicable				
¿Se han definido los objetivos y alcance del CIM?				
¿Se ha definido la estructura del CIM? (Agencias participantes).				
¿Se ha elaborado y firmado un Decreto, Resolución conjunta, Disposición conjunta o convenio entre las agencias gubernamentales participantes para la creación del CIM (Ver anexo 2)?				
¿Se ha aplicado un enfoque de derechos y de género a lo largo de la planificación? (Incluye paso 1 a 10, ver Anexos 5 y 6).				
¿Se han tenido en miras los últimos avances legislativos domésticos y la normativa internacional existente en materia de migraciones y refugio?				
¿Se tuvieron en consideración los siguientes aspectos en la planificación? <i>*las respuestas se irán perfeccionando a lo largo de los distintos pasos de la presente matriz de análisis</i>				
⌚ El nivel y tipo de apoyo que se necesita para el funcionamiento del CIM existente y la creación de CIM nuevos.				
⌚ Quién(es) va(n) a ser la(s) agencia(s) líder(es) en la planificación, diseño y puesta en marcha del CIM.				
⌚ Qué marco legal se necesita para el funcionamiento del CIM, qué pasos deben seguirse para obtener, por ejemplo, personería jurídica y/o existencia propia, y qué restricciones legales podrían limitar el accionar del CIM y determinar un plan de acción para superar dichos obstáculos.				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
→ Cómo se gestionarán alianzas con otros actores (gobierno, sociedad civil, organizaciones internacionales) y cómo y dónde se buscará apoyo político.				
→ Determinar cómo se garantizará la sostenibilidad del CIM, incluyendo el presupuesto para los primeros años de gestión y planes de financiamiento a largo plazo.				
→ Qué políticas internas deben ponerse en marcha y qué decisiones sobre los servicios y la conformación de los equipos del CIM deben realizarse para implementar el mismo.				
PASO 2: Definir el público destinatario				
Recopilar datos estadísticos oficiales disponibles y evidencia sobre patrones migratorios, incluyendo perfiles sociodemográficos. Dichos patrones pueden venir de fuentes estadísticas como también de investigaciones cualitativas.				
Elaborar un plan de acción para ponerse en contacto con la población beneficiaria, tanto la que se encuentra en el país de destino como, si así se determinase conveniente, la que se encuentra en su país de origen o en tránsito, pero tiene como objetivo el país de destino. Para ello, resultará importante ponerse en contacto con organizaciones sociales y diásporas, embajadas y consulados, e incluso contrapartes gubernamentales y llevar adelante consultas y reuniones de trabajo.				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
Organizar espacios de consulta y participación (encuestas confidenciales auto-administradas, entrevistas individuales y/o <i>focus group</i>) para la población migrante y refugiada. Resulta importante para determinar las necesidades de las personas destinatarias de los servicios del CIM (aspecto que se relaciona directamente con el mapeo de actores y servicios mencionado en el Paso 3).				
Identificar en qué lugares vive (provincias, ciudades, barrios) la población objetivo, y qué actividades realiza, para determinar la ubicación y horario de apertura del CIM (ver Paso 8).				
Identificar los principales idiomas hablados por la población que se quiere alcanzar para determinar las necesidades lingüísticas y adaptarse a ellas.				
PASO 3: Definir los servicios que se ofrecerán (qué, cómo, cuándo, dónde y mejoras)				
Determinación de los servicios que se ofrecerán. Para ello realizar las siguientes actividades:				
↻ Mapeo de actores y servicios disponibles (ver Anexo 8).				
↻ Revisión de análisis e informes gubernamentales.				
↻ Revisión documental de investigaciones de organizaciones de la sociedad civil y producción académica y organización de <i>workshops</i> o reuniones de trabajo para recopilar aportes de estas organizaciones.				
↻ Recomendaciones de organismos internacionales realizadas al país en materia de migración y refugio y buenas prácticas identificadas en otros países.				
↻ Participación directa de la población beneficiaria a través de encuestas confidenciales, entrevistas individuales, <i>focus group</i> y diagnósticos participativos con migrantes y refugiados/as.				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
<p>Definir los servicios que se ofrecerán. Considerar, entre ellos, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Derechos y deberes de migrantes y refugiados/as ⊕ Integración y cultura del país de acogida. ⊕ Procesos y procedimientos de migración legal. ⊕ Información y asistencia en la búsqueda de empleo. ⊕ Desarrollo personal y profesional. ⊕ Alojamiento y acceso a la vivienda. ⊕ Servicios de apoyo psicosocial. ⊕ Servicios de asistencia legal. ⊕ Envío de remesas de manera eficiente, costo-efectiva y segura. 				
<p>Identificar distintas metodologías y estrategias para la provisión de servicios (directa e individual; directa y grupal; indirecta) y determinar si se cuenta con los recursos humanos, financieros y edilicios necesarios para llevarlas a cabo.</p>				
PASO 4: Establecer la institucionalidad y planificar la sostenibilidad				
<p>Institucionalidad del CIM. Considerar:</p>				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (ver Anexo 4). 				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Poner en marcha mecanismos claros de gobernanza y gestión del Centro (ver paso 5). 				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Establecer y documentar políticas y procedimientos operativos para estandarizar dinámicas de trabajo. 				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Prever la cantidad de recursos humanos que se van a necesitar y la posibilidad de cada agencia participante de asignar al menos un/a profesional. 				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
⊕ Contar con una planificación anual de actividades y acciones, con indicadores de gestión e impacto para documentar el progreso (ver Anexo 13).				
⊕ Estipular los gastos necesarios para el funcionamiento del CIM (ver Anexo 3 para determinar necesidades del CIM).				
PASO 5: Establecer políticas y procedimientos (protocolos de operación, etc.)				
Considerar los siguientes aspectos:				
⊕ Gestión del CIM y estructura del personal (puede estar en un convenio, memorándum de entendimiento, resolución ministerial, etc.).				
⊕ Plan de dotación del personal, incluyendo contratación si fuese necesario.				
⊕ Estrategia de formación del personal, incluyendo calendariación de acciones de formación y contenidos mínimos (ver Anexos 21 a 25).				
⊕ Determinación de políticas y procedimientos de gestión de recursos humanos, que deberán acordarse y establecerse de acuerdo con las políticas gubernamentales vigentes en materia de contratación, garantizando igualdad de trato y ejercicio de derechos en materia de remuneración, salud, seguridad social, licencias, etc.				
⊕ Uso responsable de equipos, teléfono, mobiliario de oficina, suministros y otros bienes muebles del CIM.				
⊕ Mecanismos de obtención y actualización de datos e información (desde cambios normativos y administrativos, hasta modificaciones y actualizaciones en eventos y acciones, etc.).				
⊕ Horarios y días de apertura, incluyendo pautas para determinar los motivos por los que sería posible abrir fuera de los horarios y días habituales, y la compensación que se ofrecerá al personal en consecuencia.				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
⊕ Protocolos para articulación con embajadas y agencias del gobierno nacional, provincial y local (ej. quién y cómo se contactan, con qué objetivos, cómo se gestionan los acuerdos con dichas organizaciones, modelo de convenio, etc.).				
⊕ Manual de marca para uso de imagen, lineamientos para una comunicación externa uniforme y respetuosa de derechos, y para el desarrollo de materiales de comunicación y publicaciones del CIM.				
⊕ Protocolos de derivación (ruta de acción y formularios), debidamente acordados y elaborados en conjunto con las contrapartes, y formularios de derivación (ver Anexo 14).				
⊕ <i>Software</i> , base de datos y/o plantilla para sistematización y seguimiento de casos. Selección para indicadores objetivos de seguimiento de caso cuando no sea posible dar seguimiento a todos ellos y modelo de entrevista para el seguimiento.				
⊕ Pautas mínimas de atención al público: recepción/admisión y prestación de servicios centradas en la persona migrante o refugiada que asiste al Centro (ver Cuadro 1 y Gráfico 1).				
⊕ Guía para la planificación y gestión con perspectiva de derechos y transversalización del enfoque de género (ver Anexos 5 y 6).				
⊕ Matriz para evaluación de necesidades del CIM y su puesta en marcha (ver Anexo 3).				
⊕ Modelo de mapeo de actores y servicios (ver Anexo 8).				
⊕ Encuestas de satisfacción (ver Anexos 10 y 11) y entrevistas de evaluación de impacto (ver Anexo 12).				
⊕ Modelo de sistematización de buenas prácticas (ver Anexo 15).				
⊕ Protocolos de identificación y actuación en casos de violencia sexual y de género (trata, prostitución, abuso sexual, etc.) y/o explotación laboral.				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
⊕ Elaboración de un listado de preguntas frecuentes, una matriz de determinantes de salud y bienestar de población migrante y refugiada, un formulario de atención, y un kit de bienvenida (ver Anexos 7, 9 y 17.a. y Cuadro 2).				
PASO 6: Identificar socios estratégicos y contrapartes				
Desarrollar plan o protocolo para derivaciones.				
PASO 7: Visibilidad y comunicación				
¿Se planificó la estrategia de comunicación? (quién, qué, cómo, cuándo, dónde) (Anexo 16 y Cuadro 4).				
<p>¿Se tuvieron en cuenta los siguientes principios rectores sugeridos? A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Mensajes adaptados y específicamente diseñados para la audiencia en cuestión ⊕ Enfoque basado en derechos ⊕ Respetuoso de la igualdad de género ⊕ Métodos de entrega apropiados y respetuosos ⊕ Uso ético de las imágenes e historias de los/as migrantes y refugiados/as <p><i>* considerar individualmente cada uno</i></p>				
<p>¿Se consideraron las distintas metodologías y medios? Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ En persona: <ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento CIM, efemérides y otras fechas relevantes. Talleres de capacitación y sensibilización Jornadas a puertas abiertas ⊕ Medios de comunicación, <i>web</i> y redes sociales ⊕ Publicidad ⊕ Uso creativo de espacios comunes del CIM y espacios públicos. <p><i>* considerar individualmente cada una de las metodologías y medios</i></p>				

	ESTADO			COMENTARIOS, SEGUIMIENTO
	SÍ	NO	EP	
PASO 8: Servicios accesibles, de calidad, y libres de todo tipo de discriminación				
¿Se aplican los principios de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad?				
¿Se consideraron los lineamientos básicos para la prestación de servicios? (Ver Cuadro 5).				
PASO 9: Monitoreo y evaluación (M&E)				
¿Se realizó una planificación con base en la cadena de resultados? Esto es, considerando impacto deseado, resultado, producto y actividades (ver Anexo 13).				
PASO 10: Cuidado y apoyo a los recursos humanos				
¿Se contempla la realización de jornadas de capacitación para que el personal de los CIM entienda qué es y de qué se trata el <i>burnout</i> y el estrés traumático secundario, comprenda cómo afecta su bienestar general y cómo actúa a nivel cerebral, aprenda a identificar síntomas y cuente con herramientas que les permita actuar en consecuencia, tanto para prevenir estas situaciones de estrés como para generar mecanismos de resiliencia?				
¿Se consideró la opinión y las necesidades del personal del CIM a la hora de diseñar las acciones del apartado anterior?				
¿Se consideraron las recomendaciones destinadas a organizaciones para prevenir y aliviar el estrés y el <i>burnout</i> ? (Ver Anexos 18, 19 y 20).				
¿Existen espacios de supervisión individual?				
¿Existen espacios de supervisión grupal?				

Anexo 2: Modelo de acto administrativo para la creación del CIM

[Tipo de instrumento: Decreto/Resolución/Disposición/Convenio y número]

[Partes: Ministerios, Secretarías, Direcciones y demás organismos involucrados]

[Lugar y fecha]

[Párrafo introductorio, cuya formalidad dependerá del tipo de instrumento elegido]

CONSIDERANDO:

[Que conforme la/s ley/es y/o apartado/s de la Constitución del país que aplique/n con la temática vinculada a los CIM]

[Que según (otras leyes del país)]

Que por ende la política migratoria del Estado no solo está constituida por todo acto, o medida institucional (leyes, decretos, resoluciones, directrices, actos administrativos, etc.) que verse sobre la entrada, salida o permanencia de población nacional o extranjera dentro de su territorio, sino que también incluye la necesaria perspectiva de derechos humanos, pluralismo e interculturalidad.

Que la práctica internacional demuestra que la dispersión y la falta de trabajo articulado entre diferentes organismos estatales es la principal causa de la falta de acceso a la información por parte de la comunidad migrante y refugiada y, en consecuencia, a las dificultades de ejercicio de sus derechos y acceso a servicios públicos.

Que por lo tanto resulta pertinente que las [señalar la/s institución/es especializada/s] aúnen esfuerzos con el fin de facilitar y promover procesos migratorios seguros, ordenados y regulares, proporcionando información precisa y actualizada de manera tal que las personas puedan tomar decisiones informadas sobre su movilidad, integración y bienestar económico-social.

[Opcional: vinculación con Agenda 2030 y ODS, y misión de “no dejar a nadie atrás”, Pactos Globales, etc.]

Que una de las soluciones que la comunidad internacional ha encontrado para alcanzar el objetivo de facilitar y promover procesos migratorios seguros, ordenados y regulares es la puesta en marcha de Centros de Orientación a Migrantes y Refugiados.

Que los Centros de Orientación a Migrantes y Refugiados constituyen un espacio físico donde potenciales migrantes, migrantes en tránsito y migrantes en el país de destino pueden visitar para obtener información y asistencia con respecto a la migración.

Que según la experiencia internacional, el éxito de estos espacios institucionales se basa en entender la integración como un proceso bidireccional y en brindar una respuesta holística por parte del Estado, que disminuya la información contradictoria e insuficiente y aumente la confianza de los/as migrantes en la administración pública, reduciendo así la brecha entre ambos.

Por ello [partes]

[En caso de ser Decreto, Resolución o Disposición enumerar las partes, mención a la intervención del servicio jurídico del/de los Ministerio/s y utilizar “RESUELVEN”; en caso de ser Convenio introducir párrafo del estilo: “LAS PARTES’ acuerdan suscribir el presente “CONVENIO”, que se regirá conforme a las siguientes cláusulas y condiciones:”. A continuación, si es instrumento del primer grupo identificar los Artículos y si es Convenio enumerar con “primero”, “segundo” y así sucesivamente]

ARTICULO 1 [o “PRIMERO”].- Créase el Centro de Orientación a Migrantes y Refugiados (CIM), con carácter interinstitucional, que estará integrado por la [especificar institución vinculada]. El CIM podrá tener más de una delegación en el territorio de [nombre del país] y será representado por las autoridades máximas responsables de cada una de las Direcciones antedichas.

ARTICULO 2 [o “SEGUNDO”].- Son objetivos del CIM los siguientes:

- a. Promover el acceso a derechos comprendidos en las leyes nacionales específicas [incluir ley/es] y los tratados internacionales de derechos humanos.
- b. Brindar un espacio de asesoramiento y orientación.
- c. Facilitar la inserción laboral, la empleabilidad y el fomento de la capacidad de desarrollar emprendimientos.
- d. Acceder a asistencia jurídica y social.
- e. Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas.

