

# Enfoque Comunitario

## en las operaciones del ACNUR

### Nota

Este manual es resultado de la colaboración y producto de las consultas y aportes del personal del ACNUR y sus socios. El ACNUR aprovecha la oportunidad para agradecer a todas las personas que contribuyeron a la creación de este manual.

El contenido de este documento puede ser total o parcialmente reproducido, traducido a otros idiomas o adaptado para satisfacer las necesidades locales, sin necesidad de solicitar el permiso previo del ACNUR, siempre que:

- Todo su contenido se distribuya de manera gratuita;
- Se reconozca al ACNUR como fuente.

EL ACNUR agradecerá recibir las copias de las adaptaciones y/o traducciones de este documento a otro idioma.

Primera edición,  
Enero 2008

Créditos fotográficos  
Fotos en la página principal:

©ACNUR/E. Compte Verdaguer

© ACNUR /J. Redfern - © ACNUR /E. Compte Verdaguer - © ACNUR /R. Hackman  
Pictures of back cover:

© ACNUR /R. Vikström - ©G. Amarasinghe

© ACNUR /L. Taylor - © ACNUR /P. Sivarajasingham

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

94, Rue de Montbrillant

1202 Geneva

Switzerland

Website: [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org) / [www.acnur.org](http://www.acnur.org) (en español)

# Tabla de contenidos

1. Introducción y antecedentes .....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Objetivos del manual .....	5
1.3 Audiencia.....	5
1.4 Estructura.....	6
2. El contexto, conceptos y principios generales.....	8
2.1 El contexto.....	8
2.2 ¿Qué es un enfoque comunitario?.....	10
2.2.1 Comunidad.....	10
2.2.2 Enfoque comunitario.....	10
2.3 Principios generales .....	11
2.3.1 Enfoque basado en los derechos.....	11
2.3.2 Participación significativa .....	12
2.3.3 Análisis de edad, género y diversidad .....	14
2.3.4 Empoderamiento .....	14
2.3.5 Apropiación, soluciones y sostenibilidad .....	15
2.3.6 Transparencia y responsabilidad .....	16
2.4 ¿Por qué usar un enfoque basado en los derechos y en la comunidad?.....	17
3 Implementar un enfoque basado en la comunidad .....	20
3.1 Diagnóstico participativo.....	20
3.1.1 Análisis de la información .....	21
3.1.2 Análisis de las partes interesadas .....	24
3.1.3 Estableciendo contacto con la comunidad .....	29
3.1.4 Diagnósticos participativos, expectativas, tiempo y recursos .....	31
3.1.5 Planificación participativa .....	36
3.2 Movilizar a la comunidad para empoderarla.....	38
3.2.1 Mapeo de las estructuras de administración y liderazgo comunitario.....	40
3.2.2 Representatividad comunitaria .....	42
3.2.3 Respuestas y soluciones de protección comunitaria .....	44
3.2.4 Desarrollo de capacidades comunitarias .....	52
3.2.5 Planificación de acciones comunitarias .....	57
3.2.6 Equipos para la acción comunitaria .....	60
3.2.7 Monitoreo y evaluación comunitaria .....	61
4. Conocimientos, habilidades, actitudes, y equipos interdisciplinarios .....	66
4.1 Conocimiento.....	66
4.2 Habilidades .....	69
4.3 Actitudes .....	70
4.4 Equipos interdisciplinarios .....	70
5. Consideraciones para contextos específicos.....	76
5.1 Emergencias.....	76
5.2 Contextos urbanos.....	78
5.3 Retorno y reintegración .....	81
5.4 Personas desplazadas internas .....	81
Notas.....	86



*Condiciones de hacinamiento en un campamento espontáneo. Don Bosco College, Dili, junio 12, 2006.*

© ACNUR / N. Ng.

# 1

# Introducción y antecedentes

Esta sección explica el contexto en que se gestó este manual y enuncia sus objetivos, audiencia a la que se dirige y su estructura. \*

## 1.1 Antecedentes

En años recientes, el ACNUR ha cambiado gradualmente su enfoque desde la ayuda individual en el área de los servicios a la comunidad, hacia construir sobre los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas de interés<sup>1</sup>, y sus comunidades. Este enfoque, como se reseña en la política del ACNUR sobre Desarrollo Comunitario de 2001<sup>2</sup>, se basa en el hecho de que al poner a las personas de interés al centro de la toma de decisiones de las operaciones, y al diseñar las estrategias de protección en conjunto con ellos, estas personas estarán mejor protegidas, su capacidad para identificar, desarrollar y mantener soluciones se verá fortalecida y los recursos disponibles se usarán de manera más efectiva. Desde un enfoque basado en los derechos y en la comunidad, las personas de interés no sólo tienen el derecho a participar en la toma de decisiones que afectan sus vidas, pero además tienen derecho a obtener información y a esperar transparencia por parte de los y las funcionarias del ACNUR y sus socios.

La Agenda para la Protección, Meta 3, Objetivo 4 establece que se debe empoderar a las comunidades de refugiados para que puedan atender a sus propias necesidades de protección y llama a:

“Los Estados, el ACNUR y otros socios han de establecer o movilizar sistemas y redes comunitarios, en particular para la protección de mujeres y niños, al comienzo de la fase de emergencia, hasta alcanzar soluciones duraderas.” ACNUR, 2003

Este cambio de énfasis requiere que tanto los y las funcionarias del ACNUR como de sus socios, vean a las personas de interés, no como beneficiarios dependientes que deben ser “salvados y ayudados”, sino como socios igualitarios que tienen un rol activo en su propia protección, y en organizarse para satisfacer sus necesidades básicas, incluso en emergencias. Una evaluación del 2002 sobre la función de los servicios comunitarios en el ACNUR subrayó muchos de los impedimentos institucionales que dificultaban realizar un trabajo comunitario efectivo y la necesidad de generar un cambio de actitud en la

---

\* Por favor tomar nota que cada vez que se hace referencia a las personas, ya sea funcionarios del ACNUR, de interés del ACNUR, o de los socios del ACNUR, o de otro tipo, nos referimos a las mujeres y hombres en general, sin distinción de edad, o género, salvo en los casos así indicados. El término niños debe entenderse como toda persona, mujer u hombre menor de 18 años de acuerdo con la CDN.

Organización<sup>3</sup>. La evaluación recomendó revisar los lineamientos y manuales de servicios comunitarios para reflejar este cambio de perspectiva con respecto a las personas de interés y enfatizar la estrecha relación que existe entre los servicios comunitarios y el mandato de protección del ACNUR, y para aclarar la terminología.

Este manual fue desarrollado como una acción de seguimiento a las recomendaciones planteadas en la evaluación de 2002, y para apoyar la implementación de la política del ACNUR sobre desarrollo comunitario, la Agenda para la Protección y la Estrategia de transversalización de edad, sexo y diversidad<sup>4</sup>. Debe usarse en conjunto con la “Herramienta del ACNUR para el diagnóstico participativo en las Operaciones”, un importante elemento del enfoque comunitario.

## **1.2 Objetivos del manual**

Este manual busca ayudar a los y las funcionarias a implementar un enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR, para garantizar que las necesidades de las personas de interés sean el centro de todas las decisiones que afectan sus vidas.

Este manual busca:

- desarrollar entre los y las funcionarias del ACNUR y sus socios, un entendimiento uniformado del enfoque comunitario, el rol que cumple en la protección, su relación con un enfoque basado en los derechos y los principios subyacentes de participación, inclusión e igualdad;
- mejorar la capacidad de los y las funcionarias para desarrollar una estrategia para “llegar a la comunidad” que movilice y apoye a las estructuras comunitarias existentes, que representen a las mujeres, niñas, niños y hombres de todas las edades y procedencias, y construir respuestas de protección y soluciones duraderas con base comunitaria;
- proporcionar una guía práctica sobre cómo implementar un enfoque comunitario, de manera que todas las personas de interés puedan participar en el desarrollo de objetivos comunes y planes de acción para brindar protección, incluyendo la asistencia y las soluciones y, cómo evaluar y monitorear en conjunto, cómo establecer mecanismos para el manejo confidencial de los casos individuales para las personas que se encuentran en una mayor situación de riesgo; y
- incentivar el fortalecimiento de los equipos interdisciplinarios en las operaciones y subrayar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para implementar un enfoque comunitario.

No existe una solución única para implementar un enfoque comunitario, dado que cada situación de desplazamiento es única. El ACNUR y sus socios tendrán que realizar un análisis profundo de cada situación, involucrando en ello a todos los miembros de la comunidad, para poder acordar las estrategias más adecuadas.

## **1.3 Audiencia**

Este manual fue desarrollado para el uso de todos los y las funcionarias del ACNUR. Un enfoque comunitario requiere, comprensión, cooperación y coordinación de los y las

funcionarias de todos los niveles, incluyendo a quienes están en cargos directivos superiores, en programas, en protección, en servicios comunitarios, en el terreno, en logística, en servicios técnicos e información pública. Este manual debe ser leído e implementado por todos, ya sea que se encuentren dedicados a diseñar políticas, a las operaciones, a la promoción o a monitorear. Debe ser leído conjuntamente con otros manuales que proporcionan una guía adicional en circunstancias particulares, tales como el Manual del ACNUR para las actividades de Repatriación y Reintegración, de mayo 2004. Los y las funcionarias de las agencias socias del ACNUR pueden encontrar en este manual una herramienta útil en el desempeño de sus funciones con el ACNUR y las comunidades afectadas, y un complemento a sus propios lineamientos y herramientas.

## **1.4 Estructura**

El manual se organiza de la siguiente manera:

### **Sección 2: Contexto, conceptos y principios generales**

Esta sección describe el contexto en el que trabajamos, define el enfoque comunitario, explica su importancia en las operaciones del ACNUR y destaca los principios básicos que deberían guiar nuestras actividades.

### **Sección 3: Implementar un enfoque comunitario**

Esta sección brinda una visión general de las diferentes etapas del enfoque comunitario. Comienza con el diagnóstico participativo, incluyendo el análisis de las partes interesadas, la evaluación del grado de participación y la planificación. Luego se refiere a los diferentes aspectos de la movilización comunitaria y del empoderamiento, desde el mapeo de las estructuras de liderazgo y de administración hasta la protección con un enfoque comunitario, planes de acción, monitoreo y evaluación. Además destaca la necesidad de identificar a las personas que se encuentran en mayor situación de riesgo y de establecer, junto con la comunidad de interés, mecanismos para el manejo de casos individuales. Además se proporcionan consejos prácticos sobre “cómo hacer”.

### **Sección 4: Conocimientos, habilidades, actitudes y equipos interdisciplinarios**

Esta sección reseña los conocimientos, las habilidades y las actitudes más importantes que debería tener el personal humanitario y la manera en que un equipo interdisciplinario, que combina profesionales de diversas habilidades y funciones, puede fortalecer el enfoque comunitario. Además entrega una guía práctica sobre cómo un equipo puede establecer los primeros contactos con la comunidad.

### **Sección 5: Consideraciones para contextos específicos**

Esta sección ofrece una guía para aplicar un enfoque comunitario en diferentes contextos.

Se proporcionan ejemplos y estudios de casos a través de todo el manual para ilustrar ciertos puntos, advertir sobre las dificultades que pueden surgir y entregar ideas y sugerencias de buenas prácticas. El desarrollo y el uso sistemático de un enfoque comunitario es un proceso de aprendizaje constante, en el que siempre surgirán nuevos ejemplos. Estos se documentarán e incorporarán en las futuras ediciones revisadas de este manual.

## **CD-ROM**

El manual contiene un CD-ROM con los siguientes anexos para brindar a los lectores un acceso fácil a los documentos de política y las diversas herramientas.

### **Anexo 1: Documentos de políticas**

El anexo contiene los documentos con las políticas más relevantes para el trabajo del ACNUR y para implementar un enfoque comunitario, incluyendo la política “Fortaleciendo el enfoque del Desarrollo Comunitario”.

### **Anexo 2: Kit de herramientas**

Este anexo contiene una serie de herramientas prácticas que pueden ser usadas al trabajar con las comunidades o por las propias comunidades.

### **Anexo 3: La Herramienta del ACNUR para el diagnóstico participativo en las operaciones**

Esta herramienta es proporcionada para el diagnóstico participativo y constituye un componente esencial del enfoque comunitario.

### **Anexo 4: La Herramienta para identificar personas en mayor situación de riesgo (draft version)**

Una herramienta que el ACNUR y sus socios están desarrollando para ayudar al personal en el terreno a identificar a las personas que enfrentan una mayor situación de riesgo en la comunidad.

### **Anexo 5: Materiales y sitios web de referencia**

Se proporciona una lista de materiales de referencia y sitios web relevantes para mayor información y guía.

# 2

## El contexto, conceptos y principios generales

Esta sección describe el contexto en el que trabajamos, define el enfoque comunitario, explica su importancia para las operaciones del ACNUR y destaca los principios básicos que deberían guiar nuestras actividades.

### 2.1 El contexto

El mandato del ACNUR es brindar protección internacional a las personas de interés. La protección, que incluye la seguridad física y el restablecimiento de la dignidad humana, involucra apoyar a las comunidades a reconstruir sus estructuras sociales, gozar de sus derechos y encontrar soluciones duraderas. La protección comprende todas las actividades dirigidas a garantizar que las mujeres, niñas, niños y hombres de todas las edades y proveniencias, tengan un acceso igualitario a sus derechos y puedan gozar de los mismos de acuerdo con la letra y espíritu de las disposiciones legales relevantes, incluyendo el derecho internacional de refugiados, el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario<sup>5</sup>.

El desplazamiento forzado afecta a las mujeres, niñas, niños y hombres de maneras similares, pero también diversas. El trauma y trastornos inmediatos pueden generar un sentimiento de confusión, inseguridad y aislamiento, con frecuencia en un ambiente extraño y a veces hostil, que puede exacerbarse cuando las personas han sido víctimas, sobrevivientes o testigos de incidentes violentos. Los cambios sociales, culturales y económicos que provoca el desplazamiento forzado, combinados con la separación o pérdida de miembros de la familia, lazos comunitarios, efectos personales y recursos materiales, pueden contribuir a crear riesgos de protección y severo estrés emocional. Los riesgos de protección y los niveles de perturbación varían, dependiendo de una gran cantidad de factores, incluyendo la edad, el sexo y el origen de las personas afectadas. Por ejemplo, tradicionalmente las mujeres y las niñas tienen menos oportunidades que los hombres y los niños de ejercer sus derechos fundamentales, y de acceder a la comida, salud, albergues, documentación y recursos materiales. Con frecuencia, no participan en los procesos de toma de decisiones. Además, las mujeres y las niñas, incluyendo las mujeres con discapacidades y las adultas mayores, son más susceptibles que los hombres y los niños de ser víctimas de violencia por motivos de género o sexo. Las personas que pertenecen a grupos con necesidades específicas, como los menores no acompañados o separados y personas con discapacidades mentales pueden verse marginados y son explotados con facilidad, especialmente en las situaciones de emergencias.



Sin perjuicio de lo anterior, los seres humanos poseen una asombrosa capacidad de superación, incluso bajo las circunstancias más extremas. En períodos relativamente cortos de tiempo, reaparecen las comunidades, o se forman nuevas, en la medida que las personas comienzan a reconstruir sus vidas y a buscar sustento y protección para sus familias y dependientes. Es importante identificar y comprender estas capacidades y mecanismos de superación al aplicar un enfoque comunitario. Es importante además, tener presente el contexto político más general, reconocer y entender los cambios en los roles y las relaciones de poder entre las mujeres y los hombres, los jóvenes y los adultos mayores, los grupos de mayoría o minoría, y trabajar con los líderes y todos los miembros de la comunidad, para garantizar el respeto de los derechos y la igualdad. Esta actitud ayudará a asegurar que nuestras actividades no socaven las estructuras comunitarias que pueden brindar protección y ayuda. Al mismo tiempo, las nuevas dinámicas comunitarias proporcionarán oportunidades para fortalecer la representatividad y la imparcialidad de las estructuras. Al trabajar junto con la comunidad, nos informamos mejor de los riesgos de seguridad que enfrentan los diferentes grupos, dependiendo de su edad, género y pertenencia social (diversidad)<sup>6</sup>. La colaboración con los socios gubernamentales, nacionales e internacionales es esencial al usar un enfoque comunitario para brindar protección y ayudar a las personas de interés del ACNUR a ejercer sus derechos.

#### **Diez cambios a observar durante el desplazamiento**

- Cambios en las estructuras familiares: con la pérdida o separación de los miembros de la familia, las personas mayores pueden asumir la responsabilidad de cuidar a sus nietos en “casas con abuelos jefes de familia”; los/las adolescentes pueden convertirse en los únicos encargados de los hermanos más pequeños; las mujeres y hombres pueden convertirse en familias uni-parentales.
- Cambios en los accesos a servicios: En entornos urbanos, los refugiados y desplazados internos pueden encontrarse sin el apoyo de la comunidad o sus redes de apoyo y enfrentar el aislamiento, la discriminación, barreras de lenguaje; las personas apátridas pueden ser incapaces de acceder a documentos de identidad o a la educación; las personas retornadas pueden haber perdido sus propiedades y el acceso a la salud o educación.
- Cambios en el estatus de las personas mayores: Los adultos mayores pueden ser marginados si sus fuentes de poder tradicional, tales como el respeto de la comunidad, control sobre la tierra, o un rol de liderazgo en la resolución de disputas, resultan disminuidas.
- Cambios en los sistemas de apoyo: Ancianos frágiles, personas con discapacidades y los menores no acompañados o separados que han perdido el apoyo tradicional de las familias y vecinos, pueden resultar excluidos en la distribución de alimentos y otros servicios esenciales.
- Cambios en los riesgos de sufrir abuso: Las personas con discapacidades pueden enfrentar un riesgo mayor de abuso sexual si han perdido el apoyo familiar. Los menores no acompañados o separados pueden ser objeto de abuso y explotación y/o reclutamiento militar.
- Cambios en el rol de la mujer: Las mujeres que han perdido a sus familiares masculinos pueden verse incapacitadas de desplazarse libremente y de acceder a los trabajadores humanitarios y a la asistencia.
- Cambios en el rol de los hombres: Los hombres que tradicionalmente derivan su estatus de su capacidad para sustentar a sus familias pueden experimentar baja autoestima y pérdida de control.
- Cambios en los roles sociales: Las personas pueden perder o ganar poder, ser marginadas, o aisladas, y en consecuencia estar expuestas a diferentes riesgos de protección.
- Cambios en la participación: Al dirigirnos sólo a quienes pueden hablar nuestro idioma, podemos afectar los roles tradicionales de liderazgo e inadvertidamente excluir a quienes no encuentran fácil comunicarse con nosotros.
- Cambios en los liderazgos: Pueden surgir nuevos líderes con base en el control sobre los recursos, o las armas, la información, o la afiliación política. Esto puede tener un impacto negativo en la comunidad.

## **2.2 ¿Qué es un enfoque comunitario?**

### **2.2.1 Comunidad**

Una “Comunidad” puede definirse como un grupo de personas que reconocen en sí mismas, o que los extraños consideran que comparten, elementos culturales, religiosos u otras características sociales, orígenes o intereses, y que forman una identidad colectiva con metas compartidas. Sin embargo, lo que puede percibirse desde afuera como una comunidad, puede ser de hecho una entidad formada por muchos sub-grupos o comunidades. Puede estar dividida en clanes o castas, o por clase social, idioma o religión. Una comunidad puede acoger y proteger a sus miembros; pero también puede ser un mecanismo de control social, que dificulta a los sub-grupos, en particular a las minorías y los grupos marginados, expresar sus opiniones y exigir el respeto de sus derechos.

Los refugiados y las personas desplazadas que viven en “comunidades” provisionales, con frecuencia tienen diferentes nacionalidades, religiones, idiomas, étnias y proveniencias, y no se perciben a sí mismas como miembros de ninguna comunidad. Ya sea que vivan en campamentos, en centros de tránsito y de acogida, o en asentamientos urbanos, la falta de oportunidades económicas, las restricciones a la libertad de movilización y/o la imposición de decisiones sobre dónde van a vivir con frecuencia determinan quiénes serán sus vecinos inmediatos. En algunos contextos urbanos, las personas desplazadas pueden preferir mantener sus identidades en secreto, lo que dificulta el contacto con miembros de grupos informales y la movilización de las personas en torno a problemas comunes. En otros casos, las personas desplazadas que viven en áreas urbanas pueden haberse integrado adecuadamente en los subgrupos existentes y puede que no necesiten apoyo. Trabajar con personas desplazadas requiere conocer a los miembros de la comunidad de acogida, que también son partes interesadas, y en la medida de lo posible, tomar en cuenta sus preocupaciones.

### **2.2.2 Enfoque comunitario**

Utilizar un enfoque comunitario es una manera de trabajar conjuntamente con las personas de interés del ACNUR en todas las etapas del ciclo de programa. Reconoce la capacidad de superación<sup>7</sup>, la fortaleza, habilidades y recursos de todas las personas de interés del ACNUR, construye sobre las mismas para brindar protección y soluciones duraderas, y sirve para ayudar a la comunidad a alcanzar sus propias metas. Este enfoque no se limita a una función o área particular de trabajo; debería guiar el trabajo que desarrollan todos los y las funcionarios del ACNUR y de sus socios, con las personas de interés del ACNUR. Exige entender y tomar en consideración el contexto político, la población de acogida, los roles de género, las dinámicas de la comunidad y los riesgos de protección, las preocupaciones y prioridades. Requiere además que reconozcamos nuestro rol como facilitadores, nuestras limitaciones en términos de capacidades y recursos, la naturaleza temporal de nuestra presencia y el impacto a largo plazo que tienen nuestras intervenciones.

Un enfoque comunitario puede ayudar a las comunidades a trabajar para prevenir los problemas sociales y a enfrentar directamente aquellos que se presentan, en vez de necesitar que agentes externos intervengan y asuman estas responsabilidades. Apoya a

las personas de interés para que puedan reestablecer los patrones culturales que les son familiares y sus estructuras de apoyo. De hecho, los objetivos del enfoque comunitario son los de reforzar la dignidad y autoestima de las personas de interés, y de empoderar a todos los actores<sup>8</sup> para que puedan trabajar juntos en apoyar a los diferentes miembros de la comunidad a ejercer y gozar de sus derechos humanos.

El documento presentado por el grupo de trabajo sobre Personas Desplazadas Internas (IDP por sus siglas en inglés), *Community based Protection in Somalia*<sup>9</sup>, destaca algunas de las dificultades que se enfrentan al utilizar un enfoque comunitario. Idealmente, la comunidad debería definir con libertad sus prioridades. Pero nuestra obligación de respetar los derechos humanos individuales y los objetivos de nuestras agencias, pueden no coincidir con las prácticas o prioridades de la comunidad. Por lo tanto los y las funcionarias del ACNUR y sus socios deben encontrar métodos alternativos para satisfacer las prioridades de la comunidad, al tiempo que respetan nuestro mandato de brindar protección a todos los integrantes de la comunidad y de respetar los derechos humanos individuales. En términos de nuestro trabajo diario, esto se puede reflejar en la introducción de nuevas prácticas, tales como la vacunación de los niños y las niñas, la educación de las niñas, la creación de mecanismos para la distribución justa de los alimentos y los implementos de asistencia, incentivar a las mujeres a participar en los procesos de toma de decisiones, y en prevenir la violencia sexual o por motivos de género. Debemos ser abiertos y transparentes con respecto a nuestros objetivos, obligaciones y responsabilidades, escuchar atentamente a los miembros de la comunidad y fomentar la comprensión mutua. Tomando en consideración que el mandato del ACNUR consiste en garantizar la protección de *todos* los miembros de la comunidad, estas consideraciones son vitales, y los principios generales enunciados a continuación deberían ser los cimientos de todo nuestro trabajo.

## 2.3 Principios generales

### 2.3.1 Enfoque basado en los derechos<sup>10</sup>

Un enfoque basado en los derechos constituye un *marco conceptual*<sup>11</sup> que integra normas, estándares y principios del sistema internacional de derechos humanos en las políticas, programas y procesos de los actores humanitarios y de desarrollo. Por lo tanto se centra al mismo tiempo en los procesos y en los resultados.

Uno de los roles más importantes de la ... organización [es] es ayudar a los titulares de los derechos a reclamarlos. Esto requiere cambios importantes en la manera en que trabajan la mayoría de las agencias. En vez de brindar servicios y realizar trabajos de promoción a nombre de las personas pobres y menos favorecidas, un enfoque basado en los derechos requiere a las organizaciones apoyar a las personas a reclamar aquello que tienen derecho a tener.... Un enfoque basado en los derechos exige a las agencias trabajar en conjunto para apoyar extensos procesos de cambio en la sociedad. Apoyar procesos participativos que reúnen a los gobiernos y la sociedad civil, es uno de los métodos más efectivos para cambiar las relaciones entre los titulares de los derechos y quienes deben respetar los derechos.

*Joachim Theis, "Challenges for a Rights-based Approach," in Children's Rights Information Newsletter ("Desafíos de un enfoque basado en los derechos, en Boletín informativo sobre derechos del niño"), No. 18, Marzo 2005, p. 28.*

Un enfoque basado en los derechos tiene su origen en los principios de participación y empoderamiento de las personas y comunidades para promover el cambio y ayudarlos a ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones. Identifica a los titulares de los derechos (mujeres, niñas, niños y hombres de interés del ACNUR) y a quienes deben respetarlos (principalmente el Estado y sus agentes), y busca, por una parte, fortalecer la capacidad de los titulares de los derechos para exigir el respeto de los mismos y por la otra, la capacidad de satisfacer estas demandas por parte de los encargados de respetar estos derechos. Esto exige cambios de actitud en la manera en que trabajamos por y para las personas de interés: ya no son vistos como beneficiarios de asistencia, sino como titulares de derechos con facultades legales para exigirlos.

Enfoque basado en las necesidades <sup>12</sup>	Enfoque basado en los derechos
Merecedor	Demanda y derechos
Nadie tiene obligaciones explícitas	Hay obligaciones explícitas
Receptores - beneficiarios	Participación activa - socios
Algunos son excluidos	Derechos igualitarios para todos
Caritativo y voluntario	Obligatorio, obligaciones legales y responsabilidad
Se dirige a los síntomas	Se dirige a las causas

En consecuencia, un enfoque comunitario es parte integral de un enfoque basado en los derechos, en la medida que ambos se basan en principios y metas comunes<sup>13</sup>. Este enfoque dual requiere que nuestras políticas, programas y actividades se basen en estándares legales internacionales, y que los miembros y líderes de la comunidad consideren sus roles como titulares de derechos y a la vez como encargados de respetarlos. Es importante analizar, junto a todos los actores, los obstáculos que impiden ejercer estas responsabilidades y las formas de superarlos. Por ejemplo, los Estados tienen el deber de ofrecer educación para los niños y las niñas, mientras que los padres tienen la responsabilidad de incentivar a sus hijos a asistir a la escuela, en la medida que ellos tengan acceso a las escuelas y los medios para apoyar su asistencia. En el 2007, el Comité Ejecutivo del ACNUR afirmó que un enfoque basado en los derechos es esencial para la protección de los niños y las niñas<sup>14</sup>. Un enfoque basado en la protección también requiere revisar la legislación nacional que afecta a las personas desplazadas. Si fuera necesario, el ACNUR y sus socios podrían tener que promover los cambios necesarios para que dicha legislación se ajustara a los instrumentos de derechos humanos.

### 2.3.2 Participación significativa

La “participación” requiere que todos los miembros de la comunidad tomen parte, de manera plena e igualitaria, en los procesos de toma de decisiones y en las actividades que afectan sus vidas, tanto en las esferas públicas como privadas. El nivel de participación dependerá de cuánta satisfacción genera en las personas esta experiencia y de si tienen algo que ganar de este proceso. Además, la participación exige que en vez de “informar y decidir por la gente”, la escuchemos. Nuestro rol es facilitar las conversaciones y análisis con las personas de interés, de manera que ellas puedan identificar sus propias prioridades y los resultados que preferirían alcanzar<sup>15</sup>.

Participación:

- Es un derecho, es esencial para realizar una toma de decisiones informada;
- Promueve la protección y reduce los sentimientos de impotencia;

- Faculta al ACNUR a utilizar las opiniones, conocimientos, capacidades, habilidades y recursos de las personas de interés;
- Permite a las mujeres, hombres, niñas y niños de diferentes orígenes reconstruir su autoestima y autoconfianza; y
- Ayuda a las personas de interés a procesar el trauma del desplazamiento forzado.

#### **Superando la exclusión en Chad**

En Chad, un grupo de refugiados, los “blacksmiths”, eran considerados por los demás refugiados como pertenecientes a una clase más baja. Eran excluidos de los procesos de toma de decisiones e incluso no se les permitía participar en las reuniones organizadas por los líderes de la comunidad. Los trabajadores humanitarios ayudaron a los blacksmiths a organizarse y retomar sus trabajos. Rápidamente se convirtieron en uno de los primeros grupos en ser productivos y generar ingresos. Se incentivaba a los visitantes del campamento a reunirse con ellos, y como los líderes de la comunidad acompañaban a los visitantes, comenzaron a descubrir el valor del trabajo de este grupo. Luego, los líderes de la comunidad comenzaron a incentivar a los blacksmiths a asistir a las reuniones de la comunidad, lo que gradualmente llevó a que participaran directamente en las conversaciones a nivel de liderazgo en el campamento.

Si no existe una participación significativa, solo unos pocos decidirán por todos, y esos pocos pueden controlar la información y los recursos. Esto puede llevar a situaciones de abuso de poder, incluso entre refugiados. Alcanzar la participación significativa de todos, requiere con frecuencia realizar esfuerzos especiales para garantizar que aquellos que son tradicionalmente marginados, como por ejemplo las mujeres, los niños y las niñas<sup>16</sup>, los adultos mayores, las personas con discapacidades y los grupos minoritarios, reciban ayuda y oportunidades específicas para contribuir. Puede ser necesario además, trabajar con los líderes tradicionales para lograr su apoyo activo. Eso es fundamental para evitar una participación simbólica y el fracaso, que refuerza la marginalización y la discriminación. En ciertos escenarios, particularmente en el contexto de los desplazados internos, algunas de las personas de interés pueden ser incapaces de expresarse libremente en presencia de las autoridades, o no desear hacerlo.

Muchos estándares internacionales legales enfatizan la importancia del derecho a participar, especialmente para las mujeres y los niños y las niñas<sup>17</sup>. Este derecho se relaciona estrechamente con el derecho a la información: las personas deben tener la oportunidad de hacer preguntas sobre sus derechos y, si fuera necesario, cuestionar su contenido y ayudar a establecer qué y cómo se distribuye la información.

**Sonke Gender Justice**, una ONG sudafricana, ha trabajado para empoderar a las personas con VIH/SIDA, enseñándoles las consecuencias de la enfermedad y qué medicina es apropiada para cada persona. El objetivo es garantizar que las personas puedan ejercer su derecho a un cuidado médico adecuado. Como resultado, las personas afectadas se sintieron facultadas para solicitar la medicina correcta, y los doctores fueron más responsables por sus servicios.

La participación es a veces vista sólo como un método para mejorar los resultados de un proyecto, en vez de una manera de generar una conciencia crítica que sirva de base para una ciudadanía activa<sup>18</sup>. A través de la participación efectiva, la comunidad puede apoyar las actividades que ha comenzado para alcanzar las metas de su preferencia<sup>19</sup>. Por otra parte, la participación activa de las mujeres, niñas, niños y hombres de todas las edades y orígenes, es fundamental para planificar una protección efectiva. Para mayor información sobre cómo realizar evaluaciones de participación, revisar *La herramienta del ACNUR*

*para el diagnóstico participativo en las operaciones* (ACNUR, 2006) y la sección 3.1.4 más adelante.

### **2.3.3 Análisis de edad, género y diversidad**

Un elemento fundamental de un enfoque basado en los derechos y en la comunidad, es analizar las diversas realidades que enfrentan las personas debido a la edad, el género y la diversidad, que se relaciona con la etnia, la religión, las discapacidades y la orientación sexual, entre otros factores. Con demasiada frecuencia, el error de no considerar las circunstancias particulares de cada grupo, ha generado acciones que provocan involuntariamente una exclusión y discriminación aún mayores. El ACNUR debe por lo tanto adoptar un enfoque dual al promover la igualdad de género y de derechos para todos: la inclusión de la edad, el género y la diversidad en todas las áreas (AGDM por sus siglas en inglés), y las acciones dirigidas. Esto quiere decir que los temas de edad, género y diversidad son analizados e incorporados en todas las áreas de nuestro trabajo, y cuándo el análisis indica que existen desigualdades, se implementan acciones específicas dirigidas a empoderar a las personas que sufren la discriminación, para que puedan ejercer sus derechos.

### **2.3.4 Empoderamiento**

Poder puede definirse como la capacidad de tomar decisiones informadas y tener la libertad para actuar en consecuencia. Empoderar no es algo que se le “hace” a la gente, sino que constituye un proceso mediante el cual los miembros de la comunidad analizan su situación, incrementan sus conocimientos y recursos, fortalecen su capacidad para exigir el respeto de sus derechos y adoptan acciones para alcanzar sus objetivos<sup>20</sup>. Al mismo tiempo, sus capacidades y habilidades son reconocidas por otros. El empoderamiento requiere cambios a niveles individuales y estructurales.

En todas las sociedades, existen personas que detentan más poder que otras a consecuencia de la edad, sus roles de género, la etnia a la que pertenecen, su afiliación política, su situación económica u otras razones. Durante el desplazamiento, las relaciones de poder se alteran. A veces, aquellos que antes eran excluidos tienen repentinamente la oportunidad de involucrarse en los procesos de toma de decisiones. Todos estos cambios deben ser analizados y comprendidos.

Las relaciones de poder entre los hombres y las mujeres se basan con frecuencia en los roles de género, algunos de los cuáles pueden limitar la capacidad de las personas para gozar de sus derechos. Por ejemplo, a algunos hombres se les enseña que para comportarse “como un hombre”, es necesario ser autoritario e incluso recurrir a la violencia como mecanismo de control. Esta puede constituir una experiencia restrictiva y negativa, especialmente si los hombres sienten que deben reprimir sus emociones, utilizar la fuerza para inspirar respeto y mantener una relación distante con sus hijos. Explorar el origen de esta imagen de lo masculino puede brindar una oportunidad para conversar sobre los roles de género y las relaciones de poder<sup>21</sup>. Estas mismas dinámicas pueden también influenciar la manera en que los líderes tradicionales interactúan con la comunidad, las expectativas y frustraciones de la juventud, y como resuelven los sistemas tradicionales de justicia temas como la violencia doméstica, el divorcio y el comportamiento de las mujeres. Las mujeres ayudarán a perpetuar estos sistemas si

ellas creen que eso es lo que “hace a un hombre”. Por lo tanto cualquier cambio en los roles de género, requiere que mujeres y hombres conversen sobre cómo les gustaría relacionarse unos con otros y de qué manera esto beneficiaría a la familia y a la comunidad.

Otra relación de poder importante se da entre los trabajadores humanitarios, incluyendo a los socios gubernamentales, y los miembros de la comunidad que confían en ellos para el uso apropiado de los recursos. Nosotros somos responsables de crear un clima de confianza a través de nuestro comportamiento y nuestras actitudes. El Código de Conducta del ACNUR brinda una guía clara a este respecto, y la Sección 4 contiene algunos lineamientos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que se deberían incentivar para facilitar el trabajo conjunto.

Empoderar a la comunidad puede también tener como consecuencia el empoderamiento de los trabajadores humanitarios. En vez de trabajar en una atmósfera de aparente dependencia mutua, a veces, bajo una sobrecogedora sensación de impotencia ante tamaños desafíos<sup>22</sup>, los trabajadores humanitarios pueden ser más realistas con respecto a lo limitado de sus roles. Reconocer las capacidades de los miembros de la comunidad permitirá incentivar una relación más constructiva, basada en el respeto mutuo, con las personas de interés. A su vez, los y las funcionarias del ANCUR y sus socios serán más eficaces al brindar protección y apoyar las soluciones.

### **2.3.5 Apropiación, soluciones y sostenibilidad**

La apropiación se alcanza cuando las personas de interés asumen la responsabilidad total de continuar con el trabajo y administrar las actividades y servicios que ellos consideran prioritarios. Constituye el resultado natural de un proceso que ha respetado los principios de participación significativa y empoderamiento. Sin embargo, puede que siga siendo necesario el apoyo y la asistencia de actores externos, ante la ausencia de recursos u oportunidades.

#### **Los adultos mayores se hacen cargo**

En diciembre del 2005 se creó en Costa Rica el grupo de los “Amigos de Oro”, para generar un espacio incluyente y amigable para los refugiados de más edad, en el que pudieran compartir sus sentimientos, ideas y experiencias sobre el desplazamiento. Este grupo ha crecido y agrupa ahora a más de 35 refugiados adultos mayores. El grupo, que se reúne una vez al mes, ha identificado una preocupante falta de redes de apoyo social, y otros obstáculos para poder alcanzar la autosuficiencia. Si bien los refugiados de más edad están deseosos de trabajar, las oportunidades de empleo son escasas. Los adultos mayores notaron su marginalización y enfatizaron la necesidad de crear conciencia sobre su situación.

El grupo “Amigos de Oro” está en proceso de adquirir un estatuto legal como ente autónomo, lo que le permitirá estar en una mejor posición para realizar actividades de apoyo y participar con otras organizaciones. El grupo planea crear microempresas bajo la modalidad de devolución de dineros de manera que la asociación sea autosuficiente. Los ingresos se depositarán en un “fondo común” para apoyar a los socios que puedan tener necesidades urgentes, incluyendo medicinas. Las microempresas incluirán manualidades, costura y confección y cursos básicos de computación. Las actividades para ayudar a la integración del grupo en la comunidad de acogida, incluyen un evento organizado para introducir a “Amigos de Oro” a otras asociaciones locales que trabajan a favor de los adultos mayores en Costa Rica.

La sostenibilidad es la posibilidad de mantener en el tiempo los logros alcanzados al brindar apoyo a la comunidad, para asegurar soluciones y una protección efectiva. El trabajo sólo será sostenible si todas las partes aplican sistemáticamente los principios de un enfoque comunitario en la fase de emergencia y durante toda la operación. El ACNUR juega un rol vital en asegurar un enfoque consistente sobre el cual construir la sostenibilidad. Si, por ejemplo, un socio aplica un enfoque comunitario en el sector salud, pero el socio responsable de la administración del campamento no sigue los mismos principios, se enviará un mensaje contradictorio a la comunidad y pronto habrá competencia entre agencias. Igualmente, si no se involucra desde el inicio a las autoridades de salud para garantizar el acceso al sistema nacional de salud, las soluciones serán difíciles de mantener en el tiempo. En un entorno urbano, si una agencia crea un centro que brinda asistencia y dinero y otra uno que fomenta la movilización de la comunidad, es más probable que la gente sólo visite la agencia que ofrece resultados rápidos y, a la larga, no se fortalecerá la capacidad de la población para protegerse a sí misma.

La sostenibilidad se relaciona con el desarrollo de la comunidad: construir sobre las habilidades y capacidades de los miembros de la comunidad para administrar estructuras justas y representativas, capaces de responder a los riesgos y necesidades de protección a corto y largo plazo, y para desarrollar soluciones que respeten los derechos individuales. La máxima apropiación y sostenibilidad se alcanza cuando las intervenciones son una respuesta a las demandas de la sociedad.

Contar con el apoyo de los gobiernos, autoridades locales y la comunidad de acogida es esencial cuando se realiza un análisis y se plantean soluciones conjuntamente con la comunidad desplazada. Sus roles, preocupaciones y puntos de vista no deben ser ignorados, sin importar las preconcepciones que existan con respecto a la postura que ellos adoptarán. Los socios del ACNUR, incluyendo otras agencias de Naciones Unidas, pueden ayudar a las autoridades locales, socios gubernamentales y la población de acogida a trabajar en conjunto y superar las diferencias para poder apoyar a los desplazados.

### **2.3.6 Transparencia y responsabilidad**

Transparencia se refiere a la “entrega de información oportuna y accesible a los interesados y a la apertura de los procedimientos y estructuras organizacionales y los procesos de evaluación”<sup>23</sup>. Requiere informar a las personas de interés y a quienes tienen la obligación de respetar sus derechos, sobre el mandato de protección del ACNUR, las políticas y capacidades; ser honestos con respecto a qué puede brindar la organización y sus limitaciones en términos de recursos materiales y humanos. Esto permite a las personas de interés tomar decisiones informadas con respecto a que les gustaría priorizar y los resultados que es razonable esperar.

Con frecuencia solicitamos información a la comunidad y sus líderes sin indicar claramente cuáles pueden ser los resultados. Puede ser que implementemos actividades sin verificar si los diferentes miembros de la comunidad están de acuerdo con las prioridades establecidas. Las personas tienen derecho a entender por qué nos interesa que participen y cuáles serán los resultados a largo plazo. Se debe garantizar la participación a lo largo de todo el proceso y no limitarla sólo a ciertos aspectos definidos



por nosotros. Debemos buscar la retroalimentación frecuente sobre la implementación de las actividades y los progresos alcanzados.

La responsabilidad constituye el proceso a través del cual una organización se compromete a responder, de manera ecuánime, a las necesidades de las diversas partes interesadas, por medio de sus actividades y procesos de toma de decisiones, y el cumplimiento de este compromiso. Por ejemplo, los y las funcionarias del ACNUR y sus socios deben garantizar que al brindar protección, las personas del interés sean capaces de participar de manera significativa, estén informadas sobre los riesgos de protección y puedan monitorear los avances dirigidos a eliminar esos riesgos<sup>24</sup>. La responsabilidad involucra crear conciencia sobre los derechos y responsabilidades y el fortalecimiento de la capacidad para cumplir con sus obligaciones de quienes están obligados a respetar los derechos, tales como los líderes de la comunidad, las autoridades locales y nacionales y los y las funcionarias del ACNUR y sus socios. Se debe involucrar a las partes obligadas a respetar los derechos en los diagnósticos participativos, incluyendo en los análisis de riesgos de protección y en la planificación, la implementación y las actividades de monitoreo<sup>25</sup>. Considerar a las personas de interés como titulares de derechos ayudará a que su interacción con el ACNUR y otros socios sea más equitativa<sup>26</sup>. La responsabilidad implica además ser claro con respecto a quién es responsable de qué, especialmente con respecto al rol que cumple el Estado al brindar protección, y las limitaciones que puedan existir.

Establecer mecanismos a través de los cuales las personas de interés pueden evaluar nuestros servicios y actitudes, es esencial para la responsabilidad y el empoderamiento (ver sección 3.2.7 sobre monitoreo y evaluación basados en la comunidad). Pero una evaluación no es un fin en sí misma. La responsabilidad también significa que una organización está dispuesta a escuchar los resultados de dichas evaluaciones, a aprender de este proceso y adoptar acciones para mejorar. En mayo de 2007, el ACNUR introdujo un *Age, Gender and Diversity Mainstreaming Accountability Framework*<sup>27</sup>. En la medida que este marco define la responsabilidad de las personas en los mandos superiores de incorporar estos temas y realizar acciones específicas, especialmente al facilitar los diagnósticos participativos y al apoyar los enfoques basados en los derechos y en la comunidad, puede ayudar a los y las funcionarias a cumplir con sus obligaciones.

## **2.4 ¿Por qué usar un enfoque basado en los derechos y en la comunidad?**

### ***Construye o fortalece la capacidad y autonomía de las personas y de las comunidades***

- Los líderes comunitarios se hacen responsables de analizar los riesgos de protección y de desarrollar conjuntamente estrategias de protección, respuestas de asistencia y soluciones.
- Reconoce y apoya las maneras en que las personas de interés se protegen a sí mismas utilizando sus propias redes sociales y recursos comunitarios, al tiempo que se garantiza el respeto de los derechos individuales.

***Promueve el respeto de los derechos y la responsabilidad de las estructuras de liderazgo, las agencias y los Estados***

- Los miembros de la comunidad ven que sus sistemas son reconocidos, reforzados y respetados.
- Las personas de interés aprenden sobre sus derechos y pueden apoyar los cambios graduales que permiten que las prácticas que violan los derechos humanos son identificadas y analizadas abiertamente, especialmente en relación con los niños y las niñas y las mujeres.
- Aclara los roles y responsabilidades en relación con los titulares de los derechos y quienes están obligados a respetar los derechos, incluyendo las agencias humanitarias y los gobiernos.

***Subraya la importancia de transversalizar la edad, el género y la diversidad***

- Mejora la comprensión de las relaciones entre las mujeres y los hombres, las diferentes generaciones y los grupos de una comunidad.
- Requiere la participación de todos los grupos en los procesos de toma de decisiones y la existencia de estructuras representativas que respeten los derechos individuales.
- Exige incluir la perspectiva de la edad, el género y la diversidad en los diagnósticos participativos, en las respuestas de protección y los programas y la realización de acciones dirigidas a eliminar la discriminación.

***Mejora la calidad y eficacia de las operaciones del ACNUR***

- Es más probable que los y las funcionarias del ACNUR y sus socios estén informados sobre los problemas de protección de manera oportuna, si se fomenta una relación de confianza.
- Garantiza que las actividades sean relevantes para las comunidades y que satisfagan sus distintas necesidades de protección. No comprender a la comunidad y su forma de trabajar puede generar intervenciones inadecuadas que en última instancia fracasarán.
- Reduce las oportunidades para la explotación y el abuso.
- Genera cambios radicales, en la medida que los refugiados y otras personas desplazadas dejan de ser actores externos, para situarse al centro de las decisiones, respuestas y soluciones, al tiempo que se reconocen sus habilidades y contribuciones.
- Mejora la capacidad de respuesta del ACNUR ante las personas de interés, a través del monitoreo y la evaluación participativas.

***Proporciona una base para las respuestas sostenibles y soluciones duraderas***

- Mejora la comprensión del contexto local y permite que las operaciones del ACNUR se relacionen estrechamente con otras iniciativas de desarrollo<sup>28</sup> y las estructuras gubernamentales.
- Se dirige a la búsqueda de soluciones desde el principio, conjuntamente con la comunidad y por lo tanto puede reducir el riesgo de que un contexto se transforme en una situación de desplazamiento de larga duración.
- Al involucrar a todos los miembros de la comunidad, permite mayor eficacia y sostenibilidad en el tiempo de los programas<sup>29</sup>.

# 3

## Implementar un enfoque basado en la comunidad

Esta sección brinda una visión general de las diferentes etapas del enfoque comunitario. Comienza con el diagnóstico participativo, incluyendo el análisis de las partes interesadas, la evaluación del grado de participación y la planificación. Luego se refiere a los diferentes aspectos de la movilización comunitaria y del empoderamiento, desde el mapeo de las estructuras de liderazgo y de administración hasta la protección con un enfoque comunitario, planes de acción, monitoreo y evaluación. Además destaca la necesidad de identificar a las personas que se encuentran en mayor situación de riesgo y de establecer, junto con la comunidad de interés, mecanismos para el manejo de casos individuales. Además se proporcionan consejos prácticos sobre “cómo hacer”.

Las comunidades y las culturas no son estáticas, cambian constantemente. Las comunidades de refugiados, desplazados internos y retornados tienen tradiciones culturales y sociales, prácticas religiosas, actividades económicas, asociaciones y redes de apoyo, mecanismos de protección y estructuras políticas que existían con anterioridad al desplazamiento. El desplazamiento destruye muchas de estas formas de vida habituales, pero también puede representar una oportunidad para aprender nuevas destrezas, o para incorporar nuevos conocimientos, actividades y estructuras en la vida diaria. Implementar un enfoque comunitario durante las crisis humanitarias implica movilizar a las personas y las comunidades y apoyarlas en las decisiones que adopten sobre cómo enfrentar esta conmoción, reestablecer las estructuras comunitarias y asegurar que las respuestas de protección y las soluciones respetan los derechos individuales.

### 3.1 Análisis de situación

**Propósito.** El análisis de situación permite a los trabajadores humanitarios y a la comunidad comprender el contexto del desplazamiento o de la crisis, para poder establecer el curso de acción más apropiado, priorizar el trabajo y planificar las operaciones para brindar una protección efectiva. Es un paso crucial para un manejo basado en los resultados, en la medida que integra el desarrollo del proyecto y la formulación de los objetivos y los resultados esperados.

**Qué es.** Para el ACNUR el análisis de situación se compone de tres fases relacionadas: análisis de la información existente, recursos de las partes interesadas y mapeo de las

capacidades y, diagnóstico participativo, para lograr un entendimiento común sobre los riesgos de protección, las capacidades y las soluciones. Estas fases pueden llevar a un proceso de planificación participativa para establecer los Planes de Operaciones del País que realiza el ACNUR, las solicitudes o planes de trabajo interagenciales o los planes de acción comunitaria. Los diagnósticos participativos deben realizarse con frecuencia, sin importar la etapa en que se encuentre la operación. Es necesario incluir a los representantes de las organizaciones basadas en la comunidad en las reuniones de planificación de las partes interesadas e interagenciales.

**Cómo se realiza.** El análisis se hace a través de la revisión de la documentación existente, incluyendo la información recolectada sobre la población. Requiere además identificar a las diferentes partes interesadas, para informarse sobre sus intereses y prioridades, mapear sus actividades, recursos y habilidades. Luego se efectúa un diagnóstico participativo en el que intervienen los diferentes miembros de la población, para comprender sus riesgos de protección, sus capacidades y propuestas y para corroborar la validez de la información y análisis disponibles. Trabajando en conjunto, todos los actores deberían analizar los resultados finales del diagnóstico, los riesgos de protección, las soluciones propuestas y los recursos que se requieren para establecer las prioridades, los programas y presupuestos y preparar planes de acción.