[y/u otras que se consideren pertinentes]

ARTICULO 3 [o “TERCERO”].- El CIM contará con las siguientes áreas:

a. *Área de Orientación y Atención*, encargada de brindar asesoramiento personalizado a los/as migrantes y refugiados/as en materia de recursos locales y acceso a documentación y otros derechos, de acuerdo a las necesidades planteadas por ellos/as mismos/as y/o identificadas por el personal de CIM, así como de realizar las derivaciones y articulaciones necesarias con otras áreas de gobierno.

b. *Área de Formación Laboral*, que estará a cargo de la capacitación en habilidades y herramientas para el acceso al mercado laboral, derechos y deberes de la población migrante y refugiada, y cursos de español.

c. *Área de Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas*, que coordinará la articulación con colectividades y organizará actividades culturales, recreativas y deportivas.

[y/u otras que se consideren pertinentes]

ARTÍCULO 4 [o “CUARTO”].- De la composición del CIM. Además de la [señalar la/s institución/es vinculada/s], cada delegación de CIM deberá contar con un representante del gobierno local donde se establezca el CIM, o en su defecto un representante de organizaciones no gubernamentales a nivel local, cuya participación se formalizará a través de un convenio de cooperación independiente con cada delegación del CIM, y contará con derecho a voz y con derecho a voto.

ARTICULO 5 [o “QUINTO”].- Son organismos de consulta del CIM la Organización Internacional para las Migraciones, en adelante OIM, y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, en adelante ACNUR, quienes contarán con derecho a voz y sin derecho a voto.

ARTICULO 6 [o “SEXTO”].- Todos los integrantes del CIM deberán ser personas de alta autoridad moral y reconocida idoneidad en la materia. Las decisiones relativas a la misión, visión y gestión del CIM se tomarán por unanimidad entre las autoridades responsables de cada Dirección.

ARTICULO 7 [o “SEPTIMO”].- Asimismo, podrán ser organismos de consulta y participar de la prestación de servicios en el CIM otros organismos públicos o privados, nacionales o provinciales, con quienes se deberán celebrar convenios específicos y que participarán en la gestión del CIM con derecho a voz y sin derecho a voto.

ARTICULO 8 [u “OCTAVO”].- Recursos humanos y presupuesto. La/las [señalar la/s institución/es vinculada/s] asignará/n los recursos humanos y el presupuesto necesario para la efectiva implementación del CIM a través de la redistribución de sus recursos existentes. En modo alguno el CIM implicará erogación presupuestaria o financiera adicional para los organismos. Tanto la [señalar la/s institución/es vinculada/s] deberán alocar al menos un recurso humano para la gestión de cada delegación del CIM.

La organización y cantidad de recursos humanos del CIM y el presupuesto necesario dependerá de los objetivos programáticos que se hayan definido para cada delegación del CIM, las actividades previstas y la cantidad de personas migrantes, solicitante de asilo y refugiados/as que se pretenda alcanzar.

En función de ello cada CIM contará, como mínimo, con al menos:

- a. Un/a Coordinador/a por parte de la [señalar la/s institución/es vinculada/s] y un/a Coordinador/a por la [señalar la/s institución/es vinculada/s].
- b. Un/a Coordinador/a por parte de la agencia u organismo público provincial participante en el CIM.
- c. Un/a Asesor/a y administrador/a de casos, encargado/a de brindar asistencia personalizada a migrantes y refugiados y velar por el seguimiento de los casos.
- d. Un/a Encargado/a de comunicación, a cargo de la administración de redes sociales, sitio web, etc.
- e. Un/a Asistente administrativo, responsable de proveer soporte administrativo y de recepción/admisión de la población migrante y refugiada.
- f. Un/a trabajador/a social y/o psicólogo/a, encargado/a de proveer contención y/o apoyo psicosocial a las personas migrantes y refugiadas que asistan al CIM.

Una misma persona podrá ejercer más de un rol si las circunstancias así lo requiriesen.

Artículo 9 [o “NOVENO”].- Podrán integrar los CIM, de manera remunerada o no, personal que cumpla los roles de:

- a. Asesor/a legal.
- b. Asesor/a de empleo.
- c. Intérpretes.
- d. Pasantes (capacitados y supervisados para la prestación de servicios).
- e. Voluntarios/as (capacitados y supervisados para la prestación de servicios).
- f. Mediadores/as culturales (representantes de comunidades migrantes que trabajan en asociación con el CIM y personas de diferentes comunidades migrantes, debidamente capacitados/as para la prestación de servicios y acompañamiento a la población beneficiaria).
- g. Consejeros/as pares (miembros de la comunidad que pueden proporcionar información relevante, debidamente capacitados/as para la prestación de servicios y acompañamiento a la población beneficiaria).

ARTICULO 10 [o “DECIMO”].- La [señalar la/s institución/es vinculada/s] y la agencia u organismo público provincial participante en el CIM, estarán facultados para designar de manera conjunta un/a coordinador/a por delegación que llevará adelante, como mínimo, las siguientes funciones:

- a. Proporcionar la experiencia técnica para dirigir los esfuerzos y mensajes de asesoramiento sobre migración, incluido el apoyo al resto del equipo del CIM en casos difíciles o desafiantes.
- b. Guiar todas las actividades de asesoramiento y divulgación sobre la migración, incluida la planificación de actividades.
- c. Actuar como el punto focal para la comunicación con todos los organismos participantes del CIM.

- d. Actuar como el punto focal para todas las actividades de creación de redes y relaciones interinstitucionales.
- e. Elaborar informes de gestión y recopilar datos, asegurando que todas las actividades del CIM sean debidamente documentadas utilizando métodos apropiados de recolección de datos.
- f. Velar por la gestión financiera de todos los aspectos del CIM, incluidos el financiamiento adecuado de las actividades de divulgación, el llamado a licitaciones públicas y pago de servicios, etc.
- g. Vigilar la ejecución oportuna y transparente del presupuesto, elaborar informes financieros periódicos y rendir cuentas a los socios financieros, donantes, etc.

Tal designación no obstará a que las decisiones sean tomadas de manera conjunta entre la [señalar la/s institución/es vinculada/s] y la agencia u organismo público provincial participante en el CIM, sino que su nombramiento servirá para nuclear la coordinación de cada Centro.

ARTICULO 11 [o “DECIMO PRIMERO”].- Las autoridades máximas de la [señalar la/s institución/es vinculada/s] y su par local definido en función del artículo segundo se reunirán en forma regular al menos una vez al mes. Se convocará a la OIM a participar de tales reuniones.

ARTICULO 12 [o “DECIMO SEGUNDO”].- Igualdad de género y de oportunidades. Se prestará especial atención a garantizar que el personal del CIM esté compuesto por hombres y mujeres, respetando una distribución equitativa y género-sensible de las tareas, roles, y jerarquías.

ARTICULO 13 [o “DECIMO TERCERO”].- Enfoque de derechos y de género. El CIM planificará sus programas y guiará su gestión tomando debidamente en cuenta el enfoque de derechos y de género y garantizando espacios de participación y consulta con la población migrante, solicitante de asilo y refugiada.

[otros que se consideren relevantes]

Anexo 3: Relevamiento de necesidades para la puesta en marcha de un CIM

		OBSERVACIÓN	PASOS A SEGUIR Y COMENTARIOS
CARACTERÍSTICAS DEL INMUEBLE	Tipo de inmueble (tipo, vínculo, convenio, etc.)		
	Ubicación y visibilidad (ubicación en punto neurálgico y posibilidad de instalar un cartel o banner para señalar el CIM).		
	Recepción (espacio para sala de espera).		
	Espacio de recreación para niños/as.		
	Baños (cantidad, calidad, para personas con discapacidad motriz, inclusivos).		
	Cambiador para niños/as, espacios privados de lactancia.		
	Cocina (equipamiento, espacio, quién puede utilizarla).		
	Salida de emergencia, matafuegos.		
	Calefacción/AC		
	Espacios físicos para realizar actividades (aulas, salas privadas, atención/apoyo psicológico, actividades culturales, sala de staff).		
	Muebles y equipamiento de oficina (PC, impresora, sillas, mesas, pizarrón o pizarra, proyector/cañón, TV y/o pantalla para proyectar, artículos de librería etc.).		
Condiciones urbanísticas y necesidad de restauración y acondicionamiento de espacios (ej. necesidad de acondicionar sala de espera, espacio de recreación para NNyA, nuevas instalaciones de luz, gas, etc.).			
GESTIÓN	Servicios (luz, gas, teléfono, agua potable, wifi: quién afrontará los gastos y cómo).		
	Cantidad de <i>staff</i> disponible		

		OBSERVACIÓN	PASOS A SEGUIR Y COMENTARIOS
GESTIÓN	Limpieza (equipo de limpieza, elementos de limpieza, desinfecciones y fumigaciones, gestión de residuos).		
	Seguro de accidentes que proteja a las personas migrantes y refugiadas que asisten al CIM.		
	<p>Otros. Considerar presupuesto para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Refrigerio para capacitaciones. ⊕ Dispensador de agua. ⊕ Material de sensibilización (ej. folletos). ⊕ Organización de eventos abiertos a la comunidad y actividades de promoción. ⊕ Viajes, viáticos, movilidad del personal en caso de organizar de manera regular o <i>ad-hoc</i> actividades que requieran trasladarse fuera de la ciudad en que se encuentra el CIM. ⊕ Espacio y financiamiento para <i>workshops</i> y reuniones de trabajo entre los distintos CIM para el M&E interna, solicitud de evaluación externa, jornadas de validación de resultados, etc. 		
SOSTENIBILIDAD	Institucionalidad (Decreto, Resolución conjunta, Disposición conjunta, o convenio entre agencias gubernamentales, etc.).		
	Presupuesto (¿Cuánto? ¿Por cuánto tiempo? ¿Financiado por quién?).		
OTROS	Otros		

Anexo 4: Modelo de Matriz de análisis FODA

La matriz de análisis FODA es una herramienta útil para analizar las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) de una organización. En general, se recomienda utilizarla al comienzo del proceso de planificación estratégica, pero también es un instrumento útil para analizar el estado de situación durante y al final de la ejecución de un proyecto, programa o política, para repensar los pasos a seguir.

A los fines prácticos de esta guía, la matriz de análisis FODA se ha adaptado a las necesidades del CIM. Como se adelantó oportunamente en el Paso 4, este ejercicio puede realizarse puertas adentro (con la participación de las autoridades de cada agencia gubernamental integrante del CIM y el personal asignado o por asignar al Centro); como también con personas migrantes y refugiadas que actualmente son, o potencialmente serán, usuarios/as del Centro a fin de garantizar su participación activa en la planificación del CIM.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TAREAS Y PLAN DE ACCIÓN DEL CIM (Resultado final del análisis FODA)	(Identificar los puntos fuertes del CIM, sus actividades, servicios, programas y personal).	(Identificar los puntos débiles del CIM, incluyendo actividades, servicios, programas y personal existentes o que requerirían ser implementados).
OPORTUNIDADES	¿Cómo puede el CIM utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas?	¿Cómo puede el CIM superar sus debilidades propias que le impiden hacer uso de las oportunidades externas?
AMENAZAS	¿Cómo utiliza o puede utilizar el CIM sus fortalezas internas para reducir la probabilidad e impacto de las amenazas externas?	¿Cómo aborda o podría abordar el CIM sus debilidades internas que pueden potenciar las amenazas externas?

Fuente: traducido y adaptado de IOM (2013) *One-Stop Resource Centre for Youth Migrants: Establishment and Operations Manual*. Makati City: IOM. Puede consultarse en: http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_MANUAL_Philip_One%20Stop%20Resource%20center%20youth%20and%20migrants.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Anexo 5: Preguntas orientadoras para incorporar un enfoque basado en los derechos humanos en la planificación y puesta en marcha del CIM.

Durante la propuesta y diseño del proyecto

¿La propuesta del proyecto reconoce que los/as migrantes, independientemente de su estatus migratorio, y los/as refugiados/as son titulares de derechos humanos en virtud de ser seres humanos (principio de la universalidad de los derechos humanos)?

¿La propuesta del proyecto reconoce que los derechos humanos de los/as migrantes son interdependientes e indivisibles?

¿La propuesta del proyecto reconoce la igualdad de derechos humanos para migrantes y refugiados/as? Es decir, los/as migrantes y refugiados/as no deben ser discriminados por motivos de raza, sexo, edad, idioma, religión, opinión política o de otro tipo, origen nacional o social, discapacidad, propiedad, nacimiento, orientación sexual, estado civil de matrimonio, ni ninguna otra condición social.

¿Se identifican claramente los principios fundamentales de derechos humanos que guían la propuesta del proyecto (en el resumen, los fundamentos y la matriz de resultados)?

¿Están los titulares de derechos claramente identificados en la propuesta del proyecto?

¿Se han identificado los principales derechos vulnerados y, en particular, las barreras y dificultades que enfrentan migrantes y refugiados/as en el ejercicio de sus derechos?

¿La propuesta del proyecto expresa las causas fundamentales de exclusión, marginación y discriminación hacia migrantes y refugiados/s y los desafíos del propio Estado en garantizar los derechos humanos?

¿Se ha garantizado la participación del público destinatario del proyecto (en este caso, migrantes y refugiados/as) en el desarrollo de la propuesta del proyecto? Por ejemplo, ¿los titulares de derechos han podido expresar sus necesidades de manera activa y significativa?

¿Se ha expresado en el proyecto cómo se contribuirá a desarrollar capacidades y empoderar a la población beneficiaria para que ésta pueda reclamar y ejercer sus derechos?

¿Están claramente identificados los responsables del proyecto? Esto es, las agencias gubernamentales que lideran el proyecto. ¿Cuáles son sus deberes u obligaciones?

¿La propuesta del proyecto se basa en los principales tratados internacionales que protegen a la población migrante y refugiada, y en las recomendaciones emitidas por sus respectivos Comités?

¿La propuesta del proyecto toma en cuenta recomendaciones de otros actores internacionales, regionales y nacionales? Por ejemplo, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos; preocupaciones expresadas por las organizaciones sociales en los informes alternativos (también conocidos como “informes sombra”) presentados ante los Comités de tratados del sistema universal; y otras declaraciones y recomendaciones del Sistema de Naciones Unidas.

¿Cómo contribuye el proyecto a la rendición de cuentas a nivel nacional e internacional?

De ser posible ¿la propuesta del proyecto promueve la responsabilidad del Estado de respetar, proteger y garantizar los derechos humanos y rendir cuentas si estos no se cumplen?

De ser posible, ¿la propuesta del proyecto brinda a los titulares de derechos agravados oportunidades para una reparación adecuada ante un tribunal competente u otro juez de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la ley? ¿La propuesta del proyecto refuerza los mecanismos accesibles de reparación cuando se violan los derechos?

¿Cómo contribuye la propuesta a la realización progresiva de derechos humanos específicos?

¿La propuesta del proyecto promueve un enfoque intersectorial y holístico para el disfrute de los derechos sociales, económicos, culturales, civiles y / o políticos?