### 3.1.1 Análisis de la información

Esta fase ayuda a establecer qué es lo que ya se sabe sobre las personas de interés y su situación, mediante el análisis de los documentos y la información disponible, nos permite prepararnos para realizar diagnósticos participativos y consultas enfocadas a la protección.

Es importante saber sobre la cultura de la comunidad y los mecanismos de protección que existían antes de la huida. Además se debe recolectar información sobre la comunidad de acogida y todas las partes interesadas. Para identificar potenciales riesgos de protección y grupos de personas con necesidades específicas, es necesario recolectar información sobre el número de menores no acompañados o separados, familias uniparentales, mujeres solas, personas con discapacidades, adultos mayores y hogares dirigidos por abuelos, y cómo han cambiado los roles de las mujeres y hombres. El análisis de toda esta información, que puede revelar la existencia de grupos que necesiten protección prioritaria, incluyendo asistencia, se puede compartir con la comunidad y validar con la población interesada durante los diagnósticos participativos. El documento *UNHCR's Strengthening Protection Capacities Framework*, una herramienta para identificar vacíos de protección, puede además ayudar a estructurar el análisis<sup>30</sup>. Se debe analizar la siguiente información:

Plan de Operaciones del País, Informes Anuales de Protección, estándares e indicadores, informes de seguridad y de misiones (sobre protección de menores, servicios a la comunidad, violencia sexual y por motivos de género, e informes del Inspector General), para identificar los incidentes de protección, desafíos de seguridad y las necesidades de asistencia; para destacar los vacíos y problemas persistentes e identificar los mecanismos y soluciones para asumir la realidad que tiene la comunidad.

La base de datos ProGres y toda otra información relativa al registro e inscripción de las personas de interés, para comprender el perfil de la población agrupada por sexo,

edad, composición familiar, orígenes étnicos o religiosos y necesidades específicas<sup>31</sup>. Los y las funcionarias de servicios comunitarios o de protección debería garantizar que se recopile y actualice periódicamente la información sobre los grupos con necesidades específicas y, que las personas en mayor riesgo estén identificadas y su situación es monitoreada.

Análisis y evaluaciones existentes, tales como informes sobre canastas básicas, evaluaciones alimentarias conjuntas del ACNUR y el PAM, informes de salud, incluyendo información sobre los sistemas sanitarios, estudios de VIH/Sida, evaluaciones de impacto ambiental, encuestas económicas y estudios de factibilidad sobre la manera de ganarse la vida, para poder formarse una idea de la dieta y poder adquisitivo de la gente en el área, y los efectos del desplazamiento sobre los recursos naturales.

Análisis de la legislación nacional y disposiciones relevantes para las personas de interés desde una perspectiva de género, edad y diversidad, para poder entender cómo las personas de interés gozan del derecho a la libertad de movimiento, a la igualdad, al trabajo, acceso a los servicios y la protección de la familia y los niños y las niñas y si pueden disfrutar de estos derechos.

Informes de gobierno y planes nacionales de salud, educación y otros servicios, para determinar cómo incorporan las necesidades de las personas de interés, especialmente en el caso de los desplazados internos y los retornados. Es también importante revisar los planes de país de la ONU para ver cómo incluyen a las personas de interés y promover su inclusión.

Documentos de análisis político que se refieran a la situación prevalente en las áreas de desplazamiento y países de origen, informes de organizaciones no gubernamentales, universidades, organizaciones de derechos humanos y otras asociaciones civiles, tales como agrupaciones locales de mujeres, que efectúen diagnósticos participativos de derechos humanos, y estudios etnográficos y antropológicos.

Mapas de la zona de origen y el área de desplazamiento. Analizar la proximidad con las fronteras o áreas en conflicto, los recursos disponibles y, en caso de poblaciones urbanas, dónde viven.

Observar factores tales como disponibilidad de la tierra, tamaño de los lotes y la ubicación de la infraestructura básica, los recursos naturales, mercados locales, servicios y zonas conocidas de conflicto, minas antipersonal, violencia, practicas abusivas e inseguridad, y lugares o rutas específicas que se sabe representan un peligro para las personas de interés. Este mapa puede usarse después en ejercicios participativos con grupos de muestra para incentivar las conversaciones sobre la protección y los problemas relacionados, en la zona de acogida. En zonas urbanas, hay que informarse sobre la distancia a los servicios, incluyendo las oficinas del ACNUR y sus socios, y los centros a los que se podrían dirigir los recursos para servir mejor a las personas de interés.

Al analizar la información disponible desde una perspectiva de edad, género y diversidad hay que considerar<sup>32</sup>:

- El perfil de la comunidad, incluyendo las capacidades y habilidades, y quién se encuentra en mayor situación de riesgo.
- Cómo se organiza la comunidad, sus estructuras formales e informales y los roles que estos cumplen en la vida comunitaria.
- La medida en que las mujeres, las niñas, los niños y los hombres de todas las edades y orígenes, incluyendo a las personas con discapacidades, participan en la

administración de la comunidad y los procesos de toma de decisiones, y quién puede ser excluido y porqué.

- Los mecanismos de protección que tiene la comunidad para ayudar a las personas con discapacidades y otros grupos con necesidades específicas, e identificar a aquellos que pueden enfrentar mayores riesgos<sup>33</sup>.
- Los recursos a disposición de las personas, tales como tierra, herramientas, habilidades y mercados informales.
- Las relaciones de poder entre los diferentes miembros de la comunidad: ¿Quién tiene poder sobre quién? ¿Cómo se ejerce? ¿En beneficio de quién?
- Los servicios e instalaciones a disposición de las personas de interés en la comunidad de acogida y el gobierno local.
- La interacción entre la población local y las personas de interés y las áreas de tensión
- Los principales desafíos de protección y la posibilidad de alcanzar soluciones duraderas.
- La situación en el lugar de origen y los desafíos enfrentados a raíz del desplazamiento.
- Qué temas y personas deberían ser el centro de la fase de diagnóstico participativo.



© ACNUR / P. Benatar / 02.2002

### **Diez preguntas a formular al analizar la información de registro**

Determine el porcentaje de la población por sexo, edad y otros factores y considere:

- ¿Es el mismo perfil que la población local? ¿Coincide con la información disponible del país de origen?
- ¿Hay un porcentaje más elevado de lo habitual de mujeres o niños y niñas? ¿Adultos mayores? ¿Personas con discapacidades?
- Si un grupo, como por ejemplo de hombres adultos o niños y niñas pequeñas, parece sobre o sub-representado, averigüe por qué.
- ¿El personal encargado de registro ha sido capacitado en cómo identificar y registrar a grupos con necesidades específicas o de mayor riesgo?
- ¿Se ha registrado a los grupos con necesidades específicas detalladamente, en coordinación con los servicios comunitarios? En caso contrario, ¿por qué no y cómo se hará esto.
- ¿Han comprendido las personas responsables del registro el criterio que se aplica a los menores no acompañados o separados?
- ¿El perfil de la población registrada indica riesgos potenciales para un grupo en particular?
- ¿Quién puede enfrentar una mayor situación de riesgo? ¿Por qué? ¿Qué acciones inmediatas se están adoptando para proteger a estas personas? ¿Se ha establecido un sistema de manejo de casos confidencial e individual?
- ¿Tiene información sobre las estructuras de poder? ¿Alguno de estos grupos, especialmente de minorías, adolescentes y mujeres, no está representado? ¿Por qué?
- ¿Es comparable el perfil socioeconómico, étnico, lingüístico y religioso de la población refugiada con el de la población de acogida?

### **3.1.2 Análisis de las partes interesadas**

El análisis de las partes interesadas implica identificar a los grupos o personas que puedan verse afectadas por una acción determinada y que por lo tanto les interesa especialmente participar en la planificación de las actividades o que pueden influenciar una operación. Las partes interesadas pueden ser aquellas obligadas a respetar los derechos o los titulares de los mismos. Las partes interesadas incluyen a los socios implementadores u operativos, las autoridades locales y nacionales, las agencias de la ONU, los miembros de la comunidad, incluyendo a los líderes comunitarios y los jefes tradicionales, la sociedad civil (ONG locales, asociaciones de mujeres, grupos de derechos humanos), miembros de directorios de las escuelas, organizaciones religiosas y las comunidades de acogida y sus organizaciones. Debemos documentar su nivel de influencia, mapear sus actividades y trabajar con ellos para planear las actividades<sup>34</sup>. Actuar en conjunto con todos los interesados es esencial para establecer un enfoque basado en la comunidad y reforzar el trabajo de cada uno. Algunas partes interesadas importantes son:

#### **Gobiernos del país de asilo y del país de origen**

Los gobiernos de los países de asilo y de los países de origen tienen la responsabilidad principal de brindar protección a los refugiados, a los desplazados internos y a los retornados, respectivamente. Sin embargo, en la práctica, el interés o la capacidad de los Estados para cumplir con sus obligaciones es variable. En contextos de refugiados, los Estados pueden imponer restricciones, tales como no permitir o restringir el acceso al



empleo, la educación u otros derechos fundamentales, o insistir que las personas de interés sean confinadas a un área restringida o controlada, lo que afecta la protección de estas personas. Algunos gobiernos han establecido un marco definido para garantizar que se brinde protección, seguridad y asistencia a las personas de interés, a través de las instituciones nacionales, y otros pueden estar dispuestos a ampliar sus servicios en cumplimiento de las responsabilidades adquiridas bajo la Convención de 1951 sobre los refugiados. En el caso de los desplazados y retornados, es necesario analizar las responsabilidades del Estado bajo el derecho internacional de los derechos humanos y la legislación nacional. Es importante trabajar con las autoridades de gobierno desde el inicio, aprovechando al máximo sus conocimientos y estructuras para implementar programas que beneficien a la población de interés, cuando sea viable, en vez de diseñar programas de servicios paralelos.

#### **Ministerios de áreas específicas pueden brindar experiencia y apoyo valiosos**

**República Democrática del Congo.** Durante la afluencia masiva de refugiados de Angola en Kimvula, nutricionistas del Ministerio de Salud guiaron la respuesta operativa. El Ministerio de Educación ha incorporado módulos de educación para la paz en su currículum nacional.

**Mozambique.** Las instalaciones sanitarias del campamento de refugiados son supervisadas por el Ministerio de Salud, que entrega además medicinas y monitorea el reclutamiento del personal sanitario nacional y para los refugiados.

**Liberia.** El Ministerio de Educación lidera un grupo interagencial que está integrando los estudios para la paz en el currículum nacional.

**Chad.** En el 2004, El Ministerio de Seguridad Social en Chad prestó funcionarios nacionales de servicios a la comunidad para que apoyaran la operación de emergencia que se realizaba en respuesta a la afluencia de refugiados desde Darfur.

**Colombia.** La legislación colombiana dispone la adopción de medidas para prevenir el desplazamiento forzado y la entrega de asistencia, protección, estabilización y consolidación socioeconómica de las personas desplazadas por la violencia en el país. Los Ministerios de Educación, Salud y del Interior, integran el Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada (SNAIPD). El ACNUR trabaja con este sistema para garantizar la igualdad de acceso y el disfrute de los derechos por parte de los desplazados internos.

**Afganistán.** El Ministerio para el Desarrollo y Rehabilitación Rural y el Ministerio para los Refugiados y Personas Desplazadas jugaron un rol fundamental diseminando la información del ACNUR sobre las comunidades y aldeas a los otros actores.

Toda estructura o servicio desarrollado por los actores humanitarios debe planificarse para que complemente los sistemas nacionales y pueda ser incluido de inmediato, o eventualmente, en los sistemas nacionales. Esto debería ser la norma en el caso de los desplazados internos y los retornados, con base en el principio de la no discriminación entre los nacionales de un país. Debemos incentivar a los gobiernos a establecer y dirigir comités para la educación y la salud de los refugiados. Las autoridades locales pueden jugar además un papel fundamental aliviando la tensión con la comunidad local y deberían ser incluidos en la planificación desde el inicio de la operación.

#### **Diez consejos para trabajar con los gobiernos**

- Recuerde que usted es un huésped en el país y está ahí para apoyar y trabajar en conjunto con el gobierno.
- Sea humilde, respetuoso y aprenda de sus anfitriones.

- Sus actitudes y habilidades para la negociación son sus mejores cartas para establecer una relación de respeto mutuo.
- Para garantizar que los programas sean sostenibles, evalúe el acceso de los refugiados a los servicios nacionales y trabaje para incorporar sus necesidades en los servicios del gobierno y la micro y la macro planificación.
- Garantice un acceso no discriminatorio a los servicios básicos para los desplazados internos y los retornados.
- Apoye las estructuras nacionales para integrar las necesidades de las personas de interés en los sistemas existentes, tales como la educación y la salud, en vez de establecer servicios separados.
- Analice el impacto de la legislación nacional sobre las personas de interés y promueva el respeto de los estándares legales internacionales.
- Desde el inicio, explore todas las posibilidades para apoyar a los expertos en los ministerios locales y nacionales (como por ejemplo bienestar social, protección de menores, salud, educación, deportes y temas culturales) a brindar servicios a las personas de interés. Las autoridades nacionales deberían asumir el rol de coordinación principal.
- Incentive a las autoridades nacionales a participar en el diagnóstico, planificación e implementación de las actividades basadas en la comunidad, tomando en consideración la libertad de expresión y la seguridad.
- Promueva el contacto directo entre los desplazados, la comunidad de acogida y las autoridades para facilitar la comprensión común y fortalecer la capacidad de promoción de la comunidad desplazada.

### **La comunidad de acogida**

Las comunidades de acogida se ven afectadas por la afluencia de refugiados, desplazados internos y retornados. La afluencia masiva en áreas rurales tiene un fuerte impacto sobre el medioambiente y los ya escasos recursos. Las familias anfitrionas, especialmente en el contexto de los desplazados internos, acogen personas en sus hogares, les brindan apoyo y protección y comparten sus escasos suministros. Pero la respuesta no siempre es generosa: en zonas urbanas, se elevan los precios de los alquileres, puede ser difícil encontrar alojamiento y los sueldos del sector informal pueden desplomarse si el mercado laboral está saturado. Si bien algunas personas en la comunidad de acogida pueden ver los beneficios potenciales de los recién llegados, como que será posible trabajar y comerciar con más gente, otros los pueden ver como responsables de cualquier deterioro, real o percibido, de sus circunstancias. A fin de calmar las tensiones entre ambas comunidades, es necesario mantener un diálogo continuo con la comunidad de acogida, hay que mantenerla informada sobre lo que está sucediendo y ayudar a las personas de cualquier manera posible a responder a algunos de los desafíos que enfrentan. Siempre que sea posible, hay que incluir a la comunidad de acogida en los diagnósticos participativos y tratar de incluir sus preocupaciones en cualquier respuesta humanitaria.

### **Diez consejos para trabajar con las comunidades de acogida**

- Analice el impacto que el desplazamiento, los nuevos arribos, las deficiencias de protección nuevas, o más relevantes, y toda las intervenciones, tienen sobre la comunidad

de acogida

- Identifique a los líderes formales e informales de la comunidad de acogida, incluyendo a los representantes de las mujeres y los jóvenes, y contáctelos lo antes posible.
- Incluya a la comunidad de acogida en los ejercicios de diagnósticos participativos.
- Identifique junto con la comunidad de acogida los riesgos de protección que enfrenta la población desplazada y converse sobre cómo prevenirlos.
- Analice el impacto del desplazamiento sobre los recursos y la vida diaria de la comunidad.
- Discuta los planes con la comunidad de acogida e intente informarse sobre sus ideas e impresiones.
- Garantice que las intervenciones no exacerbén las tensiones entre las diferentes comunidades.
- Incentive el establecimiento de un comité conjunto integrado por la comunidad de acogida y los refugiados y desplazados para analizar la situación y resolver conflictos.
- Incluya a los líderes locales en programas de capacitación, por ejemplo en los de derechos humanos.
- En la medida de lo posible, garantice que la comunidad local también se beneficie con los servicios. Considere las preocupaciones de la comunidad de acogida de manera oportuna.
- Monitoree las dinámicas entre los desplazados y la comunidad de acogida.

### **ONU, ONG y otras agencias**

Es importante identificar todas las agencias de la ONU, las ONG (socias y no socias) y otras agencias que estén, o puedan estar, trabajando en la operación, incluyendo las organizaciones comunales locales, las agrupaciones de mujeres y los grupos de derechos humanos. Mapee sus actividades para evitar la duplicación de labores y trabaje con ellos para garantizar que todas las brechas sean consideradas de manera adecuada. Evalúe las estrategias de las agencias, sus capacidades y contribuciones y la medida en que apoyan la participación de la comunidad y el enfoque comunitario. Con frecuencia los socios que trabajan con las comunidades son unas de las mejores fuentes de información sobre el contexto y pueden brindar respuestas a muchas preguntas. Por ejemplo, personal de salud tendrá información sobre prácticas tales como la mutilación genital femenina y matrimonios forzosos de las niñas y los niños; quienes trabajen en educación es probable que sepan sobre reclutamiento militar y la situación de los niños y las niñas con discapacidades. En muchos casos, la recopilación de información a través de un diagnóstico participativo destacará las habilidades y conocimientos de las agencias. El mapeo debería servir para identificar también a los socios no tradicionales, como los del sector privado, considerando que ellos pueden tener la capacidad y las ganas, de apoyar las actividades de desarrollo.

Muchas agencias tienen mandatos sobre temas que incluyen, pero no necesariamente se enfocan en, el desplazamiento, como por ejemplo la salud, la educación o la agricultura. Pueden ser socios importantes para garantizar que las personas desplazadas sean incluidas en las estrategias nacionales acordadas con los gobiernos. En ciertos casos, el ACNUR puede ayudarlos en las actividades de cabildeo ante el gobierno para incluir la protección en la agenda nacional.

Trabaje con los socios nacionales e internacionales y las agencias de la ONU para aprender sobre sus métodos participativos y acuerde mecanismos de coordinación, utilizando equipos interdisciplinarios<sup>35</sup>, para apoyar la implementación de un enfoque comunitario. Motive la unión de los recursos y conocimientos para beneficiar la operación y fortalecer las capacidades locales. A su vez, esto permitirá un traspaso sin contratiempos a las comunidades, las organizaciones nacionales y las agencias de desarrollo cuándo llegue el momento de retirarse de la operación.

El personal del ACNUR debe participar en el enfoque de grupo interagencial (*Inter.-agency cluster approach* en inglés) cuando se está aplicando (ver sección 5.4 para más información) y promover la inclusión general de un enfoque basado en la edad, el sexo y la diversidad<sup>36</sup>.

#### **Diez consejos para trabajar con los socios no gubernamentales y de la ONU**

- Trabaje para construir respeto mutuo y metas compartidas.
- Evite la duplicidad de funciones, las guerras por el territorio, la competencia y sobreevaluación.
- Enfóquese en solucionar los vacíos de protección
- Construya relaciones de igualdad, especialmente con los socios no gubernamentales, y solicite su consejo, experiencias y opiniones.
- Asegúrese de comprender los mandatos y funciones de otras agencias de la ONU y socios y que puede explicar claramente los del ACNUR.
- Promueva los diagnósticos participativos intersectoriales e infórmese sobre cómo implementan otras instancias los enfoques basados en los derechos y comunitarios.
- Informe a la comunidad, oralmente y por escrito, quién está haciendo qué, para minimizar la confusión y la ineficiencia.
- En situaciones de desplazamiento interno, asegúrese de comprender claramente las dinámicas interagenciales, particularmente el enfoque de grupo interagencial (*Inter.-agency cluster approach*) y los principios aplicables, si se está implementando.
- Identifique las organizaciones clave de la sociedad civil que trabajan con derechos humanos, derechos de los niños y las niñas, derechos de las mujeres, apoyo psicosocial basado en la comunidad y empleo para la gente joven.
- Incentive a las organizaciones de la sociedad civil a ampliar sus programas nacionales hacia las áreas que albergan a las personas de interés para el ACNUR y promueva el que incluyan en su planificación las necesidades de esas personas.

#### **La comunidad de donantes**

Con frecuencia los donantes establecen prioridades estratégicas globales y dirigen su apoyo a las actividades que se vinculan claramente con estos. Cuando estas prioridades no concuerdan con aquellas manifestadas por la población del interés del ACNUR, la agencia debería actuar como mediadora entre ambos intereses e informar exhaustivamente a los donantes sobre las prioridades manifestadas por las personas de interés. Esto será más factible si se ha realizado un diagnóstico participativo para determinar las prioridades de la comunidad. El ACNUR debería facilitar las conversaciones directas entre las personas de interés y los donantes, organizando visitas

al terreno, facilitando la participación de los donantes en las evaluaciones y las reuniones de planificación, e incrementando el interés del donante en la operación y las prioridades de las personas de interés. Es importante, sobre todo, incluir a los donantes en el análisis de los vacíos y desafíos de protección, e informarles sobre las limitaciones que enfrenta el ACNUR en sus operaciones debido a factores tales como las limitaciones políticas o económicas.

*En Colombia, el ACNUR tiene una estrategia local para recaudar fondos que implica enviar información periódica y al día sobre la protección y asistencia que se brinda a los desplazados a los medios de comunicación, los representantes de los gobiernos donantes y las agencias humanitarias, utilizando para ello la Internet, los periódicos y televisión locales, folletos y afiches informativos. Las reuniones individuales con los donantes actuales y potenciales, tanto nacionales como internacionales, se programan al inicio del año para conversar sobre las actividades que se planea llevar a cabo. A lo largo del año, se mantiene a los donantes informados sobre los progresos alcanzados en la implementación. Se los invita a participar en las misiones en el terreno para aumentar su comprensión sobre las preocupaciones de protección y monitorear en conjunto la implementación de los proyectos.*

### **Líderes formales e informales**

Identifique a los líderes de las personas de interés y de la comunidad de acogida, sin tomar en consideración si fueron elegidos democráticamente, autoelegidos o elegidos de manera informal. Si en su mayoría son hombres, revise si existen estructuras de poder femenino, tales como las de las comadronas, ancianas o sanadoras tradicionales. Averigüe si existen normas o comportamientos esperados que es necesario respetar al contactar a estos líderes, y actúe en concordancia. Tome nota de las personas que puedan resultar útiles para establecer contactos con la comunidad en su conjunto. Aclare los roles y objetivos de la organización y solicite su cooperación. Explique que dentro de poco tiempo realizará un diagnóstico participativo que incluirá a todos los miembros de la comunidad y solicite apoyo y consejos sobre cómo organizarlo. El no reunirse anticipadamente con los líderes reconocidos como tales por la comunidad, puede generar hostilidad y desconfianza, factores que pueden dificultar la implementación de actividades y socavar la relación de confianza con el resto de la comunidad (las secciones 3.1.3 “Estableciendo contacto con la comunidad” y 3.2.1 “mapeo de las estructuras de administración y liderazgo comunitario” entregan sugerencias sobre cómo contactar a los líderes de la comunidad)

Con frecuencia hay otras figuras importantes en la comunidad que pueden tener gran influencia. Estas personas pueden no ser identificadas como tales al inicio de la operación, pero su influencia resultará evidente a medida que el equipo pasa más tiempo con la comunidad.

Es importante estar al tanto sobre la presencia actual o potencial de grupos armados y las diferentes tendencias políticas que existen en la comunidad. Esta información es básica para comprender las dinámicas de la comunidad y por lo general determinan el resultado de las intervenciones humanitarias. Aunque esta es comúnmente un tipo de información difícil de obtener, debe ser recopilada, documentada e incluida en todo trabajo que se realice con la comunidad y los gobiernos, por cuanto es esencial para brindar protección.

### 3.1.3 Estableciendo contacto con la comunidad

Establecer el contacto con la comunidad es crucial, en la medida que estos primeros esfuerzos pueden determinar el patrón sobre el que evolucionará la relación entre el ACNUR, sus socios y la comunidad. Cómo contactar a las personas de interés dependerá de la comunidad y el contexto. No existen reglas predeterminadas; los y las funcionarias y los miembros del equipo interdisciplinario deben recurrir a su experiencia, habilidades y conocimientos para decidir qué grupos o personas se puede contactar, quién debe hacerlo y cuáles son los temas que se deben señalar. Los y las funcionarias locales del ACNUR o de sus agencias socias, las comunidades de acogida y las autoridades locales pueden brindar un valioso apoyo, porque puede que ya hayan establecido contactos. Sin embargo, deberíamos tener presente que estas relaciones son complejas, especialmente en el contexto del desplazamiento interno, motivo por el cual deberíamos evitar actuar con base en prejuicios o ideas preconcebidas.

#### **Desplazados internos ubicados en amplias zonas geográficas**

Las personas desplazadas internas en Chechenia fueron ubicadas con familias anfitrionas y en centros de acogida colectivos repartidos en una amplia zona geográfica, lo que dificultó al reducido equipo de emergencia realizar un diagnóstico y monitoreo adecuados. Se solicitó a cada centro de acogida colectivo que nombraran un representante masculino y femenino, a quienes se les encomendó la tarea de recopilar información sobre la edad, sexo y habilidades, lo que permitió identificar a los trabajadores de salud y educadores. Los representantes supervisaron el mantenimiento de los centros de acogida colectivos y monitorearon la distribución de asistencia. Con esta información, las agencias socias que trabajaban en cada centro implementaron actividades educativas para los niños y las niñas en los centros, en colaboración con las personas de interés que tenían capacitación como profesores, mientras que los socios encargados de la salud involucraron a quienes se había detectado que eran funcionarios de salud. Cinco meses después del inicio de la emergencia, se recurrió al mismo mecanismo para reunir a los representantes de los centros de acogida colectivos para analizar las preocupaciones de las personas sobre el retorno a sus áreas de origen.

Los primeros contactos en las situaciones de emergencia se dirigen, por lo general, a trabajar con la comunidad para recolectar y analizar la información básica de registro y determinar los riesgos de protección y las necesidades más urgentes, incluyendo las de seguridad física, seguridad, albergues, salud, alimentos y artículos no comestibles, educación, agua y combustible. Estas conversaciones, con pequeños grupos de mujeres, niñas, niños y hombres de diferentes edades y orígenes, son un punto de partida para establecer quién hará qué y cómo se debe distribuir la asistencia. Las reuniones con mujeres, incluyendo a las ancianas y niñas, brindarán la oportunidad de discutir los riesgos de protección, el acceso a la salud y la educación, y obtener información sobre sus preferencias en temas como suministros sanitarios y de combustibles. Las reuniones con los niños y las niñas pueden aportar información valiosa con respecto al reclutamiento forzado. Información sobre los desafíos de accesibilidad que enfrentan las personas con discapacidades físicas, la discriminación que puedan sufrir y el acceso que tienen a los servicios, se obtiene mejor a través de reuniones y visitas domiciliarias.

#### **Acceso a las mujeres**

En el oriente de Chad, el ACNUR envió un experto en género para apoyar la inclusión del género en las actividades generales e iniciar actividades para las numerosas mujeres sobrevivientes de abuso sexual. La comunidad refugiada era conservadora, e identificar a las sobrevivientes requirió

gran tenacidad y sensibilidad. Al garantizar la distribución regular de jabón, que era muy importante para la comunidad, el experto en género se las arregló para negociar el acceso a las mujeres y fue aceptado por los hombres. Este fue el comienzo de una relación recíproca entre el oficial de género y las mujeres y hombres refugiados en esa comunidad, y demostró ser un primer paso importante para desarrollar la confianza de las mujeres.

En algunos casos, puede que no existan grupos organizados con los que pueda trabajar el ACNUR y sus socios. Esto es más probable que suceda en áreas urbanas, donde las personas desplazadas están dispersas, o cuando la gente ha arribado recién al campamento o centro de tránsito proveniente de diferentes áreas y aún no se conoce. Sin embargo, la gente tiende a interactuar en torno a intereses comunes, tales como la salud, la religión o las oportunidades de negocio. Si no hay grupos, el equipo puede comenzar por identificar a las personas que puedan guiar a los miembros del equipo y ayudarlos a movilizar a la comunidad.

Incluso en los contextos urbanos, las personas desplazadas se concentran habitualmente en zonas específicas. Con frecuencia estas personas tienen acceso a redes de apoyo informales, y pueden existir puntos de reunión, como por ejemplo las instituciones religiosas o de caridad, los mercados u organizaciones comunitarias de la comunidad de acogida, en los que se puede obtener información sobre cómo contactar a las personas de interés. Tanto en contextos urbanos como rurales, lo primero es diseñar una estrategia de contacto clara, en coordinación con las partes interesadas, de acuerdo a la información obtenida en el ejercicio de mapeo realizado durante el diagnóstico participativo.

En situaciones de refugiados prolongadas, ya sea en campamentos o asentamientos, puede resultar útil trabajar con los grupos de interés organizados o las asociaciones de la comunidad que ya existen, tales como los grupos religiosos, de granjeros, de mujeres, asociaciones comerciales, clubes para la juventud y otros grupos sociales, como una manera de ganar acceso a comunidad. Los miembros de estos grupos explicarán la estructura de la comunidad y sugerirán mecanismos para contactar a aquellas personas que pueden ni tener acceso regular a los trabajadores humanitarios, como es el caso de las personas con discapacidades y adultos mayores.

#### **Diez consejos para iniciar el contacto con la comunidad**

- Entender las prácticas y tradiciones de la comunidad antes de contactarla, puede ayudar a identificar la estrategia más apropiada para relacionarse con los diferentes grupos y miembros de la comunidad. Dirija su atención a aprender y escuchar, especialmente al inicio.
- Aproveche todas las oportunidades que se presenten para conversar y conocer informalmente a las personas de interés (en el puesto de salud, durante el registro, los centros de distribución, en la fila para obtener agua).
- Aquellos que se las arreglan para establecer los primeros contactos con los trabajadores humanitarios pueden convertirse en “guardianes”: Puede ocurrir que ellos no mencionen a otros grupos de la comunidad que necesitan ayuda, si creen que los recursos son escasos.
- Identifique un comité u organización comunitaria ya existente por medio de la cual pueda acercarse a la comunidad y comenzar a enviar mensajes. Reúnase con la comunidad de acogida y las autoridades.
- Recuerde que puede suceder que los mensajes alcancen sólo a ciertas personas, por ejemplo los líderes comunitarios, y no a todos los miembros de la comunidad.

- Desarrolle estrategias de contacto conjuntamente con los líderes y otras personas relevantes para garantizar que todos están informados, incluso las niñas y los niños.
- Asegure que la información sea diseminada en un idioma que todos pueden comprender, sea culturalmente sensible y se comprendida y tomada en cuenta de manera correcta.
- Organice reuniones a horas acordadas y que convengan a todas las partes y asegurese de llegar a tiempo a las reuniones. No haga esperar a las personas de interés.
- ¡Las primeras impresiones cuentan! Los grupos o personas de la comunidad que no se reúnan con el ACNUR o sus socios pueden sacar sus propias conclusiones sobre la organización con base en a quién eligen los y las funcionarias para reunirse, cómo se comportan y en qué es lo que sucede luego de sus visitas.
- Garantice que luego del primer contacto, se adoptan acciones inmediatas de seguimiento. Esté al tanto y monitoree los temas de seguridad, especialmente en el caso de las personas desplazadas internas.
- La transparencia, el respeto y la coherencia son esenciales para construir la confianza, dar seguridad y la colaboración entre el ACNUR y sus socios, incluyendo a las personas de interés

### 3.1.4 Diagnósticos participativos, expectativas, tiempo y recursos

El diagnóstico participativo es el proceso de formar sociedades con las mujeres y los hombres de todas las edades y orígenes. Por medio del diálogo estructurado y con la participación significativa de los grupos interesados, podemos identificar los riesgos de protección y las áreas prioritarias de acción. Al mismo tiempo, se pueden identificar en conjunto las capacidades y recursos comunitarios para prevenir los riesgos de protección e identificar soluciones, y fijar con claridad las responsabilidades de los agentes externos<sup>37</sup>. Consulte a los representantes de la comunidad antes de realizar un ejercicio de diagnóstico.



© ACNUR / R. Chalasani/ 10.2002



### **Diagnóstico participativo en un contexto urbano: Sudáfrica**

- El diagnóstico participativo realizado en Sudáfrica fue precedido por múltiples conversaciones entre el ACNUR, socios de las ONG y el gobierno. La existencia de un coordinador permitió el flujo continuo de información entre todos los actores.
- El equipo interdisciplinario fue creado de la manera más inclusiva posible. Se hizo un esfuerzo para asegurar la participación de todos los y las funcionarias del ACNUR, de los socios implementadores u operativos, de las contrapartes estatales claves que trabajaban en las áreas de documentación, seguridad, salud y educación, y se consideró el balance entre géneros y el personal nacional e internacional. Debido a que los refugiados residen en diversas zonas muy alejadas, se establecieron cuatro equipos interdisciplinarios, cada uno encargado de cubrir las principales zonas urbanas de Johannesburg, Pretoria, Cape Town y Durban.
- Se organizó un taller previo al diagnóstico participativo para asegurar que todos los actores comprendían de la misma manera el proceso y sus propósitos.
- Se seleccionó a los subgrupos no sólo por edad y género, sino también por nacionalidad, necesidades específicas y nivel de riesgo enfrentado.
- Se organizaron reuniones adicionales con los bancos, la policía, líderes de la comunidad refugiada, el Departamento de Salud, asociaciones de mujeres refugiadas, con el fin de identificar preocupaciones y riesgos de seguridad y analizar con las autoridades respectivas la mejor manera de resolverlos.
- Los hallazgos de los cuatro equipos intersectoriales alimentaron las discusiones del taller final, en el que todos los actores analizaron en conjunto los resultados y acordaron los pasos a seguir. Áreas claves incluyeron mejorar la emisión de documentos y acceso a los servicios, actividades que no exigían fondos adicionales.
- El ACNUR se encargó de dar seguimiento a las preocupaciones y recomendaciones específicas realizadas en el taller, incluyendo la incorporación de las mismas en los proyectos presentados por el ACNUR y sus socios implementadores para el 2007.
- El ACNUR y los equipos interdisciplinarios aseguran que los refugiados reciban una retroalimentación adecuada, al día y constante, y que los refugiados puedan manifestar siempre sus preocupaciones al ACNUR.

### **Pasar de “manejar expectativas” a formar sociedades genuinas**

*“Lo único que vemos de los trabajadores humanitarios es el polvo de sus 4x4 cuando pasan por nuestro asentamiento.”*

*“Reestablecer el equilibrio entre las organizaciones de ayuda humanitaria y las poblaciones afectadas es por lo tanto central a la participación... con frecuencia se reduce a la actitud, mentalidad y estilo personal de cada uno.”<sup>38</sup>*

Es importante tomar conciencia de qué manera la forma en que se percibe a una agencia humanitaria y a sus funcionarios, determina la relación entre las personas de interés y los trabajadores humanitarios externos. La imagen proyectada por la manera en que nosotros trabajamos puede generar y genera, expectativas. Grandes autos blancos, el aumento de los alquileres en las ciudades en que ubicamos nuestras oficinas, y con frecuencia la manera en que nosotros nos relacionamos con la gente, pueden crear la impresión de poder y dinero.

Los trabajadores humanitarios siempre tendrán un impacto en las dinámicas de poder y políticas a lo interno de la comunidad. Los y las funcionarias deben ser capaces de reconocer la importancia de construir la confianza, hablar con todos, ser transparentes y de comprender cómo influenciamos las dinámicas sociales de la comunidad, con el simple hecho de elegir a quién le hablamos – o no le hablamos – durante nuestras visitas. Las comunidades que han tenido en el pasado experiencias negativas con trabajadores humanitarios pueden estar reticentes a participar con entusiasmo en un nuevo grupo. Esto puede llevar a la conclusión apresurada de que esta comunidad no está motivada para ayudarse a si misma, en vez de averiguar el porqué responden de esa manera. Depende de nosotros superar estos desafíos.

### **¿Las expectativas de quién?**

Cuando se realizaron diagnósticos participativos en el 2005 y 2006, a muchos funcionarios del ACNUR les preocupaba no poder satisfacer las expectativas, y que las personas de interés les presentarían una larga lista de los servicios y la asistencia que esperaban. Pero esas ideas no son el resultado de procesos participativos, por el contrario, surgen de la falta de participación real por parte de ambos lados. La solución no es acabar el diálogo y atrincherarse en la seguridad de nuestras oficinas, sino que construir una relación de genuina asociación y sinceridad con las comunidades de interés. El diálogo frecuente y la retroalimentación son muy importantes.

A diferencia de lo que puedan pensar algunos trabajadores humanitarios, las personas de interés, no siempre esperan que se cumpla toda una lista de deseos, más bien, pueden ser más realistas de lo que somos nosotros. Como trabajadores humanitarios, con la idea consciente o inconsciente de que “estamos aquí para salvarte y protegerte”, tendemos a enfocarnos en una lista, en vez de construir una sociedad con las personas de interés, en la que somos facilitadores, no líderes o encargados únicos de la toma de decisiones (ver sección 3.2.5 sobre planificación participativa). No todas las sugerencias requerirán financiamiento, algunas dicen relación con aclarar, simplificar o cambiar procedimientos, como se muestra en el ejemplo del ejercicio de diagnóstico participativo realizado en Sudáfrica, mencionado anteriormente. La gente necesita tener toda la información sobre nuestras capacidades y limitaciones, financieras y de otro tipo, para poder tomar decisiones informadas. Las conversaciones constantes y la retroalimentación nos permitirán trabajar con esas expectativas y buscar soluciones a las necesidades de corto y largo plazo.

Manejar las expectativas significa tener una actitud abierta y ser honesto y, reconocer que las personas del interés del ACCNUR son a la vez titulares de derechos y personas con obligaciones que cumplir, con base en un análisis realista de sus capacidades. Por ejemplo, los padres de los niños y las niñas discapacitados tienen el deber de proteger al menor de edad, pero los esfuerzos para asegurar que esta obligación se cumple deben tomar en consideración los obstáculos que enfrentan los padres y la ayuda a la que tienen acceso.

### **Diez consejos para desarrollar sociedades genuinas**

- Tome conciencia de cómo su comportamiento puede enviar el mensaje equivocado. Piense sobre las primeras impresiones: ¿Las personas lo ven caminando y mostrando interés en sus vidas? Haga las preguntas de manera seria pero agradable, no de nada por sentado.
- Explique quién es usted y porqué está ahí. Tenga siempre un motivo relevante para organizar una reunión o actividad, metas claras y explique los beneficios que traerá, para los organizadores y para la comunidad. Siempre pregúntese “¿Porqué deberían asistir las personas a este evento?”, en vez de asumir que deben venir.
- Explique qué puede y qué no puede hacer, los procedimientos y las técnicas que usted utiliza y las limitaciones que usted, o su organización, pueden enfrentar al tratar de responder a sus preguntas y deseos. No haga promesas falsas o entregue información incorrecta.
- El grado de participación e interés se relaciona con la cantidad de información entregada. La entrega de información parcial puede generar desconfianza, especialmente si se relaciona con los recursos, y crea falsas expectativas y lleva a la incapacidad para responder adecuadamente.
- Pida a la gente que converse sobre sus preocupaciones y expectativas de protección con usted. Sea franco sobre su limitada capacidad y esté abierto a escuchar y aprender sobre sus capacidades y recursos. Explique los retrasos y las dificultades tan pronto se presenten. Sea coherente.
- Discuta cómo se realizarán las acciones de seguimiento y cómo informará a la comunidad. Aclare la relación entre los procesos de planificación, programación y presupuestos en un idioma apropiado.
- Permita a las personas hablar sin prisa y asegúrese de que su enfoque sea sensible a la cultura de los interlocutores. La simplicidad y la humildad son esenciales para la comunicación y la participación.
- No proponga de inmediato soluciones a los problemas, permita a las personas asimilar la información y luego dirija una discusión sobre cómo responder, los recursos que pueden invertir, y qué necesitan de la organización para la que usted trabaja o de otras partes.
- Acuerde con la comunidad y sus socios las reglas del juego y las responsabilidades, y establezca mecanismos conjuntos para la solución de problemas y un sistema para informar de manera regular sobre los avances logrados. Realice diagnósticos participativos de manera regular, no sólo una vez al año.
- Esté sobre aviso de los comportamientos o actitudes discriminatorias por parte de los y las funcionarias nacionales e internacionales y los trabajadores comunitarios. Piense en titulares de derechos y personas con obligaciones que cumplir.

### **Tiempo y otros recursos**

Construir la confianza y una sociedad genuina con la comunidad de interés demanda tiempo y recursos. Estos variarán dependiendo de la diversidad de la comunidad, si está en un asentamiento urbano o rural, la dispersión geográfica de las personas de interés y el tamaño de su equipo.

Con frecuencia se percibe al enfoque comunitario como una actividad que demanda muchos recursos, porque no siempre tiene resultados rápidos y un impacto visible. Sin perjuicio de ello, la inversión en una estrategia y trabajo conjunto nos permitirá brindar

protección y soluciones duraderas de manera efectiva, en vez de ofrecer soluciones rápidas que presentarán problemas más tarde.

También debemos recordar que las personas de interés están con frecuencia sufriendo de estrés y enfrentan dificultades económicas. Por ello debemos tomar en consideración sus agendas, horas de trabajo y obligaciones familiares o de otro tipo.

*Por ejemplo en la Ciudad de México y en Londres, los equipos interdisciplinarios realizaron los diagnósticos participativos durante los fines de semana, porque muchas de las personas de interés trabajaban durante la semana.*

Invertir tiempo al inicio puede salvar tiempo con posterioridad, como cuando trabajamos con la comunidad para recolectar y analizar la información en vez de tratar de hacerlo por nuestra cuenta. La falta de información lleva a cometer errores de protección que pueden costar vidas. Destine tiempo a comprender las prioridades de la comunidad, a desarrollar objetivos en común, a acordar cómo desea participar la comunidad y quién será responsable de qué. Si estos pasos se realizan de la manera adecuada, respetando la paz de la comunidad, se evitarán dificultades de largo duración, tales como los problemas de seguridad originados por mala comunicación. Además la planificación conjunta implicará mejores estrategias de cabildeo con los donantes y gobiernos de acogida.

### **¿Y en las emergencias?**

Si bien las respuestas rápidas son esenciales durante las emergencias, conversaciones breves con diferentes grupos, como los de mujeres haciendo fila para recoger agua, adolescentes reunidos en grupos, o las personas que esperan cuidados de salud de emergencia, pueden brindar información sobre los riesgos de la población, incluyendo las preocupaciones de protección y las capacidades de la comunidad.

*Durante la respuesta al Tsunami en Sri Lanka, los albergues de Save the Children's cumplían con los criterios internacionales para soluciones habitacionales de emergencia para casos de desastres. Resultaba evidente que las familias desplazadas los preferían y costaban menos que otras soluciones comparables. Los albergues fueron un éxito porque se consultó a las personas que iban a ser alojadas ahí antes de iniciar las obras, y se las incluyó en el proceso de construcción.*

En la operación de emergencia de desplazados internos en Timor Leste de 2006, se realizaron diagnósticos participativos por medio de discusiones individuales y grupales. El diagnóstico participativo fue un componente de una estrategia de protección más amplia y no fue considerado como un ejercicio único. Para dar seguimiento a las conversaciones iniciales, los equipos se reunían con los mismos desplazados todas las semanas para monitorear su protección. Esto permitió que las personas de interés y los funcionarios desarrollaran una relación de confianza y obtener información más exhaustiva.



© ACNUR / T. Pengilley / Enero 2005

#### **Diez consejos sobre el manejo del tiempo y los recursos**

- Discuta con la comunidad y los demás socios toda acción o enfoque para ver si tienen mejores ideas y/o si están de acuerdo con esa aproximación.
- ¡Sea puntual! Entregue información correcta sobre dónde se realizarán las reuniones y cuánto tiempo durarán, y termínelas a tiempo.
- Revise que la hora fijada para las reuniones y las capacitaciones respete los horarios de las mujeres y los niños y las niñas.
- Recuerde primero preguntar a la comunidad sobre qué es necesario saber o hacer. Esto podría ahorrar tiempo y dinero a la organización.
- Efectuar un mapeo de las capacidades y habilidades de la comunidad podría hacer innecesario traer expertos o trabajadores externos, y puede aumentar las oportunidades de trabajo y de fortalecimiento de capacidades.
- Dirija su atención a la búsqueda de soluciones desde el inicio, para evitar costosas situaciones de desplazamiento de larga data.
- Invierta en diagnósticos participativos. Tan pronto estas actividades se conviertan en la manera de llevar a cabo el trabajo, facilitarán la planificación, mejorarán las evaluaciones integrales de necesidades, mejorar y apoyar el trabajo de promoción para las operaciones y obtener fondos.

- Cuando redacte un proyecto o un plan operativo, valore y lleve un registro de todas las contribuciones realizadas por la comunidad, por ejemplo si las mujeres se hacen cargo de traer la comida al taller, o si miembros de la comunidad actúan como intérpretes, e incentive a la comunidad a sentirse orgullosa de sus contribuciones.
- Trabaje con las demás agencias y socios para identificar los recursos y promover soluciones, tales como coordinar con UNICEF temas de educación y la entrega de certificados de nacimiento, y con la OIT para estudios de mercadeo y capacitación laboral.

### 3.1.5 Planificación participativa

La planificación participativa<sup>39</sup> reúne a las partes que puedan tener un interés en el tema para llevar a cabo un análisis final de la información obtenida por medio de la revisión teórica, el estudio del contexto y el perfil de la población, el análisis de las personas que tienen un interés en el tema y los diagnósticos participativos. Los riesgos de protección que merecen atención prioritaria, las necesidades y las soluciones preferidas son analizadas desde una perspectiva de edad, género y diversidad, y constituyen la base del ejercicio de planificación. Por medio de este ejercicio se además se acuerdan las metas y acciones comunes y se identifica a los diferentes titulares de derechos y personas obligadas a respetarlos. Se evalúan en conjunto las capacidades y contribuciones de los miembros de la comunidad y otras partes interesadas, para determinar qué áreas están cubiertas de manera satisfactoria y cuáles son los vacíos que existen. El resultado final debería incluir los requerimientos presupuestarios y los acuerdos sobre qué esfuerzos de recaudación se realizarán y quién estará a cargo de hacerlos.

Debemos garantizar que las personas de interés tienen una representación adecuada en la etapa de planificación y, que se les brinda información apropiada y de manera oportuna para que puedan tener una participación significativa. Esto implicará trabajar con la comunidad para identificar a las mujeres y hombres de todas las edades y las personas con discapacidades que participarán en el ejercicio de planificación. El ACNUR y las demás agencias deben además estar dispuestas a adoptar procedimientos transparentes. En algunas situaciones de desplazados internos, esto puede ser difícil si hay preocupaciones de seguridad con los socios gubernamentales. En estos casos, puede ser necesario llevar a cabo reuniones de planificación separadas.

El proceso de planificación participativa concluye el análisis de situación y conecta las conclusiones alcanzadas en el diagnóstico participativo con el diseño del programa o proyecto. El formato de los resultados finales variará dependiendo del tipo de organización y los objetivos de las diferentes partes interesadas que hayan participado. Por ejemplo, el resultado para la *comunidad* pueden ser *Planes de Acción Comunitaria* que serán apoyados por las diferentes agencias. El proceso puede apoyar también el desarrollo de un Plan País de Acción Humanitaria (*Country Humanitarian Action Plan* (PPAH)) y un *Solicitudes Consolidadas de Requerimientos de Fondos* (*Consolidated Appeal Process, CAP por sus siglas en inglés*). En todos estos casos se deben analizar las diferentes prioridades y metas de la comunidad, el gobierno y las agencias y se pueden incluir ejercicios de planificación más amplios, por ejemplo para crear planes para la recuperación nacional y la reintegración en contextos de retorno.

Para el ACNUR, el resultado será el Plan de Operaciones del País, que es el mecanismo utilizado por la oficina de cada país para presentar su diagnóstico participativo, los objetivos de la operación, los resultados esperados y el presupuesto requerido. El Plan de Operaciones del País normalmente debe incluir las prioridades del gobierno, la comunidad, el ACNUR y sus socios y no debería excluir de apoyo a ningún Plan de Acción Comunitaria. Luego de diseñar el proyecto, inicia el proceso de asignación de fondos, implementación, monitoreo y evaluación. Los y las funcionarios deberían mantener informados a los grupos de la comunidad sobre los resultados y cambios, sean buenos o malos, del programa. La participación de la comunidad en la implementación, monitoreo y evaluación del programa es crucial.

A medida que pasamos más tiempo con la comunidad, construimos relaciones de trabajo más sólidas con los individuos y representantes de todos los sectores de la comunidad, y ellos se familiarizan con el proceso. Como resultado, mejorará la planificación operativa y por añadidura, nuestra capacidad para brindar protección. El Monitoreo y la evaluación requieren de un diálogo continuo con la comunidad para saber si las respuestas son adecuadas, para confirmar que la comunidad está participando en la implementación y para verificar la calidad de los servicios y si estamos reforzando las capacidades de la comunidad y encontrando soluciones en conjunto.



© ACNUR/ ACNUR / J. Wreford / Enero 2007

#### **Diez consejos para lograr la participación de la comunidad en la planificación**

- Invite a todos los ministerios nacionales o locales, actores de la sociedad civil, agencias de la ONU, socios operativos o de implementación y representantes seleccionados por la comunidad, que sean relevantes.
- Trabaje con la comunidad para identificar a las mujeres y hombres de todas las edades, que los representarán en los procesos de planificación participativa.
- Identifique qué tipo de capacitación requieren los miembros de la comunidad para poder participar de manera relevante, incluyendo la capacitación sobre los procesos de planificación.
- Entregue a los representantes de la comunidad un listado de la población y las agencias y

sus actividades.