Durante el proceso de implementación

¿La propuesta del proyecto involucra distintos actores con *expertise* en derecho internacional de los derechos humanos, particularmente de los derechos humanos de migrantes y refugiados/as? Por ejemplo, a través del apoyo técnico de la OIM o el ACNUR.

¿Se ha determinado qué tipo de apoyo técnico (capacitación) requieren los recursos humanos que estarán involucrados en el proyecto para garantizar el enfoque de derechos humanos a lo largo de todos los ciclos del proyecto?

Durante el seguimiento y evaluación

¿Los indicadores del proyecto están desagregados, en la medida de lo posible, por edad, género, nacionalidad, pertenencia a un grupo vulnerable en particular, o cualquier otra condición social?

¿Están los indicadores del proyecto vinculados, en la medida de lo posible, al cumplimiento de derechos humanos específicos?

¿Existen mecanismos y procesos para asegurar la participación activa de los/as titulares de derechos en los sistemas de monitoreo y evaluación?

¿Se identifican claramente los indicadores cuantitativos y cualitativos en línea con la realización de los derechos humanos?

Fuente: Traducido y adaptado de IOM (2011). *IOM Project Handbook*. Geneva: IOM, p. 89-93. Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iom_project_handbook_6feb2012.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Anexo 6: Preguntas orientadoras para la incorporación de la perspectiva de género en la planificación y puesta en marcha del CIM

Durante la propuesta y diseño del proyecto

¿La propuesta se abstiene de asumir rasgos o asignar roles a hombres o mujeres?

Es importante tener en cuenta que ni los hombres ni las mujeres son grupos homogéneos, y ninguno de los grupos enfrenta vulnerabilidades por igual. Si bien las mujeres pueden enfrentar vulnerabilidades específicas, no deben ser consideradas vulnerables en función únicamente de su género, ni los hombres deben ser considerados libres de vulnerabilidades basadas únicamente en su género. Dependiendo de la situación, cualquier persona puede volverse vulnerable, por lo que las situaciones específicas y la forma en que las personas enfrentan las situaciones deben analizarse para establecer vulnerabilidades.

¿La propuesta del proyecto evita el uso de oraciones vagas como “se incorporará el género” y, en su lugar, incorpora consideraciones concretas de género en el documento del proyecto?

¿La propuesta del proyecto utiliza un lenguaje sensible al género? Revisar el documento para asegurarse de que:

- los términos hombre, mujer, hombres, mujeres, él, ella, ellos, ellas, no se han usado para referirse a personas que también pueden ser del otro sexo;
- no se ha especificado el sexo de un individuo a menos que sea relevante.

Considerar si se ha realizado un análisis de género para:

- determinar las diferentes maneras en que hombres y mujeres experimentan los problemas que se abordan en el proyecto y el impacto diferente que todas las actividades del proyecto tendrán sobre hombres y mujeres;
- identificar la situación de hombres y mujeres en un contexto dado;
- analizar las formas en que los hombres y las mujeres interactúan entre sí en un contexto dado;
- comprender los roles de los hombres y de las mujeres en la sociedad, tales como los roles productivos y reproductivos;

- evaluar quién posee, controla o accede a los recursos;
- evaluar si los roles de género son fijos o flexibles;
- evaluar la presencia de violencia en las relaciones entre hombres y mujeres.

Además, ¿se han utilizado los resultados de este análisis para definir una estrategia y actividades de proyecto que respondan a las necesidades de hombres y mujeres?

- ¿Se han utilizado datos desagregados por sexo para evaluar quiénes componen el grupo objetivo? Los proyectos solo pueden adaptarse para satisfacer las necesidades de los beneficiarios si se basan en datos sólidos y específicos. Idealmente, los datos desagregados por sexo también deben correlacionarse con la edad.
- ¿El proyecto incluye en sus objetivos alcanzar a hombres y mujeres por igual? La proporción de personas beneficiadas por las acciones del proyecto debe reflejar la de las características de la población objetivo, excepto en casos de una acción que esté deliberadamente orientada a un grupo específico. Así, por ejemplo, si la cantidad de migrantes mujeres y hombres es igual (50-50%) el proyecto debe alcanzar la misma cantidad de mujeres y hombres.
- ¿Se ha realizado una evaluación de necesidades para identificar las necesidades de hombres y mujeres en un contexto determinado utilizando métodos participativos?

¿Se han examinado los posibles obstáculos a la participación y se han incluido en la propuesta estrategias y actividades para superar estos obstáculos?

Las barreras a la participación pueden incluir, por ejemplo, barreras culturales para la participación conjunta e igualitaria de hombres y mujeres, el trabajo y las responsabilidades de cuidado infantil o familiar que limitan el potencial de participación. Las estrategias para superar tales barreras pueden incluir actividades de sincronización para que tanto hombres como mujeres puedan participar, y el uso de canales de información que puedan llegar a hombres y mujeres.

¿Se han considerado las necesidades prácticas y estratégicas?

Las necesidades prácticas son aquellas necesidades que son inmediatas, visibles y concretas (por ejemplo, las necesidades asociadas con alimentos, refugio y agua). Abordar las necesidades prácticas mejora la condición inmediata de hombres y mujeres, pero no aborda las relaciones de poder entre los géneros en la sociedad. Las necesidades estratégicas son necesidades a más largo plazo vinculadas con los roles sociales de hombres y mujeres. Satisfacer estas necesidades implica ayudar a hombres y mujeres a hacer ejercicio de sus derechos humanos.

Abordar las necesidades prácticas y estratégicas no debe ser visto como actividades separadas e individuales sino como actividades que se retroalimentan entre sí.

¿Se ha incluido un componente de empoderamiento?

El empoderamiento puede significar una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones, o un cambio en el comportamiento y los roles de género. La inclusión de un componente de empoderamiento mejorará la sostenibilidad del proyecto.

¿La Matriz de Resultados incluye indicadores que son sensibles al género?

¿Es el presupuesto sensible al género? ¿Todos los componentes de género han recibido una financiación adecuada?

Durante la implementación del proyecto

¿Se ha promovido la contratación de un equipo de proyecto con equilibrio de género?

¿Se refleja la importancia de tener capacitación en perspectiva de género en los términos de referencia para el personal del CIM?

¿El personal y los socios implementadores recibieron capacitación para evitar los estereotipos de género?

¿Las instituciones locales gubernamentales que trabajan en temas de igualdad de género han estado involucradas en la implementación del proyecto?

Durante el monitoreo y la evaluación

¿Se han desarrollado y utilizado indicadores sensibles al género durante el M&E del proyecto?

¿Se ha destacado la contribución del CIM para abordar los problemas de hombres y mujeres?

¿Se ha prestado especial atención al papel del CIM para contribuir al avance de la igualdad de género?

Fuente: Traducido y adaptado de IOM (2011). *IOM Project Handbook*. Geneva: IOM, p. 94-97.

Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iom_project_handbook_6feb2012.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Anexo 7: Modelo de preguntas frecuentes de consulta en el CIM

El presente documento presenta una serie de preguntas frecuentes en la interacción y asesoramiento individual a personas migrantes y refugiadas y tiene como objetivo servir de guía útil para el trabajo diario y formación profesional del personal de los CIM. El listado de preguntas es meramente enunciativo y deberá ajustarse a las necesidades y problemáticas recurrentes detectadas por el personal.

Acerca del CIM

- ¿Qué es el CIM? ¿Qué servicios brinda?
- ¿Quién está a cargo CIM? ¿Cómo se financia?

Derechos y obligaciones de migrantes y refugiados/as

- ¿Qué derechos reconoce la Ley de Migraciones (o similar) a todas las personas migrantes?
- ¿Qué derechos reconoce la Ley General de Refugiados (o similar) a los/as aspirantes a asilo y personas refugiadas?
- ¿Cómo puedo acceder a los servicios de seguridad social en el país y qué derechos me asisten? (ej. requisitos para pensiones de diferentes tipos, licencias por maternidad y paternidad, acceso a programas sociales y asignaciones familiares, seguro de desempleo, etc.).

Requisitos para la migración legal

- ¿Cuáles son las ventajas de tener un estatus migratorio regular?
- ¿Qué es un documento nacional de identidad (o similar) y por qué lo necesito?
- ¿Cuáles son los requisitos para obtener un documento nacional de identidad (o similar)?
- ¿Qué diferencia hay entre los distintos tipos de residencia en el país de destino?

Acerca del acceso al trabajo

- ¿Cuáles son los derechos laborales de las personas migrantes en el país de destino?
- ¿Dónde se puede buscar trabajo?
- ¿Cómo se puede verificar que el trabajo ofrecido es una oferta de trabajo legítima?
- ¿Qué es un contrato de trabajo? ¿Cuáles son los contenidos mínimos de un contrato de trabajo?
- ¿Qué es la explotación laboral?
- ¿Cómo es posible identificar si se está ante una situación de explotación laboral?
- ¿Existe alguna diferencia si inicialmente la persona aceptó tal situación laboral?
- ¿Qué medidas pueden tomarse para protegerse de los abusos a los derechos laborales, la explotación y el trabajo forzoso?
- Una vez detectada esta situación, ¿qué se puede hacer? ¿Cómo y dónde se puede denunciar esta situación?
- ¿De quién puedo solicitar asistencia si tengo dificultades en el trabajo?
- ¿Qué es un sindicato? ¿Cómo puede ayudar?
- ¿Qué es una ONG? ¿Cómo puede ayudar?
- ¿Qué es una asociación de migrantes? ¿Cómo puede ayudar?
- ¿Qué es una embajada? ¿Cómo puede ayudar?

Acceso a la salud

- ¿Cómo funciona el sistema de salud pública en el país?

- ¿Qué requisitos se necesitan para acceder a ella? ¿Necesito un documento nacional de identidad?
- ¿A qué se refieren los derechos sexuales y reproductivos? ¿Cuáles son y qué implican?
- ¿Qué leyes me protegen?

Acceso a la educación

- ¿Cómo funciona el sistema de educación en el país?
- ¿Qué requisitos se necesitan para acceder a ella? ¿Necesito un documento nacional de identidad?
- ¿Qué leyes me protegen?

Derechos de NNyA migrantes y refugiados

- ¿Qué pasa si una persona migrante sin documento nacional de identidad tiene hijos/as en el país? ¿Y si se casa con un/a nacional del país?
- ¿Cómo hago para inscribir el nacimiento de mi hijo/a? (Derecho a la nacionalidad y principio ius solis)
- ¿Qué derechos específicos protegen a NNyA en el país?

Igualdad y no discriminación

- ¿Qué puedo hacer si me siento discriminado/a?
- ¿Qué leyes me protegen?
- ¿Qué organismos públicos pueden brindarme ayuda? ¿Dónde puedo denunciar?

Acceso a la justicia

- ¿Cómo funciona el sistema de justicia en el país?
- ¿Dónde puedo conseguir asistencia jurídica gratuita?
- ¿Qué implica el derecho al debido proceso? ¿Qué otros derechos me asisten?

Economía personal y educación financiera

- ¿Cómo puedo acceder a una cuenta bancaria? (Requisitos)
- ¿Puedo solicitar un préstamo? (Institución y requisitos)
- ¿Cómo puedo enviar dinero a mi familia y a los dependientes económicos en mi país de origen? ¿Se necesita una cuenta bancaria?

Fuentes y recursos útiles:

Abramovich, V. (Dir.)

2009 Estándares jurídicos básicos aplicables a niños y niñas migrantes en situación irregular en América Latina y El Caribe. Lanús: UNLA. Puede consultarse en:

<http://ijdh.unla.edu.ar/publicaciones-detalle/9/estandares-juridicos-basicos-aplicables-a-ninos-y-ninas-migrantes-en-situacion-irregular-en-america-latina-y-el-caribe> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Servicio Ecuménico de Apoyo y Orientación a Migrantes y Refugiados (CAREF) y el Programa Migración y Asilo del Centro de Derechos Humanos de la Universidad Nacional de Lanús (CDHUNLa)

2012 *Migrantes y Derecho a la Salud. Guía de información y recursos*. Lanús: UNFPA-UNICEF. Incluye:

Cuadernillo 1. Marco normativo en relación a la migración. Puede consultarse en: http://www.unla.edu.ar/documentos/centros/derechos_humanos/Cuadernillo_1.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Cuadernillo 2. Derechos de niños, niñas y adolescentes migrantes. Puede consultarse en: http://www.unla.edu.ar/documentos/centros/derechos_humanos/Cuadernillo_2.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Cuadernillo 3. Los derechos sexuales y reproductivos de la población migrante

http://www.unla.edu.ar/documentos/centros/derechos_humanos/Cuadernillo_3.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Cuadernillo 4. Material de consulta para trabajadores/as del sistema de salud. Puede consultarse en: http://files.unicef.org/argentina/spanish/Cuadernillo_efectores.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

International Labour Organization

2014a *Migrant Worker Resource Centre operations manual*. Cambodia: ILO. Puede consultarse en: https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_312450/lang--en/index.htm

(consultado el 14 de enero de 2019).

Anexo 8: Modelo de mapeo de actores y servicios

ÁREA O SECTOR	SUB-ÁREA	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	TIPO DE INSTITUCIÓN	COBERTURA GEOGRÁFICA	DIRECCIÓN	TELÉFONO DE CONTACTO
Salud (física)	[E]. Violencia sexual y de género, salud sexual y reproductiva, línea telefónica gratuita para algún tema en particular, etc.]		[Gobierno/ OSC/OOII/ Sector privado]	[Nacional, provincial, local, barrial]		
Salud (mental)						
Educación						
Desarrollo Social						
Trabajo						
Acceso a la justicia	[E]. Patrocinio jurídico gratuito, asesoramiento legal comunitario, defensorías públicas, , etc.]					
Embajada/ Consulado	[E]. Organizadas por país]					
Vivienda	[E]. Albergue, refugio, etc.]					
Fuerzas de Seguridad	[E]. Comisarías que sean amigables para migrantes y refugiados; especializados en VSG, trata, NNyA; etc.]					
Colectividades						
Actividades culturales y/o recreativas						
Academia						
Organizaciones Internacionales						

CORREO ELECTRÓNICO	PÁGINA WEB	PROFESIONAL[ES] DE REFERENCIA	SERVICIOS OFRECIDOS	REQUISITOS DE ACCESO A LOS SERVICIOS (SI HUBIERE)	VIGENCIA	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	COMENTARIOS
				[Si hubiere, ej. contar con, un documento nacional de identidad y/o cierta cantidad de años de residencia en el país, etc.]	[Sí/No]		

Anexo 9: Modelo de formulario de atención (ficha personal)

FECHA DE CONSULTA	PREGUNTAS		NOTAS Y COMENTARIOS PARA PERSONAL CIM <i>[no se incluye en el formulario]</i>
SERVICIO BUSCADO	<p><i>* Se pregunta en qué se puede asistir, teniendo en miras estas opciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación / Regularidad Migratoria • Consulta sobre servicios de salud • Consulta sobre acceso a la educación • Consulta sobre vivienda • Consulta sobre trabajo • Talleres culturales • Capacitación laboral • Cursos de Español • Otros: _____ 		Antes de comenzar con las preguntas, se debe hacer énfasis en la voluntariedad de toda la información que se brinde.
INFORMACIÓN DE CONTACTO	Nombre y Apellido.		A fin de evitar intimidar a la persona y porque no es estrictamente necesario para el asesoramiento, esta información debe preguntarse al final y es voluntaria.
	Teléfono.		
	Correo electrónico.		
	Contacto de emergencia.		
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	Edad.		
	Nacionalidad.		
	Género.	F/M/Otro	
	Estado civil.	Casado/a - Soltero/a . Divorciado/a Viudo/a	
	Composición grupo familiar.	Hijos/as SÍ/NO - Cantidad - En país de destino o en país de origen. Cónyuge/pareja SÍ/NO - En país de destino o en país de origen. Personas a cargo (otras) - En país de destino o en país de origen.	