- Comparta con todos los participantes los resultados del proceso de identificación de las partes que tienen un interés, el análisis de la información y las conclusiones del diagnóstico participativo analizados desde una perspectiva de edad, género y diversidad.
- Acuerde las estrategias de protección, los objetivos generales, las actividades y mecanismos de coordinación, incluyendo qué agencia hará qué y el rol que jugará la comunidad. Identifique qué derechos se están disfrutando y quiénes tienen la obligación de respetarlos.
- Revise los objetivos para asegurar que tienen un enfoque basado en los derechos y la comunidad. Incluya acciones dirigidas para solucionar cualquier discriminación identificada.
- Entregue a los representantes de la comunidad y a otros líderes los resultados en un formato sucinto para que pueda ser compartido con toda la comunidad.
- Corrobore que los representantes de la comunidad tengan mecanismos claros para informar los resultados alcanzados en el proceso participativo a *todos* los miembros de la sociedad, y que todos los miembros de la sociedad participan en el proceso de retroalimentación y monitoreo.
- Recuerde dar apoyo a los representantes y otros líderes de la comunidad durante todo el proceso, por ejemplo, analizando los avances, compartiendo la información y evaluando los resultados a largo plazo.

### 3.2 Movilizar a la comunidad para empoderarla

**Propósito:** Movilizar a la comunidad es un componente fundamental del enfoque comunitario. Su propósito es ayudar a las comunidades a conocer y gozar de sus derechos trabajando con ellas para fortalecer su capacidad para solucionar problemas de protección; identificar soluciones a corto y largo plazo; acordar las prioridades, desarrollar e implementar planes de acción que respetan los derechos individuales y monitorear y evaluar los resultados. Las comunidades se movilizan cuando pueden confiar y ser seguras de si mismas y, cuándo ven que el proceso da resultado.

#### **Movilizar oportunidades**

Considerando que las madres y niños pasan gran cantidad de horas en programas de alimentación terapéuticos, esta puede ser una buena oportunidad para incentivar a las mujeres a trabajar en conjunto para solucionar algunas de las causas de la desnutrición, quizás a través de proyectos de agricultura.

**Qué:** En la práctica, la movilización de la comunidad involucra establecer contactos con los miembros y líderes de la comunidad, comprender las dinámicas sociales y de poder en la comunidad, y acercarse a las personas para que acuerden la mejor y más aceptable manera de trabajar en conjunto con la comunidad. No siempre sucede de manera espontánea; de hecho con frecuencia se requiere la guía de facilitadores experimentados.

Revisar los resultados del diagnóstico participativo facilitará el proceso de movilización comunitaria y puede revelar obstáculos a la misma, como por ejemplo desinformación sobre otros actores, desconfianza entre los distintos grupos, falta de experiencia para apoyar el proceso, faltas de análisis sobre las causas que originan los problemas, y/o falta de información, incluyendo sobre derechos humanos, particularmente los derechos de las



mujeres y las niñas. Es importante, y más eficaz, recurrir a métodos participativos al trabajar para movilizar a la comunidad. Ver el Anexo 2 para información sobre herramientas útiles y detalles sobre cómo utilizarlas.

**Cómo:** El proceso de movilización comunitaria en el contexto de conflictos, desplazamientos o crisis humanitarias puede involucrar los siguientes pasos:

- Mapeo de las estructuras de administración comunitaria;
- Representación comunitaria;
- Respuestas y soluciones de protección basadas en la comunidad
- Fortalecimiento de las capacidades comunitarias;
- Planes de acción comunitarios;
- Equipos de acción comunitarios; y
- Monitoreo y evaluación basados en la comunidad.

Todas estas etapas se relacionan entre sí, pero no siguen necesariamente el orden aquí mencionado. Por ejemplo, puede ser necesario fortalecer las capacidades de la comunidad para poder realizar un análisis basado en la comunidad de las respuestas y soluciones de protección. Nuestras respuestas deberían ser flexibles y dinámicas para satisfacer las demandas en circunstancias que varían con rapidez<sup>40</sup>.

#### **Movilización en los campamentos afganos en Pakistán – Save the Children, Suecia**

Se movilizó a los representantes de la comunidad para identificar a los niños y las niñas con discapacidades y para crear una estructura de apoyo a lo interno de la comunidad para ayudar a la integración social de estos niños. Las personas que se ofrecieron para ayudar en un campamento solicitaron a Save the Children que los capacitara. Se abrió un centro para ayudar a siete niños. En cuanto las personas vieron cuanto mejoró la vida de estos niños, otros campamentos comenzaron a solicitar apoyo para abrir centros similares. Cerca de 300 voluntarios mujeres y hombres apoyaron a 700 niños con discapacidades en 45 centros. Un tiempo después, algunos de estos niños fueron capaces de integrarse en el sistema de educación regular y a otros se les enseñaron habilidades sociales para sobrevivir que mejoraron su capacidad para integrarse en la comunidad.

Las personas que creen tener intereses en común pueden unirse en organizaciones comunitarias. Pueden trabajar juntas en actividades específicas, como aquellas para mejorar sus condiciones económicas y de vida, en temas políticos o para brindar protección a sus miembros<sup>41</sup>.

En contextos urbanos, puede resultar de ayuda crear conciencia entre las personas de interés con respecto a los beneficios de trabajar en conjunto al mismo tiempo que se promueve el respeto por los derechos individuales y el balance de género. Incentivar la formación de grupos de interés puede ayudar a quienes están marginados y/o tienen necesidades específicas para acceder a las estructuras de poder y los procesos de toma de decisiones.

### **3.2.1 Mapeo de las estructuras de administración y liderazgo comunitario**

Cada comunidad tiene sus propios sistemas de administración, estructuras y mecanismos para enfrentar las situaciones, sean tradicionales o emergentes, para manejar sus propios problemas, eventos y políticas. En situaciones de desplazamiento, las personas de interés pueden haber sido desplazadas en unidades familiares, grupos o aldeas y pueden mantener algunas estructuras de administración.

Cuando existe una estructura, los miembros de la comunidad pueden sentirse protegidos por sus líderes tradicionales y/o apoyados por las estructuras de la comunidad de acogida. Es importante trabajar con estos sistemas y mapear las estructuras de la comunidad receptora. Por ejemplo, durante el conflicto en la ex Yugoslavia, el rol de las autoridades locales y de las comunidades en Bosnia-Herzegovina para facilitar albergues y recibir a los desplazados internos fue fundamental para su protección y bienestar.

Sin embargo, las estructuras de poder también pueden institucionalizar la explotación y el abuso de poder y estatus, especialmente si no son monitoreados. La asistencia humanitaria puede exacerbar las prácticas discriminatorias, como excluir a los grupos minoritarios del acceso a los servicios, recursos y procesos de toma de decisiones, y puede desembocar en graves riesgos de protección. Puede también ocasionar que individuos que tienen sus propios intereses asuman roles de liderazgo a consecuencia de la atención que reciben de los actores externos. Comunidades enteras pueden ser dominadas por una minoría.

Es importante comprender y luego mejorar las estructuras existentes, para garantizar la representatividad igualitaria de la comunidad y que sus estructuras permiten la participación significativa de las mujeres, los adolescentes, las personas con discapacidades y otros grupos marginados. Mapear y documentar los diferentes tipos de estructuras comunitarias e identificar a los líderes por medio de las personas de interés del ACNUR, nos puede ayudar a formarnos una idea clara de cómo trabaja la comunidad<sup>42</sup>. Si sólo confiamos en nuestros primeros contactos y en unos pocos líderes, o sólo en estructuras de liderazgo, inevitablemente surgirán problemas. Esto, no sólo porque puede que no sean representativos, sino también porque si la gente observa que sólo se interactúa con unos pocos individuos y se ignoran las demás estructuras, pueden surgir acusaciones de corrupción<sup>43</sup>. Estas situaciones pueden desembocar en situaciones de explotación sexual y abuso de las personas de interés del ACNUR.

Para apoyar a las estructuras que representan a todos, los equipos deben pasar tiempo con la comunidad, compartiendo con un amplio espectro de personas, conversando sobre a quienes ellos consideran líderes y porqué, y cuáles estructuras ellos creen que funcionan mejor y porqué. Esto puede realizarse a través de diagnósticos participativos. Los ejercicios participativos ofrecen una excelente oportunidad para aprender sobre la comunidad y pueden, a su vez constituir un ejercicio para fomentar la conciencia sobre la participación, los derechos humanos, la representatividad y el liderazgo (ver Anexo 2 para herramientas prácticas)

### **El poder del liderazgo**

En Chad, los líderes de un campamento de refugiados se opusieron a toda actividad que generara ingresos, porque, con base en su experiencia anterior, creían que toda actividad de esta naturaleza constituía el primer paso para el retiro del ACNUR y sus socios. Amenazaron y desincentivaron a los refugiados a participar en los proyectos e incluso destruyeron cafeterías y otras iniciativas de los refugiados. Algunas de las personas que lideraron la respuesta negativa pertenecían a un grupo de refugiados que se había considerado que estaban integrados cuando el ACNUR comenzó a cerrar su programa. La falta de confianza llevó a un trágico incidente de seguridad en el 2004, y destacó la importancia de realizar un buen mapeo y la necesidad de invertir tiempo para construir la confianza y la comprensión sobre los proyectos antes del inicio de los mismos.

El proceso de mapeo debe incluir a los comités de adultos mayores, parteras y sistemas tradicionales de justicia. Observar sus métodos de trabajo nos ayudará a comprender la mejor manera de trabajar con la comunidad y nos ayudará a identificar los temas de derechos humanos. A través del mapeo, deberíamos comprender claramente el rol de cada comité, sus reglas, cómo interactúan entre sí los diferentes comités, y cómo puede la gente presentar sus problemas u ofrecer sugerencias a los comités.

El comité de adultos mayores en Tanzania utilizaba un “bastón hablador” para comunicarse: Las personas sólo podían hablar si estaban sosteniendo el bastón. Este procedimiento mejoraba la atención, eliminaba las interrupciones y permitía el desarrollo de una discusión ordenada. Desgraciadamente, sólo podían participar los hombres en el comité, pero las mujeres manifestaron su intención de cambiar esto.

Muchas personas desplazadas, especialmente los hombres jóvenes, llegan en forma individual, sin sus familias o grupos familiares. Estos individuos, que por lo general se dirigen a zonas urbanas, pueden no tener acceso a estructuras de ningún tipo, que les puedan ayudar a hacer frente al desplazamiento. Nuestro primer paso debe ser movilizar a estas personas en torno a intereses comunes.

### **Diez consejos para mapear las estructuras administrativas**

- Observe la composición de los grupos que se acercan a interactuar con las agencias humanitarias y preste atención a su edad, género, étnia, religión, y afiliación política. Corrobore con otras agencias y miembros de la comunidad si estos son los líderes habituales y si hay otros que aún no le han presentado.
- Identifique los distintos estilos de liderazgo y tome nota de aquellas personas que son especialmente respetadas, que son abiertas e interactúan con todos los miembros de la comunidad. Cuando sea posible, evite trabajar con quienes tengan fuertes agendas políticas.
- Trabaje con la comunidad para identificar todas las diversas estructuras, prestando atención a las áreas que comprenden. Pregunte a distintos miembros de la comunidad sobre a quién recurren por apoyo cuando tienen problemas y quién podría organizar la respuesta.
- Converse con los grupos minoritarios para evaluar su nivel de participación en las estructuras de liderazgo.
- Observe como reciben apoyo los grupos con necesidades específicas, como por ejemplo las personas con discapacidades, los adultos mayores y los hogares dirigidos por niños o niñas.
- Averigüe con las niñas y los niños, especialmente con los adolescentes, cómo participan, por ejemplo a través de la educación o comités de capacitación y a qué nivel.

- Converse con grupos de mujeres sobre quién es un/a líder y porqué. Si las mujeres no están representadas en las estructuras de poder, converse con las mujeres y los líderes masculinos para averiguar porqué.
- Tome nota de cómo manejan los líderes y otras estructuras, los temas tabú y los derechos individuales. Si es posible, utilice estos temas como puntos de partida para evaluar el nivel de conciencia de las personas con respecto a sus derechos.
- Discuta con los líderes si existen grupos que sean excluidos para poder comprender si hay obstáculos para su participación y si la situación puede cambiar.
- Distribuya a la comunidad la información recolectada, en forma de mapas y esquemas, de manera que ellos puedan validar los resultados y utilizarlos para sus discusiones.

### 3.2.2 Representatividad comunitaria

Sin perjuicio de las diferentes posturas y actitudes que existan entre los líderes, es importante encontrar maneras de trabajar con ellos para asegurar el acceso a la comunidad en su totalidad. No es útil establecer estructuras paralelas al nivel de liderazgo, por cuanto estas pueden ser boicoteadas por los líderes existentes y, a la larga, importantes temas de protección pueden ser relegados a un último plano.

Si el ejercicio de mapeo revela que hay grupos excluidos, trabaje con los socios y los miembros de la comunidad más progresistas para definir estrategias para lograr el apoyo de los líderes e introducir los cambios. Trabaje con la comunidad para analizar los obstáculos y los riesgos de protección que enfrentan los grupos subrepresentados, cuando quieren acceder o influenciar a quienes toman las decisiones. Comparta información con los socios y *la comunidad* sobre el ACNUR<sup>44</sup> y las políticas de la ONU<sup>45</sup> para que puedan comprender porqué es necesario que todos conversemos y adoptemos acciones sobre estos temas.

#### **Elecciones en el Campamento de Damak, Nepal**

En el 2005, las mujeres refugiadas manifestaron su preocupación sobre los procedimientos electorales en el campamento, por cuanto se estaba solicitando a las personas formar una fila en público, detrás del candidato preferido. Como resultado, se estableció un sistema de voto secreto para la elección de comités, desde los subsectores hasta los niveles ejecutivos, haciendo el proceso electoral más democrático. En un esfuerzo por garantizar la representatividad de todos los grupos del campamento, se añadieron la casta y la edad como criterios de selección para los comités. Se introdujo un código de conducta para el comité encargado de administrar el campamento para aumentar la responsabilidad por sus actos.

En los casos en que recién se están estableciendo las estructuras de liderazgo, podemos trabajar con las personas de interés del ACNUR para asegurar que las estructuras sean lo más representativas posibles de toda la comunidad. Por ejemplo, podemos promover criterios claros de selección para los candidatos, apoyar la representación significativa de mujeres en el comité, explicar porqué es importante que las personas con discapacidades y los adolescentes estén representados, y garantizar que los grupos que han sido discriminados tengan el apoyo y la capacidad para participar plenamente y en condiciones de igualdad en toda reunión. Si este no fuera el caso, deberíamos negociar o actuar como mediadores en su representación. En un entorno urbano, puede que no existan comités formales preestablecidos, por lo que puede resultar útil su creación para fortalecer las redes informales.

Es importante identificar a las personas que pueden ser capaces de influenciar a los líderes de línea dura, y motivar a los miembros más progresistas y comprometidos a representar a sus grupos. Debemos fortalecer sus habilidades y las de los líderes tradicionales, entusiasmar a estas personas a trabajar junto a las autoridades tradicionales o establecidas, y ayudarlos a convencer a los líderes tradicionales sobre los beneficios de los subcomités y los líderes o representantes de áreas más pequeñas, o de estructuras más representativas, a través de la incorporación de nuevos miembros en las estructuras de liderazgo existentes.

Si hay ciertos grupos que carecen de representatividad o los comités no toman en consideración sus necesidades, debemos trabajar directamente con estos grupos para crear conciencia sobre su situación. Se puede motivar a estos grupos a auto-organizarse de manera separada con el objetivo de unirse a los demás cuando todas las partes sientan que pueden trabajar en conjunto. Promueva el derecho de los niños y las niñas a participar, especialmente aquellos que tienen discapacidades y los adolescentes, y bríndeles la oportunidad de manifestar sus preocupaciones y sus prioridades, utilizando diferentes medios, incluyendo la fotografía, el dibujo o competencias de arte y adoptando acciones concretas para incluir a los niños y las niñas con discapacidades en grupos focales de discusión<sup>46</sup>. Pase el día con los niños y las niñas para aprender sobre sus actividades y desafíos.

Un comité elegido al inicio de una operación puede no ser muy popular o representativo diez años más tarde. La comunidad debería monitorear a todos los comités, se deben promover las elecciones periódicas, justas y transparentes. Los miembros de la comunidad pueden ayudar a garantizar que los comités mantienen su representatividad en el tiempo, recolectando sistemáticamente el perfil (edad, sexo, origen) de las personas que asisten a las reuniones y tomando nota de quiénes participan en las discusiones. Luego, pueden analizar que puede implicar esta información para los derechos y necesidades de las personas que son excluidas. Los diagnósticos participativos periódicos pueden ayudar a monitorear y promover las estructuras de liderazgo o los comités representativos y con capacidad para incluir a toda la comunidad.

#### **Diez consejos para apoyar estructuras representativas**

- Trabajando junto a los líderes y otros miembros de la comunidad identifique que mecanismos son utilizados para diseminar la información a todos.
- Analice con los líderes de la comunidad las reglas básicas para la interacción con los líderes y comités, su nivel de representatividad, quién asiste a las reuniones, y quién habla o siente que tiene la libertad para hacerlo.
- Averigüe con los líderes cómo promueven un ambiente protector y que brinde protección y cómo se apoya a quienes enfrentan mayores riesgos. Analice las consecuencias de la exclusión con los líderes y con los grupos que son excluidos.
- Identifique los valores de la comunidad que apoyan los enfoques inclusivos y los derechos individuales. Mencínelos en las conversaciones para destacar que los derechos, la inclusión y la participación son parte de sus enfoques y no conceptos externos.
- Apoye a la comunidad para definir un buen liderazgo y quién en la comunidad satisface esa definición. Discuta con estas personas el porqué algunos grupos son excluidos, como las mujeres y los jóvenes, y acuerde estrategias para el cambio.
- No se limite a promover el 50 por ciento de participación de mujeres o la participación de

los jóvenes. Primero prepare a los líderes para que apoyen estos cambios.

- Lleve a cabo talleres sobre gobernabilidad para garantizar que la comunidad apoye las elecciones justas y representativas, incluyendo la alternancia del liderazgo y las limitaciones temporales, los derechos humanos, incluyendo los derechos de las mujeres y los niños y las niñas y la igualdad de género.
- Facilite el proceso por medio del cual los voluntarios de la comunidad organizan las elecciones justas. Invite a los observadores, como por ejemplo autoridades locales y trabajadores humanitarios, a que brinden apoyo material en las elecciones y apoye a la comunidad en el recuento de votos para garantizar que el proceso es justo y prevenir la intimidación.
- Tenga cuidado de no crear comités solo para tener comités. Acuerde metas claras y asegurese de que los líderes tradicionales apoyen la iniciativa.
- Trabaje con los socios y las organizaciones comunitarias para desarrollar reglas básicas transparentes, que garanticen el acceso justo para todos y la participación representativa, y promueva la responsabilidad de los líderes y su rol como partes que tienen obligaciones que respetar en la comunidad.

### **3.2.3 Respuestas y soluciones de protección comunitaria**

De acuerdo con su mandato, el ACNUR enfoca su atención a entregar respuestas basadas en los derechos a los riesgos de protección. La protección comunitaria requiere usar métodos participativos, tales como la Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones, para recolectar información, mapear las zonas de mayor riesgo de seguridad y analizar los desafíos y riesgos de seguridad que enfrentan las comunidades, incluyendo el acceso a los mercados, apoyo para las personas adultos mayores y con discapacidades, qué uso le dan las personas a la asistencia, determinar si hay personas que reciben asistencia, seguridad en las escuelas y en la comunidad y prevención de embarazos adolescentes y abuso del alcohol. El marco de Planificación del ACNUR orientado hacia las personas resulta de utilidad para analizar con la comunidad, cómo han cambiado los roles de las personas desde que fueron desplazadas y su acceso a la protección, incluyendo la asistencia. También puede ser utilizada para identificar los recursos que han traído con ellos, cómo son administrados y quién hace qué en la comunidad<sup>47</sup>. Comprender estos cambios ayudará a identificar los riesgos asociados con, o exacerbados por, las acciones de los actores externos que no son consideradas cuidadosamente<sup>48</sup>.

Normalmente, las comunidades y los individuos desarrollan mecanismos para responder a la mayoría de los problemas de protección que enfrentan. En muchas situaciones, ellos estarán manejando el problema adecuadamente, sin perjuicio de que puede que agradezcan el apoyo adicional. Debemos invertir tiempo aprendiendo cuáles eran los métodos tradicionales para responder a las necesidades de los menores no acompañados o separados, antes del desplazamiento. Si se respetan los derechos de los niños y las niñas, debemos recurrir a estas prácticas en vez de introducir sistemas diferentes.

Puede que en ciertas situaciones los miembros de la comunidad no reconozcan una práctica como un riesgo de protección o una violación de derechos humanos, y por ende no existirá una respuesta de la comunidad o la respuesta será inadecuada. Este es con frecuencia el escenario ante la violencia sexual y por motivos de género. Puede que

necesitemos averiguar con discreción qué le sucede a una mujer que tiene un hijo a consecuencia de una violación, cómo percibe la comunidad estos temas y cuál será la reacción de la comunidad con respecto a esa mujer y/o niño. Cuando la respuesta de la comunidad no está acorde con los estándares internacionales de derechos humanos, debemos trabajar con las personas para cambiar sus respuestas.

### **El derecho a la educación**

En un campamento en Uganda, los hombres refugiados explicaron que ellos consideraban que era responsabilidad de los niños y las niñas levantarse temprano e ir a trabajar, a cambio de dinero o pago en especies, para pagar la comida de la familia. Una vez que los niños y las niñas satisficieran esa necesidad familiar y, sólo si había suficiente dinero disponible para pagar las matrículas escolares, los menores tenían derecho a asistir a la escuela, si tenían la energía para hacerlo, podían llegar a tiempo y llevar con ellos leña para el programa de alimentación complementaria.

En Jordania, reuniones con jóvenes mujeres iraquíes revelaron que ellas no habían asistido a la escuela en los últimos cuatro o cinco años de exilio. Sus padres tenían la esperanza de encontrar una solución de reasentamiento y por lo tanto no deseaban enrolarlas en las escuelas locales. Cinco años después, sus hijas estaban enojadas con sus padres, porque sus amigas en Irak habían completado su educación.

### **El derecho a la salud**

Al no existir centros de tratamiento, las personas con discapacidades mentales permanecían encadenadas a un lugar para restringir sus movimientos y eliminar todo riesgo que pudieran representar para si mismos y los miembros de la comunidad.

Debemos crear conciencia sobre los **derechos humanos** en la comunidad, incluyendo los derechos de las mujeres y los niños y las niñas, por medio de talleres y discusiones para analizar las prácticas de derechos humanos de la comunidad: qué derechos se respetan y por quién. Puede resultar de ayuda comparar los estándares de derechos humanos con los valores de la comunidad e identificar las áreas en que coinciden. Los puntos a discutir pueden incluir: qué derechos no se satisfacen y porqué; establecer si todas las personas pueden ejercer sus derechos o si hay ciertos grupos excluidos y porqué; y quiénes son titulares de derechos y quiénes tienen la obligación de respetarlos. Esto puede llevar a conversaciones sobre qué acciones deben adoptarse, como comunidad, para mejorar el goce de los derechos por parte de los niños y las niñas y los adultos. Semejante comparación puede brindar una base para establecer acuerdos sobre qué constituye un riesgo de protección y cómo el respeto de los derechos individuales debería ser parte integral de cualquier respuesta de protección.

Los criterios para revisar las respuestas de protección comunitaria deberían incluir los siguientes:

**Compatibilidad:** ¿Respetan los valores de la comunidad y los estándares de derechos humanos?

**Cobertura:** ¿Se aplica a todas las personas de la comunidad?

**Exhaustividad:** ¿Presta atención al origen del problema?

### ***Para apoyar respuestas comunitarias acordes con los estándares de derechos humanos***

- Ayude a la comunidad a desarrollar buenas prácticas basadas en sus propias experiencias.

- Ayude a documentar estas prácticas para guiar futuras decisiones y establecer precedentes a los que referirse cuándo se enfrenten situaciones similares.
- Al identificar buenas prácticas, las agencias deberían citarlas como ejemplos positivos, promoverlas y brindar apoyo adicional, si fuera necesario.
- Encuentre maneras de ampliar estos ejemplos para apoyar otras áreas del trabajo de la comunidad.
- Acuerde acciones complementarias para cerrar cualquier brecha, como por ejemplo acceso a préstamos para vivienda, créditos y reuniones con autoridades.

***Cuando las acciones comunitarias no cumplen con los estándares de derechos humanos***

- Reúnase con las personas o grupos que son afectados negativamente por esa práctica y asegúrese de que reconozcan el impacto negativo. Recuerde mantener la confidencialidad y garantice que las personas no resultarán expuestas a problemas de seguridad. No se reúna con un grupo, como el de las mujeres o los niños y las niñas, que puedan ser luego considerados como objetivos a consecuencia de los temas tratados. Hable con otras personas para informarse sobre tales prácticas, como por ejemplo personal de salud, parteras tradicionales y profesores.
- Discuta respuestas alternativas con los miembros afectados de la comunidad y busque la manera de incluirlas en discusiones y planes futuros.
- Facilite las conversaciones con otros miembros de la comunidad sobre las consecuencias negativas que sufren las personas afectadas y reflexione sobre el impacto que esto tiene para la comunidad y la familia.
- Analice cómo se originó la práctica y porqué es considerada importante o valiosa.
- Identifique las pequeñas oportunidades que se presenten para fomentar el cambio y crear conciencia y, brinde apoyo a las personas y grupos que están dispuestos a trabajar por el cambio.
- Asegúrese de que las personas hayan comprendido qué prácticas son inaceptables y porqué y asegúrese de que ni el ACNUR, ni sus socios, apoyen tales prácticas.
- El ACNUR debería intervenir directamente cuándo la comunidad no reconoce el daño que esas prácticas causan a las personas afectadas. Esto requiere una planificación cuidadosa para garantizar que se brinda una respuesta real de protección, más allá de la seguridad inmediata y/o la restitución de derechos, y para evitar consecuencias negativas para las personas afectadas y para quienes intervienen.

A veces la falta de respuesta se debe a carencias de recursos o de conocimientos sobre otras alternativas potenciales. Con apoyo externo, incluyendo las conversaciones dirigidas, se pueden realizar progresos.

Cuándo han desaparecido los mecanismos tradicionales a causa del desplazamiento, puede suceder que la comunidad no de atención prioritaria a grupos que puedan tener problemas de protección específicos. Cuando este es el caso, estas brechas deben ser analizadas abiertamente con la comunidad para que se desarrollen mecanismos a través de los cuales la comunidad pueda retomar su rol como garante de derechos en la protección de los miembros de la comunidad. Si no hay redes comunitarias fuertes, como es frecuente en las áreas urbanas, debemos buscar el apoyo adicional de las asociaciones locales o religiosas u otras organizaciones.



Las personas a identificar, proteger y monitorear incluyen:

- Los menores no acompañados o separados, especialmente los hogares encabezados por menores de edad
- Los menores de edad afiliados con anterioridad a las fuerzas armadas, especialmente las niñas
- personas con discapacidades
- adultos mayores, especialmente los hogares dirigidos por abuelos.
- personas con problemas de salud mental y psicosociales
- personas solas

### **Personas en mayor riesgo de protección**

Si bien algunas personas de la comunidad pueden tener necesidades específicas, algunas de ellas y otras que no quedan comprendidas dentro de esta categoría, enfrentan un “**mayor riesgo**”. Esto quiere decir que la persona ya se vio expuesta a la violencia física, la falta de protección o sufrió traumas y/o es probable que enfrente tal situación en el futuro inmediato. Estas personas pueden quedar desprotegidas sin un monitoreo estrecho de la situación y posiblemente algún tipo de intervención directa. Por esta razón, además de identificar a los grupos con necesidades específicas, debemos filtrar aún más estos grupos, y otros, para establecer quién enfrenta un mayor riesgo de protección. Estas personas pueden incluir a una niña que puede ser sujeta a mutilación genital femenina, un hombre que ha sido víctima de tortura antes de su huida y carece de acceso a un grupo de apoyo psicosocial, un adolescente que está siendo presionado por la familia para que se una a un grupo armado y/o una mujer en riesgo de sufrir violencia doméstica. Sin embargo, no todas las personas con necesidades específicas enfrentan un mayor riesgo de protección. Por ejemplo un niño o niña discapacitado puede estar bien cuidado por sus padres, o un adulto mayor puede contar con todo el apoyo de su familia.

### **Mujeres y niñas en mayor riesgo de protección**

Muchos de los problemas enfrentados por las mujeres y las niñas las ubican en una posición de mayor riesgo a causa de su estatus en la comunidad, por la discriminación de género, que significa que ellas pueden ser evitadas y excluidas en vez de apoyadas. La comunidad puede ayudar a identificar quién enfrenta un mayor riesgo.

Investigaciones conducidas por el *Centre for Refugee Research* (Centro para la Investigación sobre Refugiados) de la Universidad de *New South Wales* han demostrado que las consultas exhaustivas con las mujeres son de gran utilidad para ayudar a identificar a las **mujeres y niñas en mayor situación de riesgo** en la comunidad<sup>49</sup>. Tales consultas se han realizado en India, Etiopía y Bangladesh<sup>50</sup> y han demostrado la importancia de trabajar con la comunidad para comprender quién está más en riesgo y necesita una respuesta de protección urgente. El Comité Ejecutivo (EXCOM) del ACNUR ha reconocido que “las mujeres y las niñas pueden verse expuestas a problemas específicos de protección a raíz de su género, su posición cultural y socioeconómica y su condición jurídica, lo que significa que pueden tener menos posibilidades que los hombres y los niños de ejercer sus derechos”. El EXCOM reconoce también que “puede ser necesario adoptar medidas particulares a favor de las mujeres y las niñas para que puedan disfrutar de la protección y la asistencia en pie de igualdad con los hombres y los niños”<sup>51</sup>. Identificar a las mujeres y niñas en mayor situación de riesgo en una situación particular exige que identifiquemos los factores que amenazan sus derechos. Estos incluyen:

*Factores de riesgo en el entorno más amplio de protección* debido a problemas de seguridad; barreras para el acceso y disfrute de la asistencia y los servicios; la posición de la mujer en la sociedad que genera desigualdades; sistemas legales o mecanismos de protección que no respetan, protegen o satisfacen sus derechos adecuadamente; ausencia de acceso a apoyo inmediato, mecanismos para presentar reclamos y soluciones de mediano y largo plazo.

*Factores individuales de riesgo a consecuencia de un estatus o situación* bajo en la sociedad; exposición previa o riesgo de sufrir violencia sexual y por motivos de género y otras formas de violencia; la necesidad de recibir cuidados de salud u otro tipo de apoyo<sup>52</sup>.

Si bien todas las personas de una comunidad desplazada pueden encontrarse en riesgo, el desafío es establecer quién necesita un monitoreo más estrecho para prevenir incidentes de protección adicionales.

Las consultas participativas realizadas en los campamentos de refugiados de Bangladesh en el 2006, llamaron la atención a los riesgos de protección particulares que enfrentaban las esposas e hijas de los hombres en prisión. Las consultas destacaron no sólo como los hombres con frecuencia eran víctimas de arrestos y detenciones arbitrarias, sino también como las esposas eran amenazadas con la violación y las hijas jóvenes amenazadas con el secuestro y la violación. Las consultas revelaron además que los hombres con mujeres e hijas jóvenes eran víctimas potenciales de falsas acusaciones por parte de las poderosas autoridades locales, porque su detención dejaba vulnerable a la familia al acoso y la violencia sexual. Así los hombres estaban atrapados en una situación de explotación, por cuanto temían ser detenidos. Las consultas ayudaron a la oficina a identificar a quién debían entrevistar para establecer qué personas enfrentaban un mayor riesgo en la comunidad. Entrevistas de seguimiento confirmaron la precisión de la evaluación de la comunidad.

Para ayudar a los y las funcionarias a identificar quién enfrenta un mayor riesgo en la comunidad, la Oficina está desarrollando una Herramienta para identificar mayor riesgo (*Heightened Risk Identification Tool*)<sup>53</sup> con base en las investigaciones de nuestros socios<sup>54</sup>. Cuando los y las funcionarias saben quién enfrenta un mayor riesgo, necesitan establecer un **sistema de manejo individual de casos** para dar seguimiento a las solicitudes de acción inmediata, monitorear de cerca la situación y dar seguimiento para encontrar soluciones. La herramienta ayuda además a los y las funcionarias y los socios del ACNUR a dar seguimiento a la información proporcionada por la comunidad sobre quién enfrenta un mayor riesgo (ver sección 3.2.7 sobre monitoreo y evaluación comunitaria) y para garantizar que estas personas reciben protección. La Conclusión del EXCOM sobre los niños en situación de riesgo resaltó la necesidad de instaurar sistemas mejorados de protección de los niños y las niñas, incluyendo la identificación temprana y el monitoreo de esos niños y niñas.

Pueden surgir serios problemas de protección cuando los líderes comunitarios no trabajan con los diferentes miembros de la comunidad para asegurar que los adultos mayores más frágiles y las personas con discapacidades, que carecen del apoyo de sus familias, reciban ayuda para obtener comida, combustible, leña y otros suministros básicos. Es importante conversar sobre estas brechas con los líderes comunitarios y otros miembros de la comunidad para que se inicien acciones colectivas. Los actores externos tienden a hacerse cargo de la situación y solucionar el problema. Si bien esto puede ser lo más sencillo en el corto plazo, puede crear problemas más adelante, cuando no exista más una agencia humanitaria en el terreno para llenar ese vacío.

Puede ser apropiado ayudar a la comunidad a establecer estructuras que permitan solucionar ciertos temas. Por ejemplo, en cuanto garantes de los derechos de los niños y las niñas, los padres, los profesores, los estudiantes y las autoridades locales de educación podrían recibir ayuda para crear un comité de educación. Este comité podría acelerar la instalación de escuelas e incentivar la apropiación comunitaria del sistema escolar. Los miembros de la comunidad podrían monitorear la asistencia a las escuelas y determinar las causas del ausentismo. Esto, a su vez, puede ayudar a prevenir el reclutamiento militar y la explotación sexual y el abuso y, en última instancia, fortalecerá los mecanismos de protección comunitarios<sup>55</sup>. Además, este comité podría considerar temas más amplios relacionados con el bienestar infantil, como el de los menores no acompañados o separados y ser los encargados de monitorear que estos niños también asistan a la escuela<sup>56</sup>.

#### **Diez consejos para apoyar las soluciones y respuestas comunitarias**

- Analice con la comunidad los mecanismos que ésta utiliza para responder a los diferentes riesgos de protección. ¿Cómo son abordados estos temas en las reuniones comunitarias?
- Identifique las normas y valores culturales que respetan los derechos humanos y destáquelas durante las conversaciones sobre el respeto de los derechos individuales. Dirija su atención y construya sobre los buenos ejemplos en vez de quedarse en la discusión de los puntos negativos.
- Determine si la comunidad es receptiva al trabajo que se realiza y si estamos logrando involucrar en el proceso a más miembros de la comunidad. No se limite a trabajar con unas pocas personas porque de esa manera no construirá un consenso amplio o una apropiación real y puede exponer a las personas a riesgos de seguridad.
- Entrene a los miembros de la comunidad sobre cómo documentar las buenas prácticas y los métodos participativos, y si fuera relevante, capacítelos sobre cómo recolectar y analizar la información. Todos los sectores de la comunidad deberían participar, reflejando la edad, el género y diversidad del grupo.
- Acuerde con la comunidad los criterios para analizar los riesgos y las respuestas de protección. Use rotafolios, diagramas o fotografías y déjelas en la comunidad para que puedan seguir conversando sobre esta información.
- Trabajando junto con la comunidad, establezca un sistema para identificar a los grupos con necesidades específicas y los mecanismos de apoyo comunitario para la distribución de la asistencia a las personas obligadas a permanecer confinadas a sus hogares, las personas frágiles o incapaces de ir a buscar su asistencia.
- Acuerde con la comunidad sobre qué mecanismos (comités, apoyo dirigido, mecanismos para presentar reclamos) se establecerán para identificar y solucionar las brechas de protección y asegurar que se brinda protección. **Identifique, con la comunidad, qué grupos pueden enfrentar un mayor riesgo.**
- Use la *The UNHCR Individual Heightened Risk Identification Tool* para identificar a las personas con necesidades urgentes de protección y adoptar acciones inmediatas de seguimiento.
- Cabildee ante las autoridades para que asuman sus responsabilidades de protección.

Además de crear conciencia sobre los vacíos de protección y de trabajar con la comunidad para reestablecer las respuestas tradicionales (siempre y cuando estas

respeten los derechos humanos), deberíamos invitar también a las agencias nacionales a brindar su experiencia adicional y asumir sus responsabilidades como garantes de derechos. En algunos casos, las autoridades locales, estarán obligadas por sus propias leyes nacionales a asumir un rol formal, como por ejemplo, la tutela legal de los menores no acompañados o separados. El ACNUR y otras agencias deberían intervenir para llenar los vacíos existentes, sólo *después* de agotar todas estas opciones.

### **Derechos humanos y cultura**

La Conclusión del Comité Ejecutivo del ACNUR sobre las mujeres y niñas en situación de riesgo destaca que “cada comunidad es diferente y ... se necesita una comprensión a fondo de las creencias y las prácticas religiosas y culturales a fin de encarar con tacto los riesgos en materia de protección enfrentan las mujeres y las niñas, teniendo presentes las obligaciones que emanan del derecho internacional de los refugiados, el derecho internacional humanitario y el derecho internacional de los derechos humanos”.

En algunos casos, los estándares internacionales de derechos humanos no coinciden con **las normas y prácticas** de la comunidad. Estas se deben identificar al inicio, y se deben iniciar tan pronto sea posible conversaciones de equipo con miembros relevantes de la comunidad para considerar las posibles soluciones. Se debe desarrollar una estrategia bien pensada y definida en conjunto con los miembros de la comunidad más sensibles al tema.

### **Sistemas tradicionales de justicia**

Podemos encontrar que una comunidad tiene un sistema de justicia bien establecido y respetado, basado en el liderazgo tradicional, pero que no admite la posibilidad de apelar y fracasa en reconocer los derechos de las mujeres y niños. El mismo sistema puede forzar a las mujeres que son violadas a casarse con su agresor para defender el honor familiar, vulnerando los derechos de esa mujer. O el sistema puede permanecer callado ante la práctica de acoger niños en hogares donde son tratados casi como esclavos, o con respecto a los adultos mayores que son sentenciados a muerte por los sistemas tradicionales bajo acusaciones de que practican la brujería. Es por ello que un sistema tradicional de justicia puede ser útil para resolver disputas menores en la comunidad; pero delitos como la violación y el abuso sexual deben ser llevados ante los sistemas nacionales de justicia. En estos casos se espera que los y las funcionarias acudan a las autoridades locales, los líderes y otros miembros de la comunidad para discutir las acciones legales apropiadas que se adoptarán considerando los deseos de la persona sobreviviente y respetando el principio de confidencialidad. En cuanto actores humanitarios, estamos obligados a respetar y promover la igualdad de género y los derechos de todas las personas en el ejercicio de nuestras labores.

Identifique las **áreas en las que se puedan realizar avances**, en las que las estructuras y cultura comunitaria puedan trabajar a favor nuestro para brindar protección a las personas y grupos minoritarios, especialmente a las mujeres y los niños y las niñas, y fortalézcalas. El trabajo en equipo es especialmente importante para garantizar que los miembros de la comunidad comprendan que las organizaciones humanitarias respetan un marco de derechos.

Los y las funcionarias enfrentan múltiples desafíos cuando dirigen la atención de la comunidad a estos temas y tratan de encontrar soluciones en conjunto. Casos de violencia sexual o por motivos de género, como la mutilación genital femenina pueden ser denunciados públicamente para “mantener al ACNUR satisfecho, pero la práctica puede

continuar clandestinamente, y como resultado, las personas que requieren asistencia serán menos propensas a buscarla y pueden incluso ser sancionadas si tratan de hacerlo<sup>57</sup>.

### **Educación en Guinea**

Las familias refugiadas de Sierra Leona que vivían en campamentos en Guinea estaban mandando a sus hijos como internos a escuelas Coránicas. Ahí, los menores de edad no estaban recibiendo educación formal, sino que estaban realizando servicios para los profesores. Como éste era un claro caso de explotación, el ACNUR denunció esta práctica como una violación de derechos humanos. La comunidad no estuvo de acuerdo y la práctica continuó, aunque el ACNUR no pudo volver a localizar ni a menores, ni a los profesores. No fue hasta que se realizó un análisis de la estructura comunitaria y se mejoró el diálogo con la comunidad, que el ACNUR pudo identificar formas de trabajar con la comunidad por medio de un grupo de imanes. Ellos estaban abiertos a la idea de conversar con los profesores Coránicos sobre la necesidad de dejar en libertad a los niños de recibir educación formal, y fueron capaces de convencerlos. Las clases Coránicas se realizaron en las tardes. Se introdujeron cursos de alfabetización dirigidos a temas de derechos humanos y así, la comunidad comenzó a tomar conciencia del derecho a la educación de los niños y las niñas y también aprendieron a ajustar sus prácticas tradicionales a los estándares internacionales de derechos humanos.

La universalidad de los derechos humanos puede ser desafiada por los miembros de la comunidad argumentando que la cultura local y la tradición deberían tener precedencia. Ante este escenario, algunos funcionarios del ACNUR se han resistido a adoptar acciones para promover y proteger los derechos de las personas de interés sobre la base de que constituiría una interferencia con la cultura local. Como funcionarios miembros de las Naciones Unidas, es importante revisar nuestras propias actitudes y alejarnos de respuestas del tipo “es su cultura”. Las creencias culturales no son ni homogéneas, ni permanentes, se renuevan y adoptan nuevas formas continuamente, incluyendo por el conflicto y el desplazamiento, los medios de comunicación, la educación, la Internet y los esfuerzos deliberados para influenciar los valores a través de la revisión de las leyes o políticas gubernamentales<sup>58</sup>.

### **Diez consejos para enfrentar temas sensibles**

- Enuncie desde el principio la postura del ACNUR con respecto a los derechos humanos. Enfatique que la responsabilidad del ACNUR es proteger los derechos de las mujeres y los hombres, las niñas y niños, independientemente de su origen étnico, religioso, social o de otro tipo.
- No insinúe que el enfoque comunitario quiere decir hacer todo lo que sugiera la comunidad o abstenerse de subrayar la postura de la organización con respecto a los derechos humanos. Comience desde el inicio a crear conciencia sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres y los niños y las niñas.
- Evite parecer crítico sobre las prácticas comunitarias. Muestre respeto, comprensión y sensibilidad cultural. Asegurese de conocer los estándares legales internacionales y nacionales que se adecuan al derecho internacional.
- Recuerde que en todas las comunidades hay personas abiertas a las ideas nuevas. Identifíquelas en la comunidad, especialmente entre los líderes y explore maneras de establecer un diálogo constructivo con las instancias principales de toma de decisiones.
- Los promotores correctos al interior de la comunidad son infinitamente más efectivos que los actores externos, como son los y las funcionarias del ACNUR, pero no los exponga a riesgos de seguridad.
- Evalúe la situación con cuidado: ¿Si una acción viola los derechos individuales, es una

respuesta reciente o es una práctica de larga data? Converse con la comunidad sobre las prácticas negativas e intente comprender su importancia para la comunidad.

- Enfoque su atención en los motivos que impulsan esa práctica, las consecuencias para, o los efectos sobre las mujeres, los hombres, las niñas y los niños y las personas mayores o con discapacidades y otros grupos marginados. Analice en conjunto las oportunidades para cambiar la práctica, quién debería estar involucrado y cómo proceder.
- No fuerce los resultados. Trabaje con la comunidad para encontrar pequeñas áreas de cambio, como por ejemplo prácticas alternativas que respetan los derechos humanos sin violar derechos, en vez de tratar de introducir cambios radicales de la noche a la mañana. Pase mucho tiempo con la comunidad.
- Cuando trabaje para lograr el empoderamiento y la igualdad de la mujer, involucre a los hombres e invítelos a conversaciones grupales sobre temas como la masculinidad, la paternidad, la igualdad de género, la salud reproductiva, VIH/SIDA y la violencia sexual y por motivos de género.
- Trabajando con la comunidad, diseñe y organice campañas de información masivas, actividades para crear conciencia, capacitaciones y actividades teatrales para asegurar que *todos* los miembros de la comunidad están al tanto de sus derechos y obligaciones.

### 3.2.4 Desarrollo de capacidades comunitarias

Toda ayuda para el desarrollo de capacidades debería ser diseñada con la comunidad y basarse en un análisis de las destrezas, capacidades y objetivos de la comunidad. Estas actividades deben ser transparentes para que todos comprendan quiénes se beneficiarán, porqué y cómo las personas que son capacitadas apoyarán a otros miembros, y qué opciones estarán disponibles con posterioridad.

La capacitación de los miembros de la comunidad en métodos participativos, si fuera necesario, se debería realizar lo más pronto posible. Herramientas sencillas como gráficos, líneas de tiempo y caminatas en las comunidades, pueden ser compartidas con facilidad, pero métodos más analíticos, como las categorías y las clasificaciones requieren más preparación y tiempo<sup>59</sup>. Una de las mejores maneras de realizar estos ejercicios es capacitar primero a algunos miembros de la comunidad en la metodología a través de la práctica, con el propósito de que ellos luego realicen los mismos ejercicios con la comunidad. Esto desarrollará la capacidad de la comunidad para el análisis permanente de la información, evitará las brechas institucionales, por cuanto los trabajadores humanitarios rotan constantemente y, en el largo plazo, fomentará una mayor participación comunitaria para construir estructuras representativas.

Hay tres áreas para el desarrollo de capacidades que son especialmente importantes:

- a) Habilidades organizacionales, de liderazgo, comunicación, participación y análisis, combinadas con conocimientos de buena gobernanza y la promoción de la igualdad de género y el respeto de los derechos humanos, incluyendo los derechos de los niños y las niñas.
- b) Recolección de información, diseño de proyectos, planificación, administración, gerencia y evaluación; dependiendo de la comunidad, se puede requerir habilidades numéricas y de alfabetización básicas.
- c) Habilidades técnicas para áreas específicas, como por ejemplo la creación de empresas, esquemas de microcrédito, sistemas básicos de contabilidad y ahorro, agricultura, capacitación vocacional, análisis de mercadeo y estudios de factibilidad.

### **Organizar centros comunitarios**

Inicialmente, el centro establecido en Siria para apoyar a los Somalíes y, más recientemente a los refugiados iraquíes, fue usado principalmente como una manera de canalizar los reclamos y las solicitudes de asistencia inmediata al ACNUR. No existía una estructura clara de administración, y existían tensiones considerables entre sus distintos usuarios, en un esfuerzo por cambiar la dinámica del centro, el ACNUR incentivó a los refugiados a reclutar sus propios líderes de equipo y asistentes. Todas las personas que trabajaban en el centro recibieron capacitación sobre como desarrollar equipos, lo que les ayudó a apropiarse del centro y dirigir su atención a ayudar a la comunidad. Como consecuencia, el equipo se fortaleció y los miembros eligieron a las personas que ocuparían las nuevas posiciones directivas. El centro tiene ahora más de 300 personas inscritas en sus actividades.

El desarrollo de capacidades puede asumir muchas formas, incluyendo sesiones cortas para crear conciencia, entrenamiento de grupos pequeños, capacitación en el trabajo, asumir responsabilidades y tareas nuevas, talleres, entrega de apoyo material, intercambio de información con otros grupos, e-learning, acceso a Internet, oportunidades para establecer redes y exposición a y participación en eventos públicos. Estas oportunidades deben ponerse a disposición de la comunidad de acogida si fuera posible.

En Rumania, el ACNUR respondió a una brecha comunicacional detectada entre la comunidad de acogida, las autoridades y la organización, estableciendo un proyecto para empoderar a los refugiados. El ACNUR y las ONG apoyaron el establecimiento de comités de refugiados en los centros de recepción y las organizaciones de mujeres. Capacitaron y dieron apoyo material a las iniciativas de los refugiados. Los refugiados que recibieron capacitación como líderes fueron incentivados a convertirse a su vez en capacitadores, luego muchos de ellos trabajaron en eventos de capacitación.

Al evaluar, con la comunidad, las necesidades de los diferentes miembros, es importante acordar quién será la audiencia meta, y asegurar la representación equitativa de los diferentes grupos. Dependiendo de las relaciones de poder y género, puede ser aconsejable organizar reuniones y capacitaciones separadas para las mujeres y los grupos marginados, al tiempo que se sensibiliza a los hombres sobre los beneficios de una participación significativa de la mujer, especialmente en las estructuras de toma de decisiones. Los niños y las niñas también deberían participar, porque esto les ayuda a desarrollar su autoconfianza y los equipa mejor para el futuro. Se deben utilizar herramientas participativas apropiadas para ellos.

En las comunidades en las que normalmente no se permite a las mujeres hablar en público, establecer una cuota de 50 por ciento en los comités sin proporcionar capacitación dirigida a apoyar hará difícil, para las mujeres, tomar ventaja de estas oportunidades y sostenerlas en el tiempo. De hecho, puede que aumenten los prejuicios sobre sus capacidades de liderazgo. Provea capacitación y otro tipo de apoyo según se requiera y asegure que los horarios permitan la participación de la mujer y arregle algún tipo de cuidado de niños comunitario para apoyar su asistencia. Promueva la asistencia de personas con discapacidades y use instalaciones que sean accesibles para ellas.