	Situación habitacional	Vivienda alquilada - Hostal, pensión u hotel familiar Situación de calle - Vivienda/cuarto prestada/o - Otros.		
	Localidad y barrio			
PERFIL PROFESIONAL Y EDUCATIVO	Máximo nivel educativo alcanzado	Sin escolarización Primario completo / Primario incompleto Secundario completo / Secundario incompleto Universitario o Terciario completo / Universitario o Terciario incompleto		
	¿Se encuentra estudiando?	Si/No		
	¿Desea seguir estudiando?	Si/No		
	Situación laboral	Empleo regular (con contrato) Empleo irregular (sin contrato) Trabajador por cuenta propia/autónomo Desempleado/a (buscando trabajo) Desempleado/a (no busca trabajo) Jubilado/a		
		¿Qué empleo tiene? ¿Qué empleo busca?		
		Actividad/profesión/oficio		
	Idioma	Lengua(s) materna(s)		
Dominio del idioma español: - Oral: básico, intermedio, avanzado - Escrito: básico, intermedio, avanzado				
TRAYECTORIA MIGRATORIA	Año de llegada al país		Preguntar solo si acuden al CIM por trámite migratorio y/o si es necesario para acceso a un servicio	
	Estatus migratorio	Permanente Temporaria Precaria Refugiado Solicitante de asilo Inició trámites migratorios y espera entrevista Irregular Turista Otro: _____		

CONOCIMIENTO DEL CENTRO	¿Cómo se enteró de la existencia del CIM?	Referido por familiar, amigo/a, colega Redes Sociales Otro: _____	
PROBLEMÁTICA	Situación narrada		
	Otros servicios ofrecidos	Documentación / Regularidad Migratoria / Consulta sobre Servicios de Salud / Consulta sobre acceso a la educación/ Consulta sobre vivienda / Consulta sobre trabajo / Talleres culturales / Capacitación laboral / Cursos de español / Otros:	
	Necesidad de derivar a otros servicios	Sí/No - Dejar constancia de qué servicio se recomienda, motivo, y cómo se realizará la derivación	
	Observaciones del personal del CIM		
	Seguimiento		
		¿Desea ser contactado/a para el envío de otra información? Ej. Cursos etc.	
		Seguimiento	Completar con posterioridad con la fecha de contacto realizado para el seguimiento y personal que lo realizó, indicando tipo de contacto (cara a cara, telefónico, correo electrónico, otro) y breve descripción de la situación. Indicar necesidad de continuar con el seguimiento, y así sucesivamente.

Fuente: adaptado de formulario de atención vigente a marzo de 2019 en el COMyR de Buenos Aires

Anexo 10: Encuesta de satisfacción con los servicios brindados

La presente encuesta de satisfacción tiene por objetivo recabar la experiencia de los/as usuarios/as del CIM y servir de retroalimentación para evaluar los servicios ofrecidos y proponer mejoras al respecto. Su respuesta es voluntaria y confidencial.

Fecha y hora de visita al CIM:

Sexo: F M Otro Prefiere no indicar

Rango etario: 17 años o menos entre 18 a 25 años entre 25 y 35 años 36 o más No indica

1. ¿Cuál fue el motivo de su visita al CIM?

Documentación / Regularidad Migratoria
Consulta sobre Servicios de Salud
Consulta sobre acceso a la educación

Consulta sobre vivienda
Consulta sobre trabajo
Talleres culturales

Capacitación laboral
Cursos de Español
Otros: _____

2. ¿El motivo de su consulta fue atendido correctamente? (SI/ NO/ PARCIALMENTE/ NO DESEA CONTESTAR).

3. Indique del 1 al 5 qué tan útil le resultó la asistencia/asesoramiento brindado, considerando que 1 significa que no le ha resultado útil, y 5 que le ha resultado muy útil.

1	2	3	4	5

4. En su opinión, ¿cómo podría el CIM mejorar sus servicios?

5. Por favor, detalle debajo cualquier otro comentario que desee realizar.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Fuente: traducido y adaptado de IOM (2015). *Running an Effective Migrant Resource Centre: A Handbook for Practitioners*, Budapest: International Organization for Migration. Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/running_effective_migrant_resource_centre.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Anexo 11: Encuesta de satisfacción de actividad de capacitación

Nombre de la capacitación / Taller: _____

Nos complace contar con su colaboración y conocer su opinión respecto a la capacitación que ha realizado. Su participación es completamente **voluntaria** y sus respuestas al presente cuestionario son **anónimas**. Su opinión será de gran utilidad para evaluar la actividad, detectar posibles deficiencias y realizar mejoras para futuras convocatorias.

INFORMACIÓN GENERAL

Lugar de la capacitación (provincia): _____

Fecha: ___ / ___ / _____

1.	Género	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Otro
		<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> No desea contestar
2.	Nacionalidad: _____	5.	Edad: _____ años
4.	Sector al que pertenece:	<input type="checkbox"/> Beneficiario/a Programa Siria	<input type="checkbox"/> Estado/Gobierno
		<input type="checkbox"/> Refugiado/a o solicitante de asilo	<input type="checkbox"/> ONG/OSC
		<input type="checkbox"/> Migrante (no contemplado en los items anteriores)	<input type="checkbox"/> Otro (indicar): _____

NIVEL DE SATISFACCIÓN

Por favor indique con una cruz (x) la opción que mejor refleje su opinión:		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5.	Los objetivos de la capacitación fueron expuestos de forma clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Los objetivos se cumplieron al finalizar la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Las actividades fueron acordes a los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor indique con una cruz (x) la opción que mejor refleje su opinión.		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
8.	La capacitación estuvo al nivel de sus expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	La capacitación le permitió adquirir nuevos conocimientos sobre la temática abordada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Recomendaría esta capacitación a otra persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	En líneas generales, la actividad ha sido beneficiosa para usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor indique con una cruz (x) su nivel de satisfacción utilizando la escala de 0-5 siendo: "0" la valoración más baja (muy insatisfecho/a) y "5" la valoración más alta (muy satisfecho/a).		1	2	3	4	5
12.	Organización de la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Claridad y calidad del material didáctico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Carga horaria de la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Condiciones del espacio físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Dominio del capacitador/a de los temas abordados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Claridad de las actividades desarrolladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Interacción del capacitador/a con los asistentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Valoración general de la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Comentarios o sugerencias adicionales que desee realizar:

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo 12: Modelo de entrevista para evaluación de impacto de los servicios del CIM en la población migrante y refugiada que asistió al Centro

El modelo o guía de preguntas propuesto a continuación deberá ajustarse a los objetivos previstos por el CIM, en función de si la entrevista se realiza de manera telefónica o presencial, en grupo o de manera individual, y según los objetivos específicos previstos para el ejercicio y los recursos materiales, de personal y de tiempo disponibles. A su vez, al momento de realizarla el personal del CIM deberá indicar que la participación es voluntaria y que no se requerirán datos identificatorios.

Fecha de la entrevista (dd/mm /aaaa):

Grupo / entrevista N°:

Edad, género, nacionalidad:

Tipo de servicio/s utilizado/s

1. ¿Qué tipo de servicio/s ha utilizado en el CIM? ¿Cómo fueron provistos? (por ejemplo, capacitaciones, atención personalizada, rondas de bienvenida).

Accesibilidad y sensibilización

2. ¿Cómo supo por primera vez acerca de los servicios disponibles en el CIM?

3. ¿Enfrentó algún obstáculo para acceder a los servicios del CIM?

4. ¿Inicialmente dudó en acercarse al CIM por algún motivo? ¿Cuál?

5. ¿Las mujeres de su comunidad enfrentan algún tipo de obstáculo/s adicional/es para acceder al CIM o una vez en él?

Calidad

6. ¿Los servicios que recibió en el CIM satisficieron sus necesidades?
7. ¿Qué se debe mejorar sobre el CIM? (Instalaciones, personal, servicios, divulgación, etc.).

Sensibilidad de género

8. ¿Los servicios prestados respondieron a sus necesidades como mujer / hombre? (por ejemplo, derechos laborales, protección social, etc.).

Resultados y recomendaciones

9. ¿Qué nuevo conocimiento y/o herramienta práctica y/o acceso a derechos ha obtenido como resultado del acceso a los servicios del CIM?
10. ¿Cómo ha aplicado lo que ha aprendido u obtenido? ¿Han cambiado sus planes o comportamiento de alguna manera debido a ello?
11. ¿Ha recibido algún beneficio tangible y práctico al utilizar los servicios del CIM? (por ejemplo, acceso a derechos, obtuvo mejores condiciones de trabajo, etc.).
12. ¿Qué información o servicios adicionales debería proporcionar el CIM a los/as migrantes y refugiados/as?

Fuente: traducido y adaptado de ILO (2014b). *Monitoring and evaluation guide for migrant worker resource centres*. The Tripartite Action to Protect the Rights of Migrant Workers within and from the Greater Mekong Sub-region (GMS TRIANGLE). Bangkok: ILO Regional Office for Asia and the Pacific. Puede consultarse en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_313603.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 13: Modelo de Matriz de Resultados

	INDICADORES (medidas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos)	LÍNEA DE BASE (los datos iniciales con base en los cuales se medirá el cambio iniciado/causado por el proyecto)	META (los hitos u objetivos que se pretenden lograr con el proyecto)	PROGRESO ALCANZADO DURANTE EL CICLO QUE SE REPORTA (ej. trimestral, semestral, anual) [si corresponde]	PROGRESO ACUMULADO (si corresponde)
IMPACTO (U OBJETIVO):					
Resultado 1 (outcome 1): [insertar]					
Producto 1.1 [insertar]					
Actividad 1.1.1. [insertar]					
Actividad 1.1.2. [insertar]					
Producto 1.2. [insertar]					
Actividad 1.2.1. [insertar]					
Actividad 1.2.2 [insertar]					
Resultado 2 (outcome 2) [insertar]					
Producto 2.1. [insertar]					
Actividad 2.1.1. [insertar]					
Actividad 2.1.2 [insertar]					

Fuente: Traducido y adaptado de IOM (2011). *IOM Project Handbook*. Geneva: IOM, p. 353. Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iom_project_handbook_6feb2012.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Anexo 14: Modelo de formulario de derivación

DERIVACIÓN									
Fecha de derivación		Nombre y apellido de la persona que realiza la derivación							
Teléfono		Correo electrónico							
Organismo al que se deriva			Dirección		Teléfono				
Días y horarios de atención y/o cita (en caso de que se haya fijado una)			Persona de contacto en organismo al que se deriva (en caso de corresponder)						
INFORMACIÓN PERSONAL DEL CONSULTANTE									
Nombre y apellido		Género		H	M	OTRO			
Documento identificador* (tipo y número)			Idioma/s preferido/s						
Dirección*		Teléfono*		Correo electrónico*					
Nombre y apellido de progenitor/a o tutor/a (en caso de persona menor de edad)**									
Datos de contacto de progenitor/a o tutor/a (en caso de ser distintos a los de la persona menor de edad)									
Breve descripción del motivo que origina la derivación <small>[incluye necesidades específicas de atención (por ejemplo dificultades de lenguaje, discapacidad y/o bajo nivel de alfabetización), breve evaluación del caso expresando los motivos que generan la derivación, y servicios que se brindaron en el CIM y a los que accedió con anterioridad la persona en cuestión]</small>									
CONSENTIMIENTO INFORMADO									
Se me han informado los motivos por los cuales es necesario realizar la derivación y he consentido la misma. Se me ha informado y comprendo que puedo desistir de tal derivación en cualquier momento y que mis datos personales e identificatorios serán tratados con confidencialidad y no serán informados a terceras partes sin mi consentimiento.									
Firma		Aclaración			Fecha				
Si la persona es menor de edad y no existiesen ninguna de las excepciones indicadas infra el/la progenitor/a o tutor/a también deberá presentar su consentimiento informado en iguales términos y condiciones que los especificados en el ítem anterior.									
Firma		Aclaración			Fecha				

* Recabar solo si es requisito obligatorio para acceder a los servicios del organismo al que se refiere la persona y/o es necesario para el seguimiento del caso.

Fuente: traducido, adaptado y actualizado a la legislación local en base a Texas Health and Human Services (n.d.). "Referral & intake form." Austin: Texas Health and Human Services. Case Management for Children and Pregnant Women. Puede consultarse en: <https://www.dshs.texas.gov/caseman/CM-Forms/CM-01A.doc> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 15: Modelo de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Esta herramienta tiene como propósito apoyar al personal del CIM en la identificación y sistematización de experiencias tanto positivas (exitosas) como negativas (fallidas). Ambas son valiosas y sirven para perfeccionar el trabajo que realiza el CIM. Esta propuesta incluye ítems que deben ser completados siguiendo las indicaciones y orientaciones propuestas.

Nombre de la iniciativa:	
Año:	Área temática:
Datos del CIM / persona de contacto (si aplica):	
Resumen: proporcione un resumen breve de 1-2 párrafos de la buena práctica o lecciones aprendidas, su aplicación, la relevancia para el CIM y los pasos a seguir.	
Antecedentes: describa brevemente en 1 párrafo la situación o problema inicial y el desafío que fue la base de la buena práctica o lecciones aprendidas.	
Estrategia y aplicación: describa en 1-2 párrafos la estrategia y su implementación. Esto debería vincular al tema descrito anteriormente y resaltar los principales aspectos de la estrategia implementada. Describa brevemente en 1 párrafo la potencial aplicación (replicación) de esta lección más allá del contexto original (ya sea en otra provincia, otro CIM diferente y/o la posibilidad de replicarlo a nivel regional/internacional).	
Progreso y resultados: describa en 2-3 párrafos el progreso realizado, qué aspectos se pudieron avanzar o retrocedieron con la iniciativa y los resultados alcanzados, ya sean positivos o negativos, en la implementación. En la medida de lo posible, proporcionar evidencia cuantitativa y/o cualitativa de éxitos o desafíos que son la base de la buena práctica o de la lección aprendida. Por favor describa también cualquier falla o deficiencia.	
Lección aprendida: resuma en 1-2 párrafos las lecciones aprendidas. Esto debería proporcionar un panorama general de la/s lección/es, por qué es/son importante/s y cuál es su valor añadido.	
Próximos pasos: describa en 1-2 párrafos los pasos a seguir que se hayan acordado para la implementación, mejora, desarrollo de la iniciativa e indique cualquier desafío o cambio en la estrategia que se haya adoptado como resultado de las lecciones aprendidas a la fecha.	