El Comité Central de Refugiados en una comunidad sudanesa estaba integrado sólo por hombres. En la medida que el ACNUR exigía el 50 por ciento de representación femenina, existía la preocupación de que los líderes cumplirían con la exigencia para ser políticamente correctos, pero que las mujeres no podrían tener una participación significativa. El ACNUR persuadió a los

grupos de la importancia de realizar elecciones periódicas y negoció un espacio para las representantes mujeres. Se alcanzó un acuerdo entre el ACNUR y los líderes de los refugiados para asignar cuatro de los 15 cupos a las mujeres. Para asegurar la participación significativa de las mujeres, se les dio a las mujeres la posibilidad de elegir a sus representantes de manera separada. Además a las mujeres elegidas se les enseñaron habilidades de liderazgo para desarrollar su autoconfianza. Como nunca antes habían habido reuniones formales entre hombres y mujeres, ningún grupo se sentía cómodo, así que el ACNUR negoció que cuatro mujeres adicionales acompañaran a las cuatro representantes como observadoras, y para dar apoyo moral. Las cuatro representantes se sintieron más seguras para hablar, al beneficiarse de los consejos de las otras cuatro mujeres antes de solicitar la palabra. En la medida que todos los representantes se fueron acostumbrando gradualmente a la presencia de las cuatro observadoras, estas mujeres también fueron autorizadas para participar. A través de este proceso, el número de mujeres representantes se duplicó.

Cuándo organice actividades para desarrollar capacidades, asegúrese de que las personas seleccionadas como facilitadoras, sean sensibles a los temas de edad, género y diversidad y a la promoción de un enfoque basado en los derechos y comunitario. En la medida de lo posible, invite a las organizaciones locales o regionales, incluyendo las instancias de investigación o acción académica, a que realicen la capacitación. Si se necesitan intérpretes, estas personas deberían familiarizarse de antemano con el contenido y los objetivos de la capacitación. Cuando sea posible, incentive a quienes recibieron la capacitación a enseñar lo aprendido a otros miembros de la comunidad.

Al trabajar con la comunidad para fortalecer sus capacidades:

**Cree conciencia sobre un enfoque basado en los derechos, incluyendo los roles de los miembros de la comunidad como titulares de derechos y como personas con la obligación de respetarlos.** Aclarar estas dos categorías facilitará el diálogo entre los miembros de la comunidad y las agencias humanitarias y ayudará a establecer las reglas base para trabajar en conjunto.

**Incentive a los grupos a fijar su propio curso de acción.** El empoderamiento se alcanza cuando la asistencia brindada apoya las ideas y planes propios del grupo. Los grupos y los miembros individuales son quienes mejor conocen sus prioridades. Los grupos deberían establecer sus propias agendas y aportar sus propias habilidades. Los actores externos deberían entregar información y apoyo en la medida que se solicite, siempre que las actividades respetan los estándares legales internacionales.

**Desarrolle destrezas comunicacionales fuertes.** Los líderes de ambos sexos y de todas las edades necesitan comunicarse de manera efectiva, no sólo para movilizar y motivar a sus miembros, sino también para comunicarse afuera del grupo. Esto puede incluir compartir experiencias exitosas y otra información relevante para que otros puedan replicarlas o hacer llamados a partes externas. Incluso puede incluir habilidades para negociar mejores términos con otras partes interesadas. Con frecuencia, estas aptitudes se transfieren a través de técnicas alternativas, como grupos de teatro, material audiovisual y otros entretenimientos que las personas locales puedan entender fácilmente. Evite las charlas y seminarios.

**Desarrolle investigación activa.** Para decidir que curso de acción seguir el grupo necesita información confiable. Considerando que muchas comunidades desplazadas carecen de acceso a tal información, las personas pueden necesitar apoyo para



desarrollar sus propias destrezas investigativas y desarrollar técnicas de recopilación de información comunitaria. El ACNUR y sus socios pueden apoyar este trabajo brindando información sobre las políticas de protección, incluyendo la asistencia y las soluciones duraderas, y facilitando el acceso a diversos actores locales, nacionales e internacionales e información relacionada. Estas acciones aumentarán la conciencia del grupo, permitirán a las personas tomar decisiones informadas, y promoverán una cultura de transparencia que, a su vez, fomentará un liderazgo sólido.

**Incluya la toma de conciencia y el empoderamiento en todas las actividades.** Las reuniones grupales pueden ser una buena oportunidad para debatir las causas de los problemas de protección y las posibles maneras de dirigir la atención a estas causas. Por ejemplo, actividades efectivas de alfabetización para mujeres les permitirán no sólo leer y escribir, sino también podría generar conciencia sobre los orígenes de sus problemas. Cursos de alfabetización legal pueden combinar la toma de conciencia sobre los derechos y un análisis desde la perspectiva del género de la legislación nacional con el desarrollo de las habilidades de lectoescritura. La radio es con frecuencia un medio excelente para compartir información y apoyar a los grupos para que tengan sus propios programas de radio puede ser un importante proceso de empoderamiento, en la medida que los grupos ganan visibilidad al mismo tiempo que ofrecen un importante servicio a la comunidad.

**Fomente un liderazgo sólido.** Los líderes verdaderos deben ser elegidos por el grupo o los miembros de la comunidad, siempre promoviendo el balance de edad, género y diversidad. Las decisiones informadas son el factor más importante para garantizar el éxito. El ACNUR y sus socios pueden ayudar al proporcionar capacitación y los consejos que los líderes designados por la comunidad puedan solicitar. Una forma de apoyar de forma estructurada a los representantes comunitarios es a través de los programas de capacitación en lectoescritura, si fuera necesario, capacitación en técnicas de liderazgo, comunicación y administración, cubriendo temas como técnicas participativas, empoderamiento, sensibilidad de género y derechos de las mujeres, buena gobernanza y las políticas del ACNUR.

**Ataque las injusticias internas y externas.** Muchas de las personas de interés dependen del liderazgo tradicional para obtener apoyo y protección, especialmente para organizar a las personas para ayudar a distribuir la asistencia. Crear unidad entre los diferentes segmentos de la sociedad, con base en los problemas y temas comunes, y también en las soluciones comunes, es un mecanismo para superar las deficiencias e incrementar la participación en los procesos de toma de decisiones. Utilice las oportunidades para desarrollar las capacidades para analizar las situaciones de injusticia y para crear destrezas para enfrentar estas situaciones, como por ejemplo habilidades para la resolución de conflictos<sup>60</sup>.

**Establezca alianzas con otros grupos locales.** Aumentar el número de los grupos que comparten intereses similares que se agrupan en coaliciones y establecen redes, puede ayudar a superar obstáculos mayores y alcanzar metas más ambiciosas gracias al apoyo mutuo de los esfuerzos y acciones. Establezca vínculos con las asociaciones locales para las personas adolescentes, los grupos por los derechos de la mujer y los sindicatos laborales.

**Evite el fracaso temprano.** Aunque son los propios grupos los que deben definir sus metas, el ACNUR y sus socios implementadores deben ayudarlos a evitar las acciones que tienen poca probabilidad de éxito, especialmente en las etapas iniciales. Se debe

realizar un diagnóstico fidedigno de la situación, incluyendo la consideración de temas como: acceso al empleo local, la posibilidad de acceder a los mercados para vender los productos obtenidos en actividades agrícolas, proyectos generadores de ingresos y trabajo desde la casa, acceso a las políticas gubernamentales con respecto al agua potable, árboles y leña o distribución de la tierra, legislación nacional e internacional, regulaciones y políticas sobre la distribución de ayuda humanitaria, libertad de movimiento y permisos de trabajo. Los miembros de la comunidad deben estar plenamente informados sobre las oportunidades y limitaciones antes de iniciar las actividades. El establecimiento de vínculos con grupos locales similares y otros expertos en esas áreas aumentarán las posibilidades de éxito y permitirán el intercambio de experiencias e información. Los diagnósticos participativos pueden utilizarse para evaluar las lecciones aprendidas e incorporarlas en las actividades de capacitación.

**Equilibrio entre aportes internos y externos.** El financiamiento externo, ya sea que provenga de donantes extranjeros o de los gobiernos locales o nacionales del país de acogida y las ONG, debe mirarse como una medida temporal para asistir a las comunidades de interés en las etapas iniciales del desplazamiento. La experiencia ha mostrado que los grupos se fortalecen si son autosuficientes e independientes.

**Cree oportunidades de aprendizaje a través de la transparencia y diseminación de información.** Las comunidades necesitan la información para poder participar de manera significativa. La información se puede compartir a través de reuniones públicas, pizarras y boletines informativos y anuncios públicos. Sea cual sea el tipo de información y el medio de comunicación utilizado, averigüe cómo son percibidos e interpretados estos mensajes, no suponga que porque se han distribuido las personas los comprenden. La comunicación debería ser recíproca, desde los trabajadores humanitarios a las comunidades y viceversa, y desde los representantes de la comunidad a los miembros de la comunidad y viceversa. Recorra a controles aleatorios para asegurar que todos los miembros de la comunidad han recibido la información, especialmente aquellos que están confinados a sus hogares o hablan un idioma diferente al de la mayoría. Asegurese que la información puede ser comprendida por los niños y las niñas y que ellos tengan acceso a la misma.

#### **Diez consejos sobre la creación de capacidades**

- Capacite a varios miembros de la comunidad en el uso de métodos participativos y asegure el balance de edad, género y diversidad entre los participantes. Fomente la participación de las mujeres y los líderes juveniles.
- Aproveche todas las capacitaciones para crear conciencia y mejorar la comprensión de los valores, tales como la inclusión y el respeto por todas las personas, sensibilidad de edad, género y diversidad, los derechos de los niños y las niñas, las personas con discapacidades y las personas adulto mayor y la igualdad de género.
- Trabaje con los líderes de la comunidad para informar a todos los miembros sobre sus deberes como personas obligadas a respetar los derechos, especialmente los padres y como titulares de derechos.
- Trabajando con la comunidad identifique las diferentes capacidades y habilidades de los miembros de la comunidad y acuerde si se requiere brindar capacitación u otro tipo de empoderamiento.
- Monitoree cómo las diferentes personas aprovechan las oportunidades de capacitación y empoderamiento y si algún grupo en particular está siendo excluido, como por ejemplo las personas con discapacidades, las madres jóvenes, las niñas o los niños o los

adolescentes. Si la respuesta es positiva, averigüe porqué.

- Trabaje con las ideas creativas de los diferentes grupos etarios para diseminar mensajes al mismo tiempo que fortalece sus habilidades de liderazgo.
- Identifique socios con los conocimientos apropiados para impartir cursos de capacitación y asegure que transmitirán los valores correctos al mantenerse dentro de un enfoque basado en los derechos y en la comunidad.
- Capacite a las personas sobre cómo desarrollar planes de acción comunitaria y de monitoreo participativo y herramientas para evaluar.
- De seguimiento a cómo las personas están integrando las habilidades aprendidas y están capacitando a otras personas.
- Converse con las personas responsables de la administración de los proyectos comunitarios sobre cómo les está yendo y si necesitan algún tipo de apoyo o capacitación especial. Promueva métodos transparentes de contabilidad.

### **3.2.5 Planificación de acciones comunitarias**

La planificación de acciones comunitarias constituye la planificación participativa al nivel de la comunidad. Dependiendo de las circunstancias, la comunidad de acogida y otras partes interesadas pueden también estar involucradas. Un plan de acción comunitario se desarrolla desde el análisis de los derechos y el establecimiento de prioridades en el caso de los riesgos de protección, las necesidades de asistencia, las capacidades y soluciones identificadas durante los diagnósticos participativos y otras actividades. El plan se basa en aquello que la comunidad se siente capaz y tiene el deseo de hacer, para dirigir su atención a los temas identificados. En esta etapa final de análisis y determinación de prioridades, es importante garantizar que los intereses de todos los grupos diferentes de la comunidad se encuentran representados. Si no fuera así, discuta qué modificaciones se realizarán para incluir estas preocupaciones, especialmente en lo que dice relación con los riesgos de protección de los grupos tradicionalmente marginados, como por ejemplo acciones para prevenir la violencia sexual y por motivos de género, mejorar las condiciones de vivienda de las personas adulto mayor y las personas con discapacidades o mejorar la asistencia a los hogares encabezados por menores de edad.

Al analizar los fondos disponibles con una comunidad de refugiados en un campamento en Sierra Leona, los y las funcionarias del ACNUR utilizaron un gráfico a colores que mostraba qué proporción del presupuesto disponible se gastaba en cada área, como salud, agua y educación. El gráfico fue luego utilizado para conversar sobre las prioridades de la comunidad y determinar cómo debía el ACNUR dividir el presupuesto al año siguiente.

Aunque la recolección y el análisis de la información deberían involucrar a un gran número de personas, puede ser más práctico que un grupo pequeño diseñe el plan, un comité de planificación o un equipo de acción comunitaria, por ejemplo. Este grupo puede asumir la responsabilidad por el desarrollo del plan de acción y de monitorear su implementación. Esto no quiere decir que los miembros de la comunidad que no participan en el comité de planificación carecen de un rol que cumplir: la implementación del plan dependerá de toda la comunidad. El proceso de selección de los miembros del comité de planificación debe reflejar las consideraciones reseñadas en la sección 3.2.2 “Representatividad comunitaria”.

El primer paso para desarrollar un plan de acción comunitario es identificar los problemas de protección y las necesidades de asistencia a los que la comunidad ha dado prioridad. Luego plantee las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las acciones requeridas para solucionar el problema?
- ¿Cuál es el resultado o cambio deseado y si este removerá la causa o los síntomas?
- ¿Quién se beneficiará? ¿Estamos siendo inclusivos?
- ¿El proyecto apoya los derechos humanos individuales y fortalece la protección de todos los miembros de la comunidad?
- ¿Qué recursos se necesitan de la propia comunidad y cuáles del exterior?
- ¿Quién proporcionará estos recursos (materiales, financieros, humanos)?
- ¿Cómo se administrarán estos recursos? ¿Quién llevará la contabilidad?
- ¿Quién desarrollará el proyecto o actividad?
- ¿Cuáles son los plazos para implementar el proyecto?
- ¿Quién monitoreará el proyecto? ¿Cómo se evaluarán los resultados?

Dependiendo de las circunstancias, la comunidad puede ser capaz de utilizar sus propios recursos y contactar directamente a los donantes. Esto indicaría que los miembros de la comunidad están tomando decisiones que afectan sus vidas. Sin embargo, cuando no se reconocen los derechos relativos al desarrollo de actividades productivas, al empleo y a la libertad de movimiento, probablemente será necesario brindar asistencia. Pero la asistencia se debe entregar de forma que fomente la autosuficiencia. Todas las partes interesadas deben estar al tanto de cómo se asignan los recursos para evitar la duplicación o la competencia por el financiamiento. Al mismo tiempo, el ACNUR debe garantizar que todos los planes de acción comunitaria respetan e incluyen los derechos de todos los sectores de la población de manera adecuada. Esto se debe monitorear por medio de una estrecha comunicación con la comunidad. Si algunos grupos están siendo excluidos, puede ser necesario intensificar las actividades mencionadas en la sección 3.2.3 “Respuestas y soluciones de protección comunitaria”, para asegurar que sus intereses y prioridades son incluidos.

En Bosnia Herzegovina, grupos focales de discusión con cerca de 40 residentes de un centro de recepción, identificaron una variedad de riesgos de protección, incluyendo aquellos relacionados con la seguridad, la salud, educación y el acceso a información legal. Se redactó un resumen de los riesgos identificados que se entregó a cada grupo focal y luego los residentes votaron las áreas prioritarias. Las partes interesadas realizaron una lista recomendando acciones futuras y las revisaron en conjunto. Como resultado, se dio prioridad para la acción en las siguientes áreas:

**Salud** - Cabildeo para promover cambios en la legislación y así institucionalizar las remisiones médicas y mejorar el acceso a los tratamientos y medicinas. Cambios en los servicios de transporte médico para acomodar mejor los horarios de los residentes y la incorporación de apoyo psicosocial.

**Asesoría legal, apoyo y seguridad** - Ampliación de las sesiones de asesoría en los centros y cuidado de niños organizado, visitas mensuales guiadas por las instalaciones del centro de recepción, y reuniones mensuales con el consejo de refugiados, el administrador, la trabajadora social y las doctoras. El ACNUR regularizó la emisión de certificados de nacimiento y promovió ante las autoridades la posibilidad de exceptuar a los residentes de la obligación de renovar sus documentos. Se introdujeron patrullas nocturnas, y se aclaró el rol del equipo interdisciplinario, para la prevención de la violencia sexual y por motivos de género.

**Servicios de asistencia** – Los refugiados pudieron comenzar a elegir canastas de alimentos, las personas adulto mayor, las embarazadas y madres amamantando recibieron comida apropiada para sus necesidades y se introdujeron programas generadores de ingreso en los centros de recepción.

Los recursos requeridos para implementar el plan de acción comunitario se deberían identificar como parte del proceso de planificación. El grupo comunitario deberá negociar con los donantes externos, el gobierno local y/u otras instancias la entrega de los recursos externos que pueda necesitar. A veces, se necesitan planes de acción conjunta, como por ejemplo aquellos desarrollados en conjunto con la comunidad de acogida, por lo general en situaciones de desplazamiento interno, o con las autoridades locales, especialmente en contextos de retornados.

El ACNUR, sus socios y otras instituciones relevantes pueden apoyar al grupo comunitario en este proceso de negociación. Pueden sugerir fuentes de financiamiento potenciales y aconsejar sobre la manera más adecuada para negociar la entrega de los recursos. Además, el ACNUR debería trabajar con la comunidad para implementar los proyectos acordados para garantizar que la comunidad hace suyas las actividades.

#### **Diez consejos para apoyar los planes de acción comunitarios**

- Asegure que todos los involucrados usen métodos participativos y cuentan con el respaldo de la comunidad.
- Revise que los planes reflejen el perfil de edad, género y diversidad de la comunidad. Si no es el caso, converse sobre esta situación con las personas responsables para encontrar soluciones. Monitoree el respeto de los estándares de derechos humanos.
- Trabaje al ritmo de la comunidad en vez de imponer los calendarios de las agencias externas. Sea flexible.
- Respete las ideas/deseos de la comunidad al brindar la ayuda/ideas que sean necesarias.
- Garantice que los participantes/líderes comparten el plan de acción con toda la comunidad y son transparentes sobre el uso de los recursos.
- Asegure que se incorporan al plan mecanismos para el monitoreo y la evaluación participativa.
- Cree conciencia sobre los logros alcanzados por la comunidad.
- Promueva el apoyo al plan de acción entre las distintas partes interesadas externas.
- Asegure que los mecanismos de financiamiento del ACNUR o Interagenciales apoyan el plan de acción si esto es requerido/apropiado.
- Promueva la transparencia y la responsabilidad entre las personas encargadas del plan de acción comunitario.

### **3.2.6 Equipos para la acción comunitaria**

#### **Mobilizar a los hombres de la comunidad en torno a los derechos individuales**

Los hombres sudafricanos, como muchos hombres en otras partes del mundo, con frecuencia se comportan de maneras que contribuyen a la violencia doméstica y la violencia sexual y a altas tasas de VIH/SIDA. Reconociendo que las actitudes y comportamientos masculinos pueden impedir o promover la salud sexual y reproductiva, la ONG internacional Engender Health, asociada con la Planned Parenthood Association, comenzó en Sudáfrica el programa Hombres como Parejas (Men as Partners, MAP, por sus siglas en inglés) en 1998. En el 2004, la red de MAP expandió su programa de talleres, construcción de alianzas y de promoción, con el inicio de actividades de los “equipos para la acción comunitaria” (CAT por sus siglas en inglés). Estos

pequeños grupos informales de voluntarios han permitido a los hombres y las mujeres que han participado en talleres de MAP iniciar acciones concretas sobre temas de género, y VIH, que afectan a sus comunidades. La iniciativa fue diseñada con el doble propósito de alcanzar a una audiencia más amplia con los mensajes de MAP y ayudar a los miembros de los equipos para la acción comunitaria a mantener las actitudes y cambios de comportamiento logrados al asistir a los talleres de MAP. Al incentivar a los miembros de la comunidad a involucrarse y asumir la propiedad de los esfuerzos por cambiar las normas sociales, se tenía la esperanza de que los equipos para la acción comunitaria mejorarían la sostenibilidad del programa de MAP en general.

Los equipos para la acción comunitaria tienen libertad para elegir sus propias metas e intervenciones, siempre y cuando operen dentro de los lineamientos generales del programa de MAP, que busca promover la igualdad de género, reducir la violencia por motivos de género, mejorar la salud sexual y reproductiva de las mujeres y los hombres y aumentar la participación masculina en el tratamiento y cuidado de las personas que viven con VIH/SIDA. Cómo se interpretan estos objetivos depende del contexto en el que opera cada equipo, y los intereses de sus miembros. Por ejemplo, en una comunidad donde el desempleo contribuye a la violencia por motivos de género y a altos índices de contagio de VIH, organizar ferias de trabajo puede ser el curso de acción más apropiado. Un equipo para la acción comunitaria integrado por artistas y músicos, crear conciencia a través de representaciones puede ser adecuado.

Existen muchos temas que las estructuras tradicionales comunitarias pueden no considerar como prioridades o con respecto a los cuales carecen de tiempo para darles seguimiento. Una manera de fomentar las habilidades de liderazgo entre los diferentes grupos y de apoyar el cambio, es ayudar a pequeños grupos informales a diseñar y desarrollar sus propias actividades. Estos equipos de acción comunitaria pueden introducir ideas nuevas, de una manera no confrontacional, en temas como por ejemplo los derechos de los niños y las niñas y la participación, el VIH/SIDA, trabajar con los hombres para detener la violencia, masculinidad, acciones medioambientales, mejoras a las condiciones de vida y la prevención y respuesta a amenazas específicas a la comunidad, como la violencia contra las mujeres y los niños y las niñas. Los equipos tienen la ventaja de ser más flexibles y menos jerárquicos que las estructuras más grandes y con frecuencia resultan atractivos para los adultos jóvenes y los niños y las niñas, especialmente si usan medios de comunicación como el teatro y la música para transmitir sus mensajes.

#### **Diez consejos para trabajar con los equipos para la acción comunitaria**

- Identifique temas especiales, como por ejemplo la protección del medioambiente o reducir el consumo de alcohol, que podrían motivar a grupos pequeños a movilizarse.
- Incentive a los grupos de interés a discutir el tema y las maneras de solucionarlo.
- Elija una actividad que podría resultar interesante para las personas de interés.
- Piense pequeño: muchas actividades a pequeña escala fomentan la unidad de la comunidad y pueden desembocar en actividades que dirigen su atención a temas más grandes.
- Capacite e incentive al grupo a conducir investigación participativa sobre ese tema en sus comunidades.
- Ayude al grupo a establecer redes con otras personas que enfrentan problemas similares, incluyendo las asociaciones locales.

- Incentive a los miembros a definir criterios para la selección del o los coordinadores, definir los roles y las responsabilidades de los miembros, asignación de tareas, decidir sobre los recursos que aportarán y desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación.
- Ayude a los equipos a desarrollar valores y criterios que promueven el respeto por los derechos individuales, la diversidad y la tolerancia.
- Fortalezca sus capacidades, si se requiere, en áreas tales como administración de proyectos y contabilidad.
- Facilite, si es posible, el acceso al mundo “exterior” y la Internet.

### 3.2.7 Monitoreo y evaluación comunitaria

De todas las actividades que iniciamos, la evaluación y el monitoreo comunitario son quizás los más esenciales, dado que ayudan a identificar deficiencias y fomentar la transparencia y la responsabilidad. El monitoreo y la evaluación también se relacionan con los diagnósticos participativos para determinar qué está funcionando y qué no. Si fuera necesario, gracias a los diagnósticos participativos periódicas con los grupos que se intenta beneficiar con los proyectos, se pueden realizar ajustes a esos proyectos oportunamente. La falta de monitoreo puede ocasionar que la asistencia no se dirija a quienes la necesitan, y abrir la puerta al abuso y la explotación.

El **monitoreo comunitario** se enfoca en la implementación de las actividades para garantizar que los proyectos funcionen sin mayores problemas y en ayudar a alcanzar objetivos inmediatos. El monitoreo periódico es importante porque los procesos de planificación rara vez son perfectos y las situaciones cambian constantemente. El monitoreo se realiza mejor en conjunto con las personas responsables por el proyecto, las personas que participan en él y las personas beneficiarias del mismo. El monitoreo debe incluir visitas periódicas a las personas con necesidades específicas para asegurar que no están siendo excluidos.