Fuente: traducido y adaptado de UNICEF (2010). *Advocacy Toolkit. A guide to influencing decisions that improve children's lives*. New York: UNICEF, First Edition, p. 86. Puede consultarse en: https://www.unicef.org/cbsc/files/Advocacy_Toolkit.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 16: Lineamientos para el diseño de una estrategia de abogacía

Hoja de trabajo de planificación de estrategias de promoción	
<p>Impacto (resumido): Lo que queremos que suceda...</p> <p>Objetivo de incidencia: específico, medible, alcanzable, basado en resultados, limitado en el tiempo.</p> <p>Resultados provisionales: específicos, medibles, alcanzables, basados en resultados, limitados en el tiempo.</p>	
Pregunta 1. ¿Qué queremos?	Impacto, objetivo final (detallado).
Pregunta 2. ¿A quién está dirigido?	Audiencia, público objetivo.
Pregunta 3. ¿Qué necesitan escuchar?	Mensajes primarios y mensajes secundarios para cada público objetivo.
Pregunta 4. ¿De quién necesitan escucharlo?	Socios estratégicos, mensajeros para cada público objetivo (individuos e instituciones).
Pregunta 5. ¿Cómo podemos hacer que escuchen el mensaje?	Estrategias, canales, medios de comunicación que se utilizarán.
Pregunta 6. ¿Qué tenemos para ofrecer?	Recursos, conocimiento, fortalezas.
Pregunta 7. ¿Qué necesitamos desarrollar y/o mejorar?	Evaluación de las capacidades (desafíos, brechas).
Pregunta 8. ¿Por dónde comenzar?	Plan de acción (incluye actividades que se relacionan con resultados intermedios y el impacto esperado, y quién es responsable de cada una).
Pregunta 9. ¿Cómo sabemos si está funcionando y cómo continuar?	Plan de M&E

Fuente: traducido y adaptado de Fuente: traducido y adaptado de UNICEF (2010:68) con referencia al trabajo de Jim Schultz, Fundador y Director Ejecutivo de *The Democracy Center*.

Puede consultarse en: https://www.unicef.org/cbsc/files/Advocacy_Toolkit.pdf (25/03/19).

Para mayor información sobre la metodología y lo pasos necesarios para responder a cada pregunta ver: UNICEF (2010:15-70), así como: Project REPOPA - Research into Policy to enhance Physical Activity (n.d.). "Advocacy Plan". Puede consultarse en: http://repopa.eu/sites/default/files/latest/Advocacy_plan.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

EvalPartners (n.d.). "Nine questions for strategic advocacy planning". Puede consultarse en: https://www.evalpartners.org/sites/default/files/toolkit/Nine_questions_for_strategic_advocacy_planning.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 17: Material de comunicación

Anexo 17.a: Kit de Bienvenida

El presente anexo ofrece un listado de contenidos mínimos que deberían estar comprendidos en un kit de bienvenida para ser distribuido a personas migrantes y refugiadas que acceden al CIM y/o en actividades de sensibilización organizadas por el CIM o aquellas en las que éste participe. El Kit puede entregarse en un documento único y/o por capítulo de interés. En la medida de lo posible, deberá procurarse contar con el kit en distintos idiomas.

Contenidos mínimos:

Información general

- Breve historia del país de destino.
- Tradiciones
- Seguridad
- Utilización de los servicios de transporte público y orientación para trasladarse en la ciudad (*deberá adaptarse a cada localidad*)

Entrada y residencia en el país de destino

- Información sobre estatus migratorio (categorías, requisitos y plazos de admisión)
- Información sobre el procedimiento para la determinación de la condición de refugiado/a

¿Cuáles son mis derechos en el país destino?

Para elaborar este apartado deberán tenerse en cuenta la Constitución Nacional y las leyes específicas del país de destino, en conjunto con sus decretos reglamentarios y legislación modificatoria, así como también los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el país de acogida.

Algunos ejemplos incluyen:

- Igualdad y no discriminación
- Principio de no devolución (para solicitantes de asilo y refugiados/as).
- Salud
- Educación
- Reunificación familiar
- Libertad de expresión y de religión
- Acceso a la vivienda
- Acceso al mercado laboral y trabajo decente
- Acceso a la justicia
- Seguridad social (ej. requisitos para pensiones de diferentes tipos, licencias por maternidad y paternidad, acceso a programas sociales y asignaciones familiares, seguro de desempleo)
- Integración sociocultural
- Otros: sociales, económicos y culturales
- Otros derechos civiles y políticos

¿Cuáles son mis deberes y obligaciones en el país de destino?

Para elaborar este apartado deberán tenerse en cuenta la Constitución Nacional y las leyes específicas del país de destino, en conjunto con sus decretos reglamentarios y legislación modificatoria, así como también los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el país. Asimismo, deberán considerarse los perfiles sociodemográficos de las personas migrantes y refugiadas en el país de destino para detectar prácticas socialmente aceptadas en sus países de origen que estén prohibidas en el país de destino.

Por ejemplo, el Kit de Bienvenida portugués indica, entre otras, los siguientes deberes y obligaciones:

“Usted está sujeto a los deberes de todos los ciudadanos extranjeros que viven en Portugal.

Todos los menores tienen la obligación de asistir a la escuela. Es tanto un derecho como una obligación. Es responsabilidad de los padres asegurarse de que los niños asistan al sistema educativo.

Tenga en cuenta que todos los ciudadanos son iguales. Esto significa que las mujeres tienen exactamente los mismos derechos que los hombres.

Prácticas como matrimonios forzados, crímenes de honor o mutilación genital femenina están estrictamente prohibidas en cualquier circunstancia y están severamente castigadas por la ley.

Todos los habitantes deben respetar todas las leyes, reglamentos y medidas destinadas a mantener el orden público.

También esperamos que coopere con la institución que lo ayudará y que haga un pequeño esfuerzo para aprender portugués. Esto ayudará a su integración, mejorará su calidad de vida y le dará una mejor oportunidad de encontrar un trabajo.” (República Portuguesa, n.d.:5).

Preguntas frecuentes

Expresiones comunes en español rioplatense (y su traducción y pronunciación utilizando el idioma de la persona migrante o refugiada)

- Por ejemplo: Buen día ¿Cómo estás? ¿Cómo se llama? ¿Cómo se dice ____ en español? ¿Podría hablar más despacio? Sí/No. No entiendo. Chau/Hasta luego. Gracias/De nada. Etc.
- También modismos locales/nacionales del país de destino.

Teléfonos útiles (indicando horario de atención y limitaciones geográficas/jurisdiccionales, si existiesen)

- Central de Emergencias: _____
- Bomberos: _____
- Policía: _____
- Servicio de atención a niños, niñas y adolescentes (NNyA) para la protección y garantía de sus derechos: _____
- Defensa Civil: _____
- Defensa ambiental: _____
- Emergencias médicas: _____
- Centro de información de la Policía (para consultas y denuncias que no sean urgentes) : _____
- Asistencia al Suicida: _____
- Denuncias contra narcotráfico, trata y drogas: _____
- Atención a víctimas de violencia familiar: _____
- Personas menores extraviadas: _____
- Atención para mujeres en situación de violencia: _____
- Trata de personas: _____
- Atención a víctimas de abuso sexual infantil: _____

Listado de enlaces de interés y teléfonos de contacto del país de acogida

.

Recursos útiles para la elaboración de un kit de bienvenida:

IOM Migration Information Centre Slovakia, varios booklets (incluye los siguientes documentos: Welcome to Slovakia 2018, Marriage and Family Life of Foreigners, Employment of Foreign Nationals, Residence of Foreign Nationals).

Puede consultarse en: <https://www.mic.iom.sk/en/download/booklets/itemlist/category/51-booklets.html> (consultado el 25 de marzo de 2019).

One-Stop-Shop Portugal. Recursos útiles:

República Portuguesa

n.d. *Welcome Kit*. Fondo, UE, República Portuguesa y ACM. Puede consultarse en:

<https://www.acm.gov.pt/documents/10181/377055/01WelcomeGuide.pdf/51f11151-6e55-485c-910b-92207e19e143> (consultado el 14 de enero de 2019).

n.d. *Common Expressions. Welcome Kit*. Fondo, UE, República Portuguesa y ACM. Puede consultarse en:

<https://www.acm.gov.pt/documents/10181/377055/02Expressions.pdf/701023f2-b9c1-4516-9502-8317db6712c4> (consultado el 14 de enero de 2019).

Proyecto INTERACT Plus. Servicios Integrados para migrantes, diálogo social y cultural, con apoyo de OIM Rumania.

2019 *Acceso a derechos y servicios en Rumania por parte de ciudadanos extranjeros*. Puede consultarse en:

http://www.romaniaeacasa.ro/wp-content/uploads/2019/02/BROSURA-RTT_SPANIOLA.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Ver Todos los recursos: <http://www.romaniaeacasa.ro/#> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 18: Modelo de autoevaluación para identificar el nivel de estrés

Consideraciones preliminares: esta escala no es un instrumento de diagnóstico clínico y se proporciona con fines educativos. Simplemente identifica algunos de los síntomas más comunes del estrés. Si tiene alguna inquietud sobre su estado de salud emocional, debe consultar con un profesional de salud mental.

Instrucciones

En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sido cierto lo siguiente para usted? Escriba el número que se ajuste a su realidad en la línea previa a cada pregunta.

Valores: 0 | Nunca 1 | Raramente 2 | A veces 3 | A menudo 4 | Siempre

___ 1. Me siento cansado/a.

___ 2. Me resulta muy difícil relajarme.

___ 3. Me resulta difícil tomar decisiones.

___ 4. Mi corazón se acelera y respiro de manera acelerada.

___ 5. Tengo problemas para pensar con claridad.

___ 6. Como demasiado o muy poco.

___ 7. Tengo dolores de cabeza.

___ 8. Me siento emocionalmente vacío.

___ 9. Pienso en mis problemas de manera recurrente a lo largo del día.

___ 10. Tengo problemas para dormir

(por ejemplo, problemas para conciliar el sueño, problemas para quedarme Dormido/a, problemas para despertarse, pesadillas, etc.).

___ 11. Me cuesta sentirme esperanzado/a.

- 12. Estoy tomando riesgos innecesarios o involucrándome en comportamientos peligrosos para mi salud y / o seguridad.
- 13. Tengo dolor de espalda y cuello, u otro dolor crónico vinculado a la tensión
- 14. Uso caféína o nicotina más de lo habitual.
- 15. Me siento abrumado/a e indefenso/a.
- 16. Tengo hábitos nerviosos (por ejemplo, morderme las uñas, rechinar mis dientes, mover pies o dedos de manera rápida y nerviosa, etc.).
- 17. Olvido las pequeñas cosas (por ejemplo, donde coloco mis llaves, nombres de personas, detalles discutidos durante la última reunión de trabajo).
- 18. Tengo malestar estomacal (por ejemplo, náuseas, vómitos, diarrea, estreñimiento, gas).
- 19. Estoy irritable y me molesto fácilmente.
- 20. Tengo cambios de humor y siento que no puedo controlar mis emociones y reacciones.
- 21. Me cuesta concentrarme.
- 22. Tengo problemas para ver el valor de la vida.
- 23. Estoy retraído/a y me siento distante y aislado/a de otras personas.
- 24. Uso alcohol y/u otras drogas para despejar la mente.
- 25. Mi rendimiento en el trabajo ha disminuido y tengo problemas para finalizar las tareas asignadas.

Puntaje total: ____

Directrices de interpretación

- 0 - 25: Esta puntuación sugiere que no presenta signos estrés.
- 26 - 50: Un puntaje en este rango sugiere que puede estar experimentando un grado de estrés bajo a moderado.
- 51 - 75: Una puntuación en este rango sugiere que puede estar experimentando un grado de estrés moderado a alto.
- 76 - 100: Una puntuación en este rango sugiere que puede estar experimentando un grado muy alto de estrés.

Fuente: Traducido y adaptado de Headington Institute (n.d.) "How stressed are you?" n.a.
Puede consultarse en: https://headington-institute.org/files/test_how-stressed-are-you_edited_00549.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 19: Reflexiones en torno a la prevención *burnout*

Consideraciones preliminares: la presente herramienta tiene como objetivo identificar y revisar, a nivel personal y a través de una serie de preguntas disparadoras, qué acciones se están llevando adelante para prevenir el burnout tanto a nivel primario o general, como a nivel secundario o reactivo ante los primeros signos de burnout. No es un instrumento de diagnóstico clínico y se proporciona en esta ocasión con fines educativos. Si tiene alguna inquietud sobre su estado de salud emocional, debe consultar con un profesional de salud mental.

Prevención primaria

Son aquellas actividades que podrían ayudar a todos/as a prevenir el agotamiento, más particularmente las conductas que mejoran la resiliencia. Existe evidencia de que ciertas actividades como agradecer, practicar la gratitud y mantenerse positivo/a; realizar actividad física; mantener una dieta adecuada; dormir; tener una red de contención social (amigos, familia); así como buscar el propósito/sentido de las actividades que se realizan a diario y tener una práctica espiritual (ya sea religiosa, meditación, etc.), benefician a todas las personas a nivel físico, mental y espiritual y pueden ayudar a prevenir el *burnout*.

Preguntas de reflexión:

- ¿Cuáles son las tres cosas por las que estoy agradecido hoy? Incluir al menos una que involucre a otras personas.
- ¿Qué podría hacer hoy para ser más activo físicamente que ayer?
- ¿Qué opciones de alimentos saludables podría comer hoy?
- ¿Cómo puedo dormir más esta noche que la noche anterior?
- ¿Hay habilidades que necesito desarrollar que me ayuden a ser más efectivo/a en mi trabajo? ¿Cómo puedo aumentar mi confianza en la forma en que realizo mi trabajo?
- ¿Hay alguien con quien me pueda conectar hoy, aunque sea brevemente, alguien con quien hablar (o escribir), que me entienda y se preocupe por mí?
- ¿Hay algún aspecto positivo con relación en la situación difícil en la que me encuentro ahora? ¿Qué aprendizaje puedo obtener de esta situación que pueda serme de utilidad en el futuro?
- ¿Cómo se relaciona el trabajo que estoy haciendo esta semana con la misión y propósito del lugar donde trabajo? ¿Puedo pensar en algún beneficio o impacto positivo, por pequeño que sea, que mi trabajo haya producido la semana pasada?
- ¿Dónde puedo buscar apoyo y renovación espiritual (o mi propósito, esperanza) hoy?

Prevención secundaria

Es el término utilizado para referir a sugerencias específicas que se pueden realizar a aquellas personas que están en trabajos que pueden ser estresantes en sí mismos, como el realizado en contextos de asistencia humanitaria, entre otros. En esos escenarios, los/as profesionales pueden sentir que están perdiendo el sentido o significado de su trabajo, o que está perdiendo la empatía y/o interés por la gente que deben asistir, y comienzan a sentirse agotados/as física y mentalmente.

Preguntas de reflexión:

- ¿Mis valores coinciden con los del organismo para el que trabajo? ¿Hay alguna superposición? ¿Hay espacio para cultivar y ajustar mis valores?
- ¿En qué medida mis habilidades coinciden con las exigencias de mi trabajo? Si no están alineadas, ¿hay alguna manera de obtener y desarrollar nuevas habilidades y/o podrían modificarse las actividades, roles o funciones de mi trabajo para potenciar mis fortalezas?
- ¿Con qué frecuencia siento que no puedo lograr lo que se espera que haga dentro del tiempo indicado? ¿Cuál sería una forma de abordar este problema la próxima vez que suceda?
- ¿Hay algo que la organización para la que trabajo necesite y que pueda disfrutar haciendo? ¿Podría preguntar acerca de la posibilidad de realizar esas tareas por un tiempo determinado? Si hacerlo significase una sobrecarga de tareas, ¿hay alguna alternativa que podría tomarse? Por ejemplo, posponer ciertas actividades.
- ¿Sería más interesante hacer mis tareas en un orden diferente mañana?
- ¿Qué he hecho sorprendentemente bien en la semana pasada? ¿En qué tarea podría focalizar mis esfuerzos la próxima semana?
- ¿Qué podría aprender de hablar u observar a un/a colega de trabajo que parece tener mucha energía y realizar bien su trabajo?
- ¿Cuándo es la próxima oportunidad de tomar un descanso de 5 minutos? ¿Una hora de almuerzo? ¿Una siesta? ¿Tiempo para reflexionar, conectarse, realizar un paso, tomarme un día libre o tomarme vacaciones?
- ¿Cuál es mi forma favorita de relajarme y reflexionar? ¿Cuándo podría hacer eso?

Fuente: Traducido y adaptado de Pearlman, L. (2013). "Preventing burnout". Pasadena, CA: Headington Institute. Puede consultarse en: https://headington-institute.org/files/preventing-burnout_edited_81785.pdf (18/02/19).

Anexo 20: Modelo de autoevaluación para identificar signos de *burnout*

Consideraciones preliminares: esta escala no es un instrumento de diagnóstico clínico y se proporciona con fines educativos. Simplemente identifica algunos de los síntomas más comunes del estrés. Si tiene alguna inquietud sobre su estado de salud emocional, debe consultar con un profesional de salud mental.

Instrucciones

En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sido cierto lo siguiente para usted? Escriba el número que se ajuste a su realidad en la línea previa a cada pregunta.

Valores: 0 | Nunca 1 | Raramente 2 | A veces 3 | A menudo 4 | Siempre

-
- ___ 1. Me siento cansado/a o lento/a la mayor parte del tiempo, incluso cuando duermo una cantidad de horas suficiente.
 - ___ 2. Me molestan fácilmente las demandas e historias de otras personas sobre sus actividades e historias de su vida diaria.
 - ___ 3. Me siento desapegado/a, y como si realmente no me importaran los problemas y necesidades de otra gente.
 - ___ 4. Cada vez me cuesta más tener interés por mi trabajo.
 - ___ 5. Me siento triste.
 - ___ 6. Me he vuelto distraído/a. Olvido citas, plazos y objetos personales.
 - ___ 7. Me encuentro evitando a las personas y ni siquiera disfruto estando cerca amigos y familiares.
 - ___ 8. Me siento agotado/a, incluso cuando realizo actividades rutinarias que no implican esfuerzo.
 - ___ 9. He estado experimentando problemas físicos como dolores de estómago, dolores de cabeza, resfriados persistentes, y dolores y molestias generales.
 - ___ 10. Tengo problemas para dormir.
 - ___ 11. Tengo dificultad para tomar decisiones.

- ___ 12. Me siento agobiado/a por responsabilidades y presiones.
- ___ 13. Tengo poco entusiasmo por el trabajo y cuando pienso en mi trabajo mis sentimientos son mayormente negativos.
- ___ 14. En el trabajo, no cumplo con las expectativas que tengo para mí mismo/a o que otros tienen sobre mí. Soy menos eficiente de lo que creo que podría ser.
- ___ 15. He estado comiendo más (o menos), fumando o consumiendo más alcohol u otras drogas.
- ___ 16. Siento que no puedo resolver los problemas que me asignaron en el trabajo.
- ___ 17. Siento que mi trabajo es insignificante / no hace una diferencia.
- ___ 18. No me siento valorado/a en el trabajo.
- ___ 19. Me siento fácilmente frustrado/a e irritable por pequeños inconvenientes.
- ___ 20. Tengo problemas para concentrarme y completar mis tareas en el trabajo.
- ___ 21. Siento que tengo mucho (o muy poco) que hacer en el trabajo.
- ___ 22. Trabajo durante largas jornadas (más de 10 horas por día) y/o no tengo al menos 1 día libre por semana.
- ___ 23. Estoy involucrado/a en conflictos en el trabajo o con mi familia.
- ___ 24. Me cuesta ocuparme de realizar mi trabajo y/o de hacerlo bien.
- ___ 25. Siento que mis compañeros/as de trabajo son incompetentes y/o no hacen bien su trabajo.

Puntaje total: ___

Directrices de interpretación

- 0 - 25: Esta puntuación sugiere que probablemente no esté experimentando signos de *burnout*.
- 26 - 50: Un puntaje en este rango sugiere que puede estar experimentando un grado de *burnout* bajo a moderado.
- 51 - 75: Una puntuación en este rango sugiere que puede estar experimentando un grado de *burnout* moderado a alto.
- 76 - 100: Una puntuación en este rango sugiere que puede estar experimentando un grado muy alto de *burnout*.

Fuente: Traducido y adaptado de Headington Institute (n.d.) "Are you showing signs of burnout?" n.a.

Puede consultarse en https://www.headington-institute.org/files/are-you-showing-signs-of-burnout-for-emerg-responders_48145.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).



ANEXOS

B) Capacitación para personal del CIM

Anexo 21: Curso sobre derechos humanos de las personas migrantes y refugiadas

Curso

DERECHOS HUMANOS DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS

[fecha – día/s – hora - lugar]

Docente: [TBD]

Presentación

El fenómeno de los flujos migratorios mixtos, compuestos por migrantes y refugiados/as, es una realidad en todas las regiones del mundo y en todas las sociedades. La buena gestión de la migración, a través de la implementación de políticas migratorias para una migración ordenada, regular y segura, tiene un impacto positivo en la persona y en el desarrollo del país de origen y de destino. Sin embargo, en muchas oportunidades la decisión de migrar se ve influenciada por violaciones de los derechos humanos de las personas y es importante que dichas experiencias no se repliquen ni perpetúen en el país de destino.

Por ello, este curso tiene como objetivo analizar y reflexionar acerca de los principales debates teóricos y prácticos en materia de movilidad internacional de personas, y las dinámicas y las características de las migraciones internacionales (históricas y contemporáneas); y a la vez, reforzar la capacidad técnica del personal del CIM para implementar los estándares internacionales de derechos humanos aplicables a migrantes y refugiados/as en su labor diaria.

Objetivos del curso

El curso propuesto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Que el personal del CIM conozca las dinámicas y las características de las migraciones internacionales (históricas y contemporáneas) del país de destino y domine el marco normativo internacional, regional y nacional de protección de personas migrantes y refugiadas, y los principales estándares para su protección.

Objetivos específicos:

- Conocer las dinámicas de las migraciones internacionales en el país.
- Comprender el marco normativo nacional e internacional en materia de derechos humanos de personas migrantes y refugiadas y su incidencia en el país de destino.
- Identificar los riesgos y necesidades de personas migrantes y refugiadas en condición de especial vulnerabilidad.

Metodología, contenidos y bibliografía

Metodología: Exposiciones conceptuales participativas y trabajo en grupo. Uso de recursos didácticos (presentaciones de *power point*, audiovisuales, estudios de caso, etc.).

MÓDULO 1. Las migraciones internacionales: dinámicas y modelos teóricos. Modalidades de movilidad territorial y concepto de persona migrante y refugiada según el DIDH. Panorama de las dinámicas migratorias contemporáneas en América Latina y de las migraciones históricas y contemporáneas en el país de destino.

39. Por refugiados/as se entenderá tanto a las personas solicitantes de asilo como aquellas que ya cuenten con la condición de tal.

Bibliografía obligatoria

Arango, J.

2003a "Inmigración y diversidad humana. Una nueva era en las migraciones internacionales". En: *Revista de Occidente* N° 268, Septiembre 2003, pp. 5-20. Madrid, España. Puede consultarse en: http://webs.ucm.es/info/gemi/descargas/articulos/43ARANGO_Una_nueva_era_migraciones_internacionales.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

2003b "La explicación teórica de las migraciones: luz y sombras". En *Revista Migración y Desarrollo*, N° 1, 2003.

Puede consultarse en: <http://rimd.reduaz.mx/revista/rev1/JoaquinArango.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH)

2015 *Movilidad Humana. Estándares interamericanos. Derechos humanos de migrantes, refugiados, apátridas, víctimas de trata de personas y desplazados internos: Normas y Estándares del Sistema Interamericano de Derechos Humanos*, OEA/Ser.L/V/II. Doc. 46/15, Capítulo 3.

Puede consultarse en: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/MovilidadHumana.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad

2014 *Las mujeres migrantes y la violencia de género. Apuntes para trabajar en la promoción de derechos*. Buenos Aires: Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad (sección C).

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Hoja_informativa-digital.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones

2018a *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018*. Ginebra: OIM, Capítulo I.

Puede consultarse en: https://publications.iom.int/es/system/files/pdf/wmr_2018_sp.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

2018b *Tendencias migratorias en las Américas. República Bolivariana de Venezuela*.

Puede consultarse en: https://robuenosaires.iom.int/sites/default/files/Informes/Tendencias_Migratorias_Nacionales_en_Americas_Venezuela-Septiembre_2018.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

2018c Displacement Tracking Matrix (DTM) *Monitoreo de Flujo de Población Venezolana*, Ronda 1, Julio 2018 Argentina.

Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Infograf%C3%ADa%201a.%20ronda%20DTM.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

MÓDULO 2. Derechos humanos de las personas migrantes y refugiadas: marco jurídico internacional, regional y nacional. Derecho internacional de los derechos humanos (DIDH): sistema universal y regional. Principales instrumentos, normas consuetudinarias, declaraciones, principios generales y estándares. Obligaciones generales de respetar y garantizar los derechos humanos. Migración y desarrollo sostenible.

Bibliografía obligatoria

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

2005 *Introducción a la Protección Internacional de las personas de la competencia del ACNUR. Módulo autoformativo 1*. Ginebra: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Puede consultarse en: <https://www.refworld.org/es/docid/4714bd082.html> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Carbonell, M.

2003 "Derecho a migrar." En Carbonell, M. y Vázquez, R. (2003). *Estado constitucional y globalización*. México: Porrúa. Puede consultarse en: http://www.miguelcarbonell.com/artman/uploads/1/derecho_a_migrar_1.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH)

2015 Movilidad Humana. Estándares interamericanos. Derechos humanos de migrantes, refugiados, apátridas, víctimas de trata de personas y desplazados internos: Normas y Estándares del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, OEA/Ser.L/V/III. Doc. 46/15. Puede consultarse en: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/MovilidadHumana.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)

2012 *Derechos humanos en Argentina. Informe 2012* (Capítulo V. Política migratoria y derechos humanos: consolidación de una agenda para proteger los derechos). Buenos Aires: CELS. Puede consultarse en: <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2016/06/IA2012-5-Politica-migratoria-y-derechos-humanos.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Corte Interamericana de Derechos Humanos (CorteIDH)

2017 *Cuadernillo de Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos N.2: Personas situación de migración o refugio*. Puede consultarse en: <http://www.corteidh.or.cr/sitios/libros/todos/docs/migrantes4.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Mármora, L.

2017 "La inclusión social del migrante." En *Revista Migraciones. Reflexiones desde Argentina, N° 1, Año 1*. Buenos Aires: OIM Argentina. Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/OIM-revistaMI-N01-A01-final.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

Novick, S.

2008 "Migración y políticas en Argentina: Tres leyes para un país extenso (1876-2004)". En *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*. Buenos Aires: Catálogos-Clacso. Puede consultarse en: https://www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana/libro_por_programa_detalle.php?id_libro=199&campo=programa&texto=19 (consultado el 25 de marzo de 2019).

2011 "Migraciones en el Cono Sur: políticas, actores y procesos de integración" en Feldman-Bianco, B. et al. (Coords.) (2011).

La construcción social del sujeto migrante en América Latina: prácticas, representaciones y categorías. Quito: FLACSO, Sede Ecuador, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO y Universidad Alberto Hurtado. Puede consultarse en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/SujetoMigrante.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

n.d. *La OIM y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. OIM.

Puede consultarse en: https://foroalc2030.cepal.org/2017/sites/default/files/oim_y_agenda_2030_en_alc.pdf (17/3/19).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) e Instituto de Políticas Públicas del Mercosur (IPPDH)

2016 Migración, derechos humanos y política migratoria N. 1, Serie Migración y Derechos Humanos, pp.17-41, Buenos Aires, Argentina. Puede consultarse en:

<http://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2018/08/IPPDH-MERCOSUR-Migración-derechos-humanos-y-pol%C3%ADtica-migratoria-1.pdf>

(consultado el 25 de marzo de 2019).

2017 Derechos Humanos de personas migrantes. Manual regional. Buenos Aires: Oficina Regional de la OIM para América del Sur e IPPDH.

Puede consultarse en: <http://www.ippdh.mercosur.int/derechos-humanos-de-personas-migrantes-manual-regional/> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Normativa nacional:

Ley de Migración N° 25.871 y decreto reglamentario N° 616/2010.

Ley General de Reconocimiento y Protección al Refugiado (Ley 26.165).

Instrumentos internacionales:

Convención internacional sobre los derechos de los trabajadores migratorios y sus familias (1990).

Convención sobre el Estatuto de los Refugiados (1951).

Protocolo sobre el Estatuto de los Refugiados (1967).

Declaración de Cartagena sobre Refugiados (1984).

Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes (UN Doc. A/RES/71/1).

Pacto Mundial sobre los Refugiados (2018).

Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular (2018).

Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030 (ver <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>).

Bibliografía optativa**Ceriani Cernadas, P.**

2018 "La promoción y protección de derechos de las personas migrantes a través del Comité de la ONU sobre derechos de trabajadores/as migrantes y sus familias: algunas reflexiones basadas en la experiencia como miembro del Comité" En *Revista Migraciones. Reflexiones desde Argentina, Año 2, N° 3*. Buenos Aires: OIM Argentina. Puede consultarse en:

<http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/OIM-revistaMI-N03-A02-final.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

2018 *Escenario base para el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a las condiciones de vida de los Migrantes a través del gasto público social nacional*. Buenos Aires: OIM. Puede consultarse en:

<http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Escenario%20base%20ODS%20Condiciones%20de%20Vida%20Migrantes%20%20WEB%20FINAL.pdf> (consultado

el 14 de enero de 2019).

Pavón Piscitello, D.

2016 *Catálogo básico de derechos de las personas migrantes en Argentina*. Córdoba: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, 1ra. Edición. Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/catalogo%20basico%20personas%20migrantes.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

Perez, A

2018 "¿Los "unos" y los "otros"? Tensiones, luchas y desafíos en torno a los derechos humanos de las personas migrantes". *DÍKÉ Revista de Investigación en Derecho, Criminología y Consultoría Jurídica*, Nº 23, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Puede consultarse en: <http://www.apps.buap.mx/ojs3/index.php/dike/article/view/629> (consultado el 25 de marzo de 2019).

MÓDULO 3. Derechos económicos, sociales y culturales y civiles y políticos de personas migrantes y refugiadas.

Principio de igualdad y no discriminación. Acceso a la salud, a la educación y a la vivienda.

Bibliografía obligatoria**Servicio Ecuménico de Apoyo y Orientación a Migrantes y Refugiados (CAREF) y el Programa Migración y Asilo del Centro de Derechos Humanos de la Universidad Nacional de Lanús (CDHUNLa)**

2012. *Migrantes y Derecho a la Salud. Guía de información y recursos*. UNFPA-UNICEF. Incluye:

Cuadernillo 1. Marco normativo en relación a la migración. Puede consultarse en: http://www.unla.edu.ar/documentos/centros/derechos_humanos/Cuadernillo_1.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Cuadernillo 2. Derechos de niños, niñas y adolescentes migrantes. Puede consultarse en: http://www.unla.edu.ar/documentos/centros/derechos_humanos/Cuadernillo_2.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Cuadernillo 3. Los derechos sexuales y reproductivos de la población migrante
http://www.unla.edu.ar/documentos/centros/derechos_humanos/Cuadernillo_3.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Cuadernillo 4. Material de consulta para trabajadores/as del sistema de salud. Puede consultarse en: http://files.unicef.org/argentina/spanish/Cuadernillo_efectores.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Instituto nacional Contra la Discriminación, Xenofobia y Racismo (INADI) e Instituto de Políticas Públicas del Mercosur (IPPDH)

2016 *La situación de las personas migrantes regionales en la Ciudad de Buenos Aires. Acceso a derechos sociales y estadísticas de criminalidad*. Buenos Aires: INADI-IPPDH. Puede consultarse en: <http://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2017/01/InformeMigrantesBA-webr.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Novaro, G., Diez, M. L. y Martínez, V.

2017 "Educación y migración latinoamericana. interculturalidad, derechos y nuevas formas de inclusión y exclusión escolar" en *Revista Migraciones Internacionales. Reflexiones desde Argentina*, Año 1, Nº 2. Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Revista%20oim%20n2%20-%20FINAL.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Universidad Nacional de Lanus (UNLa), Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Servicio Ecuménico de Apoyo y Orientación a Migrantes y Refugiados (CAREF)

2012 *Dictamen sobre derechos políticos de inmigrantes en la Nación*. Puede consultarse en:

http://ecaths1.s3.amazonaws.com/migracionesyderechoshumanos/519674998.Dictamen_UNLa_CELS_CAREF.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Bibliografía optativa:

Ceriani Cernadas, P., Fava, R. y Morales, D.

2009 "Políticas migratorias, el derecho a la igualdad y el principio de no discriminación. Una aproximación desde la jurisprudencia del Sistema Interamericano de Derechos Humanos", en Ceriani Cernadas, P. y Fava, R. (eds.), *Políticas Migratorias y Derechos Humanos*. Lanus: EDUNLa Cooperativa, pp. 117-171.

Ceriani Cernadas, P. y Finkelstein, L.

2013 "El miedo a la igualdad: prejuicios y argumentos sobre el derecho a la salud de las personas migrantes." En Clérico, L., Ronconi, L. y Aldao, M. (Coords.) *Tratado de Derecho a la Salud*, Tomo I. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

Mera, G. y Vaccotti, L.

2013 "Migración y déficit habitacional en la Ciudad de Buenos Aires: resignificando el 'problema'". *Argumentos, Revista de Crítica Social*, Nº 15, noviembre 2013.

MÓDULO 4. Derechos de grupos de migrantes y refugiados/as en situación de especial vulnerabilidad. Énfasis en mujeres, NNyA y personas LGTBI.

Abramovich, V. (Dir.)

2009. *Estándares jurídicos básicos aplicables a niños y niñas migrantes en situación irregular en América Latina y El Caribe*. Lanus: UNLA. Puede consultarse en:

<http://ijdh.unla.edu.ar/publicaciones-detalle/9/estandares-juridicos-basicos-aplicables-a-ninos-y-ninas-migrantes-en-situacion-irregular-en-america-latina-y-el-caribe>

(consultado el 25 de marzo de 2019).

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

2015 *Protección de las Personas con Orientación Sexual e Identidad De Género Diversas. Informe mundial sobre los esfuerzos del ACNUR para proteger a solicitantes de asilo y refugiados lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersex*. Ginebra: ACNUR. Puede consultarse en: <https://www.acnur.org/5b6c527b4> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Courtis, C. y Pacecca, M. I.

2010 "Género y trayectoria migratoria: mujeres migrantes y trabajo doméstico en el Área Metropolitana de Buenos Aires". En: *Revista Papeles de Población*, 2010, vol. 16.

Puede consultarse en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252010000100006 (consultado el 25 de marzo de 2019).

Fondo de la OIM para el Desarrollo

2014 *Las mujeres migrantes y la violencia de género. Aportes para la reflexión y la intervención*. Buenos Aires: OIM-Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Manual_OIM-digital.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

2015 *Guía práctica de derechos y recursos para mujeres migrantes*. Buenos Aires: OIM-Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Guia-Mujeres-Migrantes-FINAL.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) e Instituto de Políticas Públicas del Mercosur (IPPDH)

2016 *Derechos humanos de la niñez migrante N. 2*, Serie Migración y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina. Puede consultarse en: <http://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2017/02/Derechos-Humanos-de-la-Ninez-Migrante.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad

2014. *Estudio - Diagnóstico para la: "Promoción de los derechos humanos de la población migrante desde una perspectiva de género"*. Buenos Aires: OIM-Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad (sección II y IV). Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Estudio-Diagnostico-OIM_SPS-2014.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

2014 *Las mujeres migrantes y la violencia de género. Apuntes para trabajar en la promoción de derechos*. Buenos Aires: Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad (secciones A y B). Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Hoja_informativa-digital.pdf (25/03/19)

Sanchís, N. y Rodríguez Enríquez, C.

2010 *Cadenas globales de cuidados. El papel de las migrantes paraguayas en la provisión de cuidados en Argentina*. Buenos Aires: ONU Mujeres, p. 63-94. Puede consultarse en: <http://www.asociacionlolamora.org.ar/doc/libro-onu.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Bibliografía optativa:

Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares (CMW) y Comité de los Derechos del Niño (CRC)

2017a *Observación general conjunta núm. 3 (2017) del Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares y núm. 22 (2017) del Comité de los Derechos del Niño sobre los principios generales relativos a los derechos humanos de los niños en el contexto de la migración internacional*. UN Doc. CMW/C/GC/3–CRC/C/GC/22.

2017b *Observación general conjunta núm. 4 (2017) del Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares y núm. 23 (2017) del Comité de los Derechos del Niño sobre las obligaciones de los Estados relativas a los derechos humanos de los niños en el contexto de la migración internacional en los países de origen, tránsito, destino y retorno*. UN Doc. CMW/C/GC/4–CRC/C/GC/23

Corte Interamericana de Derechos Humanos (CorteIDH)

2014 Opinión Consultiva OC-21/14 *Derechos y garantías de niñas y niños en el contexto de la migración y/o en necesidad de protección internacional*, San José, Costa Rica. Resumen. Puede consultarse en: http://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_21_esp.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)

2018 *Protection Manual*. Puede consultarse en: <https://www.refworld.org/protectionmanual.html> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 22: Curso sobre enfoque de derechos y de género en la planificación

Curso

ENFOQUE DE DERECHOS Y DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN

[fecha – día/s – hora - lugar]

Docente: [TBD]

Presentación

El asesoramiento y el apoyo en materia de migración y refugio están respaldados por instrumentos internacionales, normas de derechos humanos y legislación doméstica que son la base fundamental para garantizar la protección de personas migrantes y refugiadas. Por ello, la aplicación del enfoque de derechos humanos y la transversalización de la perspectiva de género en el diseño, planificación y puesta en marcha de un CIM, así como en la prestación de servicios resulta fundamental para garantizar los derechos reconocidos a la población migrante y refugiada.

En este sentido, el enfoque de derechos (o la perspectiva de derechos humanos) es un marco conceptual “que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos” en miras a analizar las desigualdades y corregir las prácticas discriminatorias (ACNDH, 2006:15).

Por su parte, “el enfoque de género analiza las condiciones, posiciones y roles de género socialmente asignados a mujeres y hombres. Es una mirada que cuestiona la situación de desventaja y subordinación de las mujeres y visibiliza las desigualdades y opresión que éstas viven. Desde este enfoque se considera que estas condiciones, posiciones y roles atraviesan toda la vida social, económica y política, pública y privada” (OXFAM, 2014b:3).

El análisis de la situación de personas migrantes y refugiadas en el país de destino, y los servicios que en su consecuencia se ofrezcan, deberán ser respetuosos y comprometidos con el enfoque de género y de derechos.

Así, desde una perspectiva teórico-práctica, el presente curso pretende fortalecer las capacidades del personal del CIM en la transversalización de enfoque de derechos y de género en la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de actividades, proyectos y políticas desarrollados por y/o en el CIM.

Objetivos del curso

El curso propuesto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Que el personal del CIM fortalezca sus conocimientos y capacidades para la transversalización del enfoque de género en el diseño y gestión de programas y proyectos desarrollados y ejecutados por y/o en el CIM.

Objetivos específicos:

- Comprender la aplicación del concepto de enfoque de género y el enfoque de derechos y cómo transversalizarlos en la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y proyectos.
- Cuestionar la elaboración de políticas públicas sin enfoque de género.
- Identificar las condiciones (técnicas y organizacionales) que se requieren para transversalizar el enfoque de género y de derechos.
- Fortalecer las competencias del personal del CIM para transversalizar el enfoque de género y de derechos en todas las actividades, proyectos y políticas del CIM.

Metodología, contenidos y bibliografía

Metodología: Exposiciones conceptuales participativas y trabajo en grupo. Uso de recursos didácticos (presentaciones de *power point*, audiovisuales, estudios de caso, etc.).

MÓDULO 1. Género y derechos humanos. Marco teórico y normativo básico. Migraciones y refugio desde una perspectiva de género y de derechos. Conceptos básicos para entender las desigualdades de género. Definición de enfoque de género y enfoque de derechos humanos. Enfoque intercultural.

Bibliografía:

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNDH)

2006 *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Puede consultarse en: <https://www.ohchr.org/Documents/Publicationn.d.AQsp.pdf> (16/2/19).

Fondo de la OIM para el Desarrollo y Secretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad

2015 *Guía práctica de derechos y recursos para mujeres migrantes*. Buenos Aires: Fondo de la OIM para el Desarrollo y Secretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad.

Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Guia-Mujeres-Migrantes-FINAL.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

(2014). *Las mujeres migrantes y la violencia de género. Apuntes para trabajar en la promoción de derechos*. Buenos Aires: Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad, p.15-20; 26-29.

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Hoja_informativa-digital.pdf (25/03/19)

OXFAM (2014a). *Módulo 1: Formación Básica en Género. Manual para participantes*. Lima: Oxfam Perú. Puede consultarse en:

https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/Manual%20participantes%20-%20Módulo%201%20Formación%20básica%20en%20género_2.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

OXFAM (2014b). *Módulo 2: Transversalización del enfoque de género. Manual para participantes*. Lima: Oxfam Perú, p. 3-13.

Puede consultarse en:

https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/Manual%20participantes%20-%20Módulo%202%20Transversalización%20del%20enfoco%20de%20género%20_2.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Unión Interparlamentaria y Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)

2016 *Derechos Humanos. Manual para Parlamentarios* N° 26. Ginebra: Unión Interparlamentaria y Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Cap. 1, 2 y 3.

Puede consultarse en: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HandbookParliamentarians_SP.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

MÓDULO 2. Herramientas para la transversalización del enfoque de género y de derechos en actividades, proyectos y políticas. Conceptos básicos sobre planificación. Herramientas prácticas para realizar diagnósticos con enfoque de género y de derechos. Identificación de objetivos con enfoque de género. Indicadores sensibles al género. M&E de proyectos con enfoque de género.

Bibliografía:

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

2015 *Guía de la AECID para la Transversalización del Enfoque de Género*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, p. 103-122. Puede consultarse en: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/GUÍA%20DE%20GÉNERO.pdf> (consultado el 25 de enero de 2019).

Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)

2011a *Guía para la integración del enfoque de género en políticas, programas y proyectos de la OEA*. Washington DC: Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Puede consultarse en: <http://www.oas.org/es/cim/biblioteca.asp> (consultado el 25 de marzo de 2019).

2011b *Manual para la transversalización del enfoque de igualdad de género en el Ciclo de Proyecto*. Washington DC: Departamento de Planificación y Evaluación de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Puede consultarse en: <http://inclusionyequidad.org/home/wp-content/uploads/2018/05/Manual-OEA-FINALE.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH)

n.d. *Manual para la transversalización del enfoque de derechos humanos con equidad*. Ciudad de Guatemala: Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH). Puede consultarse en: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/28829.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L.

2012 *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC-UNICEF Argentina, 1ra. Ed. Puede consultarse en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Fondo de la OIM para el Desarrollo y Secretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad

2014 *Las mujeres migrantes y la violencia de género. Apuntes para trabajar en la promoción de derechos*. Buenos Aires: Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad, p. 29-35.

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Hoja_informativa-digital.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del MERCOSUR (IPPDH)

2014 *Ganar derechos. Lineamientos para la formulación de políticas públicas basadas en derechos*. Buenos Aires: Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del MERCOSUR (IPPDH). Puede consultarse en: http://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2014/12/GanarDerechos_Lineamientos1.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

International Organization for Migration

2011 *IOM Project Handbook*. Geneva: IOM. Anexos 1.2, 1.4, y 1.5. Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iom_project_handbook_6feb2012.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

OXFAM

2014b *Módulo 2: Transversalización del enfoque de género. Manual para participantes*. Lima: Oxfam Perú, p. 17-74. Puede consultarse en: https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/Manual%20participantes%20-%20Módulo%20%20Transversalización%20del%20enfoque%20de%20género%20_2.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Sánchez Albavera, F. (2003). "Planificación estratégica y gestión pública por objetivos".

CEPAL - SERIE Gestión pública N° 32. Santiago de Chile: CEPAL.

Puede consultarse en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7284> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)

2016 *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en los programas, iniciativas y proyectos adscritos de la Cooperación Iberoamericana*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), p- 35-48. Puede consultarse en: <https://www.segib.org/wp-content/uploads/GUIA-TPG-ESP-WEB.pdf>

United Nations Development Programme (UNDP)

2001 *Gender Analysis. Learning & Information Pack*, Nueva York: United Nations Development Programme. Gender in Development Program. Puede consultarse en: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Institutional%20Development/TLGEN1.6%20UNDP%20GenderAnalysis%20toolkit.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 23: Curso sobre fortalecimiento de habilidades de comunicación intercultural

Curso

FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

[fecha – día/s – hora - lugar]

Docente: [TBD]

Presentación

Según la Organización Internacional para las Migraciones “el pluralismo cultural es un modelo de tratamiento de la diversidad cultural que da cuenta de la presencia simultánea de poblaciones con diferentes pertenencias culturales en un mismo espacio territorial y sostiene que las mismas pueden convivir en armonía” (OIM, 2017:10).

En miras a ello, este curso pretende entrenar al personal del CIM para que adquiera, internalice y aplique un enfoque intercultural crítico, cuestione la matriz colonialista que rige y organiza la sociedad y sea capaz de poner en jaque los patrones socioculturales, discriminatorios y estereotipantes que ordenan las diferencias culturales jerárquicamente en detrimento de las personas migrantes y refugiadas que habitan en el país de destino.

Objetivos del curso

El curso propuesto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Que el personal del CIM conozca el concepto de interculturalidad y adquiera habilidades prácticas de comunicación intercultural.

Objetivos específicos:

- Acrecentar el conocimiento teórico y empírico en materia de interculturalidad, que permita al personal del CIM reconsiderar sus creencias y valores.
- Entrenar y fortalecer habilidades sociales y personales del personal del CIM para que desarrolle habilidades prácticas de comunicación intercultural que promuevan interacciones positivas con migrantes y refugiados/as que asisten al CIM.
- Capacitar al personal del CIM para que conozca los principales perfiles sociodemográficos de migrantes y refugiados/as que acuden al Centro y los principales desafíos que tales perfiles implican al momento de pensar estrategias de integración sociocultural.

Metodología, contenidos y bibliografía

Metodología: el curso propone una metodología teórico-práctica que consistirá en exposiciones conceptuales participativas y desarrollo de trabajos grupales de reflexión con base en la adaptación y adecuación al contexto del CIM de las actividades propuestas en:

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

2017 *Migraciones e interculturalidad. Guía para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de comunicación intercultural*. Buenos Aires: OIM.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

2018a *Guía informativa y de fortalecimiento de la comunicación intercultural para la integración de la población beneficiaria del Programa Siria en Argentina*. Buenos Aires: Organización Internacional para las Migraciones y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados.

MÓDULO 1. Personas migrantes y refugiadas en Argentina. Conceptos básicos y marco conceptual. Información estadística. Perfiles sociodemográficos.

Bibliografía:

Aruj, R. S.

2018 *La migración Venezolana en la Argentina*. Tres de Febrero: UNTREF.

Consulado de Colombia en Buenos Aires, Instituto de Políticas Migratorias y Asilo (IPMA) y Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

2016 *La migración colombiana en Argentina*. Buenos Aires. Puede consultarse en:

<http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/OIM-La-migracion-colombiana-en-argentina-PDF-WEB.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad

2014 *Las mujeres migrantes y la violencia de género. Apuntes para trabajar en la promoción de derechos*. Buenos Aires: Fondo de la OIM para el Desarrollo y Subsecretaría de Promoción Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Ciudad, p. 26-29.

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Hoja_informativa-digital.pdf (25/03/19).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

2012 *El impacto de las migraciones en Argentina. Cuadernos Migratorios N° 2*. Buenos Aires: OIM.

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/OIM_-_Cuadernos_Migratorios_Nro2_-_El_impacto_de_las_Migraciones_en_Argentina.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

2013 *Migrantes paraguayos en Argentina: Población, instituciones y discursos. Cuadernos Migratorios N° 4*. Buenos Aires: OIM. Puede consultarse en:

http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Cuadernos_Migratorios_4_-_Migrantes_Paraguayos_en_Argentina.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

2018 *Perfil sociocultural de la población siria en origen*. Buenos Aires: Organización Internacional para las Migraciones y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Servicio Ecuménico de Apoyo y Orientación a Migrantes y Refugiados (CAREF)

2016 *La migración dominicana en Argentina. Trayectorias en el nuevo siglo (2000-2015)*. Buenos Aires: OIM-CAREF, Capítulos III y IV.

Puede consultarse en: http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Migr.Dominicana.web_.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Fundación Comisión Católica Argentina de Migraciones (FCCAM)

2017 *Estudio exploratorio sobre las trayectorias socioeducativas y socio-laborales de migrantes haitianos, senegaleses y ucranianos en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires. Puede

consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Estudio%20exploratorio%20sobre%20las%20trayectorias%20socio-educativas%20y%20socio-lab-ales%20de%20migrantes%20haitianos%2C%20senegaleses%20y%20ucranianos%20....pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Tavernelli, R.

2017 "La construcción del 'otro' como una amenaza: representaciones sociales acerca de los migrantes de países limítrofes y Perú" en *Revista Migraciones Internacionales. Reflexiones desde Argentina, Año 1, N° 2*. Puede consultarse en: <http://argentina.iom.int/co/sites/default/files/publicaciones/Revista%20oim%20n2%20-%20FINAL.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Bibliografía optativa**Organización Internacional para las Migraciones (OIM)**

2018 *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018*, Ginebra: Organización Internacional para las Migraciones (Cap. II: La migración y los migrantes: Una perspectiva global, pp. 15-47). Puede consultarse en: https://publications.iom.int/es/system/files/pdf/wmr_2018_sp.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

MÓDULO 2. Comunicación intercultural. Marco conceptual de estereotipos, prejuicios y discriminación. Modelos y tratamiento de la diversidad cultural: asimilacionismo, fusión cultural, multiculturalismo, interculturalismo. Habilidades de comunicación interculturalidad (actividades prácticas).

Bibliografía:**Organización Internacional para las Migraciones (OIM)**

2017 *Migraciones e interculturalidad. Guía para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de comunicación intercultural*. Buenos Aires: OIM.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

2018a *Guía informativa y de fortalecimiento de la comunicación intercultural para la integración de la población beneficiaria del Programa Siria en Argentina*. Buenos Aires: Organización Internacional para las Migraciones y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados.

Anexo 24: Curso sobre planificación, monitoreo y evaluación

Curso
PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN
[fecha – día/s – hora - lugar]
Docente: [TBD]

Presentación

El monitoreo y evaluación (M&E) suele resultar, en muchos proyectos, una tarea compleja y a la cual no siempre se le es asignada una cantidad de recursos materiales, de recursos humanos y de tiempo necesaria para llevarla a cabo. Ello, en tanto la urgencia de ciertas cuestiones que requieren ser resueltas de inmediato, toma el espacio de aspectos que son importantes, aunque no necesariamente urgentes. Sin embargo, el M&E es fundamental para determinar si el objetivo último propuesto ha sido alcanzado. En otras palabras, si se ha producido el impacto deseado.

El presente curso pretende fortalecer las capacidades técnicas y brindar competencias prácticas al personal del CIM para que pueda planificar de manera estratégica actividades, proyectos y políticas y monitorearlas y evaluarlas de manera efectiva. Se privilegiará el análisis y el debate de los conceptos, orientándolo a los requerimientos profesionales y prácticos del personal del CIM.

Objetivos del curso

El curso propuesto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Que el personal de CIM adquiera herramientas de planificación, monitoreo y evaluación para el desarrollo y evaluación de actividades, proyectos y políticas.

Objetivos específicos:

- Adquirir conocimientos básicos para comprender y diferenciar los procedimientos metodológicos del monitoreo y evaluación.
- Brindar herramientas para diseñar indicadores e identificar métodos de recolección de datos, focalizando en la importancia de utilizar indicadores de género en la realización y gestión actividades, proyectos y políticas.
- Fortalecer las habilidades y conocimientos teórico-prácticos del personal del CIM para llevar adelante actividades, proyectos y políticas con enfoque de género y de derechos, desde su concepción y diseño hasta su evaluación y análisis de resultados.

Metodología, contenidos y bibliografía

Metodología: Exposiciones conceptuales participativas y trabajo en grupo. Uso de recursos didácticos (presentaciones de power point, audiovisuales, estudios de caso, etc.).

MÓDULO 1. Planificación, monitoreo y evaluación. Conceptos básicos y habilidades prácticas. El Ciclo de Vida de un proyecto. Cadena de Resultados. M&E: conceptos y requisitos. Indicadores: utilidad y tipos. Indicadores de género. Fuentes de Información. Línea de Base. Herramientas útiles.

Bibliografía:

Di Virgilio, M. M. y Solano, R.

2012 *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC-UNICEF Argentina, 1ra. Ed.

Puede consultarse en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L.

2012 *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC-UNICEF Argentina, 1ra. Ed.

Puede consultarse en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2019).

International Labour Organization (ILO)

2014 *Monitoring and evaluation guide for migrant worker resource centres*. Bangkok: ILO Regional Office for Asia and the Pacific. Puede consultarse en:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_313603.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

Instituto Andaluz de la Mujer

n.d. *Indicadores de Género. Guía Práctica*. Junta de Andalucía y Fondo Social Europeo. Puede consultarse en: https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296936_Mxdulo_5.Indicadores_de_Gxnero.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)

2014 "Taller: Formulación de Proyectos ¿Cómo formular proyectos?" *Grupo Asesor para la Política Pública de Drogas*. Bogotá: UNODC Colombia. Puede consultarse en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Marzo/1_FORMATO_PRESENTACION_DE_PROYECTOS_WEB_1.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Rogers, P.

2014. "La Teoría del Cambio". *Síntesis metodológicas. Sinopsis de la evaluación de impacto N° 2*. Florencia: Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF. Puede consultarse en: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Bibliografía optativa:**Berretta, N. y Kaufmann, J.**

2011 *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 2 La planificación orientada a resultados*. Washington DC: BID, Prodev e INDES. Puede consultarse en: <https://indesvirtual.iadb.org/course/view.php?id=349> (2/3/19).

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y Ministerio de Gobierno de la Provincia de San Juan

n.d. *¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* (Guías 1 a 5). Disponibles en: <https://www.cippec.org/publicacion/como-disenar-metas-e-indicadores-para-el-monitoreo-y-evaluacion-de-politicas-publicas/> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Huenchuan, S. y Paredes, M.

2007 "Guía metodológica para la evaluación participativa de políticas y programas, en el marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento". CEPAL - SERIE *Población y desarrollo*, N° 76. Santiago de Chile: CEPAL. Puede consultarse en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7216/1/S2007613_es.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

International Organization for Migration (IOM)

2011 *IOM Project Handbook*. Ginebra: IOM. Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iom_project_handbook_6feb2012.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).
2018 *IOM Evaluation Policy*. Office of the Inspector General, September 2018.
Puede consultarse en: https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom_evaluation_policy_in_266_external_18.pdf (consultado el 25 de marzo de 2019).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

2009 *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Puede consultarse en: http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774 (consultado el 25 de marzo de 2019).

Sánchez Albavera, F.

2003 "Planificación estratégica y gestión pública por objetivos". CEPAL - SERIE *Gestión pública* N° 32. Santiago de Chile: CEPAL.
Puede consultarse en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7284> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Anexo 25: Curso sobre estándares de ética y confidencialidad de la información

Curso
ESTÁNDARES DE ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN
[fecha – día/s – hora - lugar]
Docente: [TBD]

Presentación

En todos los casos en que intervenga el personal del CIM, desde la recepción y admisión, pasando por el asesoramiento, hasta la forma de brindar y estructurar los diferentes servicios que se presten en el Centro, se deberá prestar especial atención a garantizar el respeto a los principios mínimos que subyacen y deben caracterizar la prestación de servicios por parte del CIM, los estándares mínimos de ética profesional que el personal del CIM debe observar y las pautas para el manejo, intercambio y uso responsable de datos e información.

El presente curso tiene como propósito ofrecer herramientas conceptuales y prácticas para entender los conceptos de ética profesional y confidencialidad de la información en la gestión de casos, y aplicarlos de manera práctica en la gestión diaria del CIM.

Objetivos del curso

El curso propuesto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Que el personal del CIM cuente con herramientas teórico-prácticas para brindar asesoramiento a personas migrantes y refugiadas de manera ética y respetuosa de los estándares de confidencialidad que protegen la integridad de quienes recurren al CIM.

Objetivos específicos:

- Conceptualizar el significado de ética en el contexto profesional y de la administración pública.
- Familiarizar al personal del CIM con los estándares mínimos de confidencialidad que deben regir el manejo de casos de personas migrantes y refugiadas.

Metodología, contenidos y bibliografía

Metodología: Exposiciones conceptuales participativas y trabajo en grupo. Uso de recursos didácticos (presentaciones de power point, audiovisuales, estudios de caso, etc.).

MÓDULO 1. Estándares de ética y confidencialidad de la información en el manejo de casos. Principios generales y conceptos fundamentales. Principios de justicia, inclusión social, y dignidad inherente a la persona humana. Tratamiento igualitario y no discriminatorio. Relaciones de poder. Foco en la persona. Acceso a la información. Protección de datos personales. Otros principios.

Bibliografía:

International Organization for Migration

2015 *Running an Effective Migrant Resource Centre: A Handbook for Practitioners*, Budapest: OIM, p. 140.

Puede consultarse en: http://publications.iom.int/system/files/pdf/running_effective_migrant_resource_centre.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).

2010 *IOM Training Manual on Psychosocial Assistance for Trafficked Persons*. Bangkok: IOM, Chapter XI. Puede consultarse en:

<https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/health/mental-health/IOM-Training-Manual-Psychosocial-Assistance-for-Trafficked-Persons.pdf>

(consultado el 18 de febrero de 2019).

Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants (PICUM)

2002 *Some Guidelines for Assisting Undocumented Migrants*. October 2002. Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants.

Puede consultarse en: <https://www.stichtingros.nl/wpsite/wp-content/uploads/2014/09/Ethical-Guidelinesenglish1.pdf> (consultado el 26 de febrero de 2019).

Protection Information Management (PIM)

2017 Framework for data sharing in practice. Protection Information Management.

<http://pim.guide/wp-content/uploads/2018/05/Framework-for-Data-Sharing-in-Practice.pdf> (consultado el 14 de enero de 2019).

Seelinger, K. y Uyttewaal, J.

2018 El silencio que carga. Revelando la violencia de género en desplazamiento forzado Guatemala & México - Informe Exploratorio 2018. San José de Costa Rica: HRC, UNHCR, Regional Safe Space Network, p. 11-14.

Puede consultarse en: https://humanrights.berkeley.edu/sites/default/files/publications/el_silencio_que_carga.pdf (consultado el 14 de enero de 2019).



 oimargentina

 OIM_Argentina

 <http://argentina.iom.int/co/>