Un diagnóstico participativo en un país reveló que el programa de alimentación escolar, que se había creado para incentivar la asistencia de los niños y las niñas a la escuela, estaba en la práctica surtiendo el efecto contrario en el caso de los más necesitados. Los líderes comunitarios, que se encontraban entre las personas más adineradas del campamento, y el director de la escuela habían acordado los criterios para entregar incentivos a los cocineros, los materiales para cocinar y la leña. Como resultado, era menos probable que los niños y las niñas más pobres asistieran a la escuela, porque ni los padres, ni los menores podían satisfacer siquiera los más mínimos requisitos. Los menores que no entregaban leña eran enviados a sus casas. Algunos padres se abstuvieron de enviar a sus hijos e hijas a la escuela porque no deseaban que pasaran hambre mientras otros comían frente a ellos.

Se deben establecer desde el inicio los mecanismos con los líderes para:

- Monitorear la entrega de asistencia a los diferentes grupos, especialmente aquellos con necesidades específicas y los que enfrentan un mayor riesgo, para evitar el abuso y la explotación (en todos los casos, se debe considerar adecuadamente el tema de la confidencialidad, por lo que en algunos casos puede ser inapropiado involucrar a la comunidad).

- Converse con las mujeres, los niños y las niñas y los adolescentes que se espera resulten beneficiados.
- Logre que los líderes u otros miembros de la comunidad visiten regularmente a las personas confinadas a sus hogares, los hogares encabezados por menores de edad o abuelos, los menores no acompañados o separados y otros grupos con necesidades específicas.
- Informe periódicamente al ACNUR y los y las funcionarias de la agencia sobre la situación de estas personas.
- Obtenga informes sobre la implementación del proyecto.
- Solicite retroalimentación constante a diferentes miembros de la comunidad sobre la calidad de ejecución del programa, incluyendo las actitudes de las personas encargadas de brindar los servicios.
- Cree mecanismos confidenciales para la presentación de reclamos, que sean fácilmente accesibles a las personas de interés del ACNUR y asegure que se inician acciones de seguimiento.

El monitoreo incluye realizar los cambios necesarios al proyecto o los servicios y compartir la información con las partes interesadas. El ACNUR y los y las funcionarias de la agencia deberían realizar además visitas aleatorias a los centros de distribución y a los hogares para monitorear la situación de los distintos miembros de la comunidad.

Para que las personas de interés para el ACNUR sepan cuáles son sus derechos o cuáles son los estándares que debemos cumplir, es imprescindible que **sepan nuestro mandato, nuestro rol y nuestras políticas**, quiénes somos y qué estamos haciendo. Por lo tanto, tenemos la responsabilidad de entregar esta información de manera clara y en un idioma o medio de comunicación que estas personas puedan comprender.

#### **¿Quién controla las cocinas?**

EL ACNUR distribuyó cocinas a un grupo de familias, pero durante el diagnóstico participativo se descubrió que algunas familias no estaban utilizando sus cocinas. Análisis más detallados revelaron que las familias de ciertas étnias eran consideradas como pertenecientes a una “casta inferior” y por ello la mayoría les impedía utilizar las cocinas. La falta de conocimiento sobre la dinámica comunitaria provocó no sólo el fracaso de garantizar el acceso para todos, sino que también permitió a un grupo utilizar la asistencia del ACNUR para discriminar a otro grupo.

**Los mecanismos para permitir a las personas de interés presentar reclamos** ante el ACNUR o los y las funcionarias de sus socios de manera confidencial constituyen una importante herramienta para monitorear. Todos las oficinas del ACNUR están obligadas a establecer procedimientos para la presentación de reclamos de acuerdo con lo establecido en el Boletín del Secretario General de la ONU sobre medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual y las instrucciones de seguimiento enviadas a las oficinas en el 2003 y 2004<sup>61</sup>. Las herramientas modelo proporcionadas (hojas informativas y formularios para la presentación de reclamos) deben ser adaptadas por los y las funcionarias de acuerdo con las conversaciones realizadas con la comunidad y circuladas en el idioma local.

#### **Mecanismos para el manejo confidencial de casos individuales**

Como se señaló en la sección 3.2.3, las oficinas del ACNUR deben garantizar el establecimiento de sistemas para el manejo confidencial de los casos y la creación de comités en conjunto con los socios para establecer un sistema de seguimiento, monitorear y encontrar soluciones para las personas individuales que enfrentan mayores riesgos. El



sistema para referir debe ser coordinado con la comunidad. Los y las funcionarias del ACNUR y sus socios deben visitar a todas las persona que enfrentan altos riesgos<sup>62</sup>, siempre dando la debida consideración a la confidencialidad y la posibilidad de poner a estas personas en una situación de riesgo mayor. La base de datos ProGres del ACNUR es una herramienta de protección que puede apoyar el sistema de manejo de los casos individuales. Los y las funcionarias deberían utilizarlo para dar seguimiento a aquellas personas que se ha identificado que enfrentan un mayor riesgo. Los y las funcionarias deberán asegurar que la información se actualiza regularmente para permitir el monitoreo adecuado y oportuno. Según sea apropiado, se puede referir a estas personas a otros mecanismos de apoyo, basados en acuerdos alcanzados a través de procedimientos operativos estándares para prevenir y responder a la violencia sexual y por motivos de género o los procedimientos para determinar el interés superior del niño o la niña en situación de riesgo. Además de brindar apoyo inmediato, los comités para el manejo de casos deberían considerar además las alternativas de soluciones duraderas y cómo apoyar a estas personas, incluyendo la posibilidad de reasentamiento, cuando sea apropiado. Aunque el sistema para el manejo de casos individuales no es comunitario, es una parte fundamental de nuestro trabajo de protección y nutre el trabajo que hacemos con la comunidad.

**La evaluación comunitaria** es la revisión de todo el programa o proyecto para establecer si se están cumpliendo las metas y si ha mejorado la situación. Pude ser realizado a través de diagnósticos participativos, encuestas y otros métodos. Es importante que las diferentes partes interesadas acuerden qué proyectos o servicios serán evaluados, por quién y cuándo. Al realizar la evaluación se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha cambiado para el grupo o la comunidad a consecuencia del proyecto?
- ¿Los cambios corresponden a los resultados deseados? ¿Si no es así, por qué no?
- ¿Los servicios se brindaron de manera efectiva? ¿Puede mejorarse la eficiencia de los procedimientos?
- ¿Cómo se monitoreó el proyecto o los servicios y quién lo hizo? ¿Esto necesita mejorar?
- ¿Se excluyó a alguien? ¿Si así fue, por qué? ¿Esta situación se detectó y solucionó con rapidez? ¿Si no fue así, por qué?
- ¿Se contactó periódicamente a las personas en situación de riesgo, mayor riesgo y/o con necesidades específicas para asegurar que estaban recibiendo el apoyo o servicio adecuado?
- ¿Se informó regularmente a las personas sobre los avances del proyecto y cómo acceder a apoyo adicional?
- ¿Se implementaron mecanismos para permitir a las personas la presentación de reclamos o discutir los problemas?
- ¿La actitud de quienes entregaban los servicios fue respetuosa y acorde con los valores de la organización?
- ¿Qué aprendimos de esta experiencia? ¿Cómo aplicaremos este aprendizaje en otras oportunidades?

El monitoreo y la evaluación comunitaria no pueden llevarse a cabo a menos que se entregue información escrita, oral y visual a todos los miembros de la comunidad, en un idioma apropiado y de una manera comprensible. Como parte de nuestra estrategia para apoyar un enfoque basado en los derechos y comunitario, todas las agencias deberían asegurar que sus funcionarios portan identificaciones visibles para que las personas de interés sepan con quién están hablando, qué agencia representan y qué están ofreciendo. Esto se debe complementar con boletines periódicos de información, en formato de

afiches, que indiquen los servicios que brindará cada agencia y que entregue los detalles de los programas de asistencia.

El equipo en **Bangladesh** tomó fotografías del campamento antes y después de implementar un proyecto de agricultura para que todos pudieran ver los cambios generados por medio del proyecto. Mostrar fotografías es un medio excelente para fomentar la discusión sobre qué se cambió, los avances realizados y qué sigue necesitando trabajo.

Los informes de resultados a través de diagnósticos participativos periódicos son una buena manera de diseminar la información sobre los cambios introducidos y los progresos monitoreados y para evaluar la efectividad del proyecto.

En el contexto de la estrategia para la transversalización de la edad, género y diversidad, la oficina regional del ACNUR en Budapest y sus socios realizaron diagnósticos participativos en el 2005 en Hungría, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia. En agosto del 2007 la oficina hizo público el informe “Ser un refugiado: cómo los refugiados y solicitantes de asilo experimentan la vida en Europa central” (*“Being a Refugee: How Refugees and Asylum-seekers Experience Life in Central Europe”* disponible sólo en inglés) que documentó las mejoras obtenidas a consecuencia del redireccionamiento del trabajo del ACNUR hacia las preocupaciones prioritarias mencionadas por la comunidad. En Eslovenia, por ejemplo:

Se introdujo un curso introductorio sobre el idioma y la cultura eslovena;

Se colocaron anuncios, en turco, sobre consejería legal y ahora hay disponibles intérpretes turcos para los servicios psicosociales;

Se estableció una casa para brindar albergue gratuito y asistencia intensiva para la integración de los refugiados por 12 meses;

Ahora el gobierno ofrece cursos adicionales de idioma y capacitación vocacional para los refugiados; y

La agencia de empleo tiene ahora oficiales dedicados a trabajar con los refugiados, y como resultado, más refugiados reconocidos fueron capaces de encontrar trabajo.

#### **Diez consejos para el monitoreo y la evaluación comunitaria**

- Desde el inicio, entregue información escrita, oral y visual sobre los proyectos y servicios, o los planes de acción comunitaria, incluyendo el financiamiento, cuando sea apropiado.
- Trabaje con los líderes para acordar sistemas efectivos para el monitoreo comunitario, especialmente para las personas con necesidades específicas.
- Establezca un sistema para el manejo de casos individuales y un comité para proteger, monitorear y encontrar soluciones para las personas en mayor situación de riesgo, especialmente las mujeres y niñas.
- Lleve a cabo diagnósticos participativos periódicos sobre el trabajo y los programas del ACNUR utilizando grupos focales de discusión y otros métodos.
- Recorra a herramientas de evaluación sencillas, y asegure que participan todos los diferentes grupos de la comunidad.
- Construya sobre la base de planes acordados con anterioridad y los resultados de diagnósticos participativos previas para detectar avances e identificar debilidades.
- Escuche y aprenda, en vez de “discutir o defender”, enfóquese en el antes y el después para revisar el impacto y acuerde los pasos a seguir para mejorar la situación.
- Discuta los resultados con el equipo interdisciplinario y compártalos con la comunidad y los

socios como herramientas de promoción.

- Incorpore los cambios o lecciones aprendidas en los proyectos revisados. Documente las lecciones aprendidas y las buenas prácticas y compártalas con las otras oficinas.

Asegure que todos los y las funcionarias portan identificaciones que incluyan foto y nombre, para que las personas de interés puedan monitorear y evaluar sus actitudes y la calidad de los servicios brindados por las diferentes agencias.

# 4

## Conocimientos, habilidades, actitudes, y equipos interdisciplinarios

Esta sección reseña los conocimientos, habilidades y actitudes más importantes que necesita el personal humanitario y la manera en que un equipo interdisciplinario, que combina profesionales de diversas habilidades y funciones, puede fortalecer el enfoque comunitario. Además entrega una guía práctica sobre cómo un equipo puede establecer los primeros contactos con la comunidad.

### 4.1 Conocimiento

**“No saber es malo, no querer saber es peor.”**

Aplicar un enfoque comunitario requiere conocimientos sobre los procesos grupales, la resolución de conflictos y la mediación. Estos conocimientos permitirán que los procesos colectivos que eventualmente podemos desarrollar tomen en cuenta los derechos individuales de las personas o subgrupos, y asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales y comunitarios<sup>63</sup>. Los equipos interdisciplinarios deben tener conocimientos básicos, incluyendo:

- Cierta nivel de conocimientos sobre las ciencias sociales y experiencia en técnicas de comunicación, que son esenciales para asegurar la participación y para poder realizar análisis profundos desde la perspectiva de la edad, el género y la diversidad;
- Conocer los instrumentos legales internacionales, regionales y nacionales, conocimiento que resulta muy útil al trabajar con los miembros de la comunidad sobre temas de derechos humanos, y puede ayudarnos a ser claros sobre los estándares que debemos respetar;
- Conocimientos sobre las políticas del ACNUR, incluyendo las Conclusiones y Lineamientos del ExCom, especialmente las que se relacionan con las mujeres, los niños y las niñas, las personas adultos mayores y las personas con discapacidades y la prevención y respuesta a la violencia sexual y por motivos de género. Debemos familiarizarnos también con herramientas de apoyo, como por ejemplo el uso del reasentamiento, el ciclo de manejo de las operaciones, los estándares e indicadores, ProGres, y las políticas relevantes sobre VIH/SIDA. Debemos conocer en detalle el Boletín del Secretario General de la ONU sobre

medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual y el Código de Conducta del ACNUR.

Adicionalmente, es importante estar dispuesto a aprender de quienes nos rodean, incluyendo el personal nacional e internacional, los socios y los oficiales gubernamentales, para incrementar nuestros conocimientos y comprensión de la situación. Debemos invertir tiempo reuniendo información sobre la comunidad, su historia y las dinámicas actuales, al mismo tiempo, debemos comprender como nuestra propia edad, sexo y experiencia, facilitan o dificultan las relaciones con ciertos grupos o comunidades. Conocerse a uno mismo, y conocer las propias fortalezas y debilidades personales es útil para determinar la mejor manera de apoyar los procesos comunitarios.

## 4.2 Habilidades

Para asegurar que los procesos participativos sean exitosos y apoyen un enfoque comunitario y basado en los derechos se requieren algunas habilidades específicas. Las más importantes son:

**Las habilidades comunicacionales** son cruciales para permitir a las personas trabajar juntas en una labor compartida o para alcanzar una meta compartida. La comunicación es un proceso que funciona en dos sentidos: la información se recibe y transmite cuando se comparte y cuando se escucha. Las personas de interés pueden participar de manera significativa, solo si tienen acceso a la misma información fidedigna que los trabajadores humanitarios.

**Escuchar** es la parte más importante de la comunicación. Escuchar activamente requiere demostrar interés por escuchar lo que se está diciendo, aclarar los puntos y ser capaz de resumir la información de manera precisa. Comunicarse con respeto significa **hablar con las** personas, no a las personas.

La habilidad para **negociar** es importante para facilitar los procesos complejos en los que intervienen múltiples partes interesadas, con diversos niveles de poder y capacidades para tomar decisiones. La persuasión y la negociación se requieren constantemente para iniciar conversaciones sobre temas sensibles.

Una buena **capacidad de observación** y la **curiosidad** permiten a las personas descubrir muchas de las cosas que están sucediendo en la comunidad, sobre las cuales puede que no se esté hablando, como por ejemplo cómo se trata a los niños y las niñas y en qué actividades participan, o si las personas con discapacidades tienen o no algún tipo de rol en la comunidad o están ausentes en la vida comunitaria. La capacidad de observación nos permite además percibir e interpretar el lenguaje no verbal. Esto es esencial cuando tratamos de aprender cómo participan las personas que tienen menos voz, o que se sienten menos libres para manifestar sus opiniones. Además nos ayuda a permanecer más concientes sobre el efecto que tenemos sobre la comunidad.

## Aprendiendo del equipo interdisciplinario de Nairobi

Presunciones previas	Presunciones nuevas
Los refugiados urbanos tienden a ser hombres solteros jóvenes.	Los refugiados urbanos comprenden a una población diversa que incluye mujeres y hombres, niñas y niños y personas con diversas necesidades específicas.
Los refugiados urbanos son pasivos, ellos esperan que el ACNUR les resuelva sus problemas.	Los refugiados urbanos han desarrollado variados mecanismos para enfrentar la situación y protegerse a si mismos y encontrar medios de sustento en el contexto urbano.
Los refugiados urbanos quieren el reasentamiento y adoptan comportamientos manipulativos para obtenerlo.	Si bien el reasentamiento resulta atractivo, muchos refugiados han construido sus vidas y comunidades en el país de asilo.
Los refugiados urbanos son agresivos, por lo que los funcionarios del ACNUR deben adoptar precauciones de seguridad adicionales cuando visitan las comunidades refugiadas.	Los refugiados urbanos reciben con agrado la interacción con los funcionarios del ACNUR en sus propias comunidades, y por lo general es seguro visitarlos, adoptando las precauciones usuales que se deben tener en Nairobi.
El ACNUR ya sabe todo lo que debe saber sobre los refugiados urbanos.	El ACNUR puede utilizar múltiples fuentes de información, incluyendo mapeo, indicadores y trabajo comunitario, para aprender con mayor profundidad sobre las comunidades refugiadas, especialmente sobre las personas que puede que no se acerquen con frecuencia a la oficina.
Los refugiados urbanos acuden al ACNUR si tienen problemas.	Muchos de los refugiados más vulnerables son incapaces de acercarse a la oficina, mientras que otros lo hacen con poca frecuencia.

### 4.3 Actitudes

Por sobre todo lo demás, nuestras actitudes y los valores que transmitimos determinarán la naturaleza de nuestra relación con las personas de interés. Además permitirán una buena coordinación y trabajo en equipo con otras agencias humanitarias. Es muy fácil agotarse y adoptar una actitud indiferente con respecto al trabajo, escéptica con respecto a las personas con las que trabajamos, cuando hay pocos, o no hay, resultados rápidos<sup>64</sup>. Las oficinas deberían asegurar que existen oportunidades para que el personal en el frente pueda informar de una manera constructiva y regular para reducir el estrés y mantener un enfoque positivo.

El **Código de Conducta del ACNUR** exige que los y las funcionarias: “trataré siempre de entender las difíciles experiencias a las que los refugiados y demás personas de la competencia del ACNUR se han enfrentado y sobrevivido, así como la posición desfavorable en que pueden encontrarse – sobre todo por motivos de sexo, edad o discapacidad- en relación a los que ejercen un poder o una influencia sobre algunos aspectos de sus vida.”<sup>65</sup>

Nuestras actitudes hacia los miembros de la comunidad y nuestros compañeros humanitarios se manifiestan de manera verbal y no verbal, y necesitamos estar muy concientes de estas señales para asegurar que mantenemos el respeto y la imparcialidad en el trabajo.

El lenguaje corporal es específico a cada cultura y los **mensajes no verbales** pueden percibirse diferente, dependiendo de quién los está interpretando. Es importante que se pare cara a cara con las personas cuando les esté hablando, manifestar interés y hacer contacto visual si resulta apropiado (sin mirar fijamente, porque esto puede percibirse como una actitud agresiva). Se envía un mensaje al mirar el reloj cuando las personas están mencionando un tema que ellas consideran importante, cuando usted llega a la reunión comunitaria con un listado preparado, cuando usted se sienta con las personas en vez de permanecer apartado de ellas (salvo que este sea parte del ritual si usted es un invitado), cuando usted camina por el campamento, saludando a las personas, en vez de permanecer en el auto.

El **tono que usamos al hablar** y las frases con las que iniciamos una conversación, con frecuencia transmiten signos claros para las personas sobre cuán en serio queremos involucrarnos en el diálogo. Callar a las personas que desean hablar ciertos temas, no permanecer después de la reunión para atender a las personas que quieren tiempo para ellas o partir sin concertar entrevistas, son actitudes que dicen mucho sobre nuestras prioridades. El uso de lenguaje no-técnico y evitar los acrónimos son muestras básicas de respeto.

Mostrar **respeto por las tradiciones y costumbres** construye la confianza. Ofrecer información sobre nosotros mismos puede resultar útil para reducir la distancia entre nosotros y la comunidad.

Ver a las personas como **seres humanos**, y no como “casos individuales”, “poblaciones”, o “carga de casos” facilita tratar a las personas con respeto y dignidad. Conversaciones directas y frecuentes con las personas, individualmente o en pequeños grupos, ponen una cara humana a problemas complejos y nos recuerda por qué somos trabajadores humanitarios<sup>66</sup>. Debemos tomar conciencia de cómo le hablamos a los niños y las niñas, y si ellos sienten que se pueden acercar a nosotros.

Debemos **tratar de no suponer cosas** sobre las personas. Sólo porque alguien está incluido en un grupo particular, no quiere decir necesariamente que ella o él se adecuen al estereotipo de ese grupo. Por ejemplo, si una mujer es descrita como viuda, no debemos asumir que ella necesariamente está en necesidad de apoyo específico (vulnerable). Mientras no se sepa más sobre ella, lo único que se puede asumir es que su esposo falleció.

Debemos mantener el respeto por el principio humanitario de la **imparcialidad**.

**Las personas también supondrán cosas sobre nosotros** y observarán nuestro comportamiento. Puede que seamos percibidos como salvadores externos o extranjeros entrometidos. Debemos delinear con claridad los aportes que proponemos y nuestras limitaciones para definir nuestra relación con la comunidad.

#### **Diez consejos para tener una buena comunicación y mostrar una actitud positiva**

- Tome conciencia de su comportamiento verbal y no verbal, usted está siendo observado. Dedique tiempo a escuchar a las personas. Escuche también con sus ojos. No tema permanecer en silencio, las personas pueden necesitar pensar antes de reaccionar.
- Esté al tanto de qué puede mantener a las personas a distancia y qué puede construir buenas relaciones.
- Sea entusiasta y refleje esta característica en su voz y su actitud. Sea acogedor, y para ello mantenga una expresión facial y lenguaje corporal acorde. Preste atención a aquellas personas que permanecen en silencio, inclúyalas utilizando el contacto visual.
- Brindar protección requiere internalizar un análisis de edad, género y diversidad y reflejar esto en la interacción con la comunidad. Esté listo para tomar partido y respetar los derechos humanos.
- No suponga las cosas, actúe como facilitador. Averigüe los métodos tradicionales de comunicación y úselos, si resulta apropiado. Relacione las teorías y conceptos a experiencias de vida conocidas.
- Valore el tiempo, las capacidades y los recursos de las personas. Asegúrese de que sus demandas no generen una carga financiera para las personas. Establezca las condiciones para la participación significativa, incluyendo la participación de los niños y las niñas, sin imponer muchos métodos y procedimientos nuevos.
- Prepare a los intérpretes con anticipación para que comprendan el proceso y qué busca usted obtener. Evite los malos entendidos y la necesidad de adivinar.
- Busque maneras de informar a las personas que no leen, Ayude a las personas a comprender.
- Reconozca y documente las contribuciones de las personas. Agradezca a las personas su disponibilidad, ayuda y hospitalidad.
- Deténgase en los centros de reunión o en el mercado, camine por el campamento, ofrezca pequeñas ayudas y dedique tiempo a hablar con las personas.

#### **4.4 Equipos interdisciplinarios**

La protección internacional no se limita sólo a brindar protección legal, comprende además todas las actividades iniciadas para hacer que se respeten los derechos de los refugiados y otras personas de interés para el ACNUR. También incluye las medidas que adoptan las personas de interés para asegurar su propia protección. Tres evaluaciones realizadas sobre mujeres, niños y niñas y el rol de los servicios comunitarios destacaron que la entrega de protección es más efectiva cuando los equipos trabajan de manera interdisciplinaria<sup>67</sup>.



En un campamento de refugiados, la agencia encargada de sanitizar el agua estableció un sistema comunitario a través del cual se encargó a trabajadores refugiados la tarea de acercarse a la comunidad, mientras que la agencia encargada de la administración del campamento estableció un sistema de contratación de refugiados para que trabajaran implementando actividades de administración del campamento, como por ejemplo supervisar la distribución de alimentos. Pronto resultó evidente que la filosofía detrás de cada sistema era diferente. Uno se centraba en lograr que los refugiados que trabajaban se convirtieran en puntos de contacto con la comunidad, mientras que el otro se limitaba a contratar refugiados para supervisar y entregar la asistencia. La confusión y competencia que se generó entre ambos métodos de trabajo debilitó los esfuerzos por promover un enfoque comunitario.

Revisar y analizar los riesgos de protección, las prioridades y soluciones desde un enfoque comunitario, requiere una perspectiva interdisciplinaria. Al lanzar la estrategia de edad, género y diversidad, el ACNUR promovió la aplicación de un enfoque de equipo interdisciplinario a su trabajo de protección, entregando así un modelo útil para trabajar en el terreno<sup>68</sup>. Un equipo interdisciplinario reúne los conocimientos en administración, en programas, en protección, en el terreno, en información pública y en servicios comunitarios que tienen los y las funcionarias del ACNUR, tanto nacionales como internacionales, y funcionarios de los gobiernos y socios, para facilitar un análisis y un proceso de planificación integrales, y para asegurar metas y aproximaciones comunes en nuestro trabajo. La rotación es importante, en la medida que amplía la experiencia disponible y ayuda a evitar el recargo de ciertos miembros del equipo.

Es esencial trabajar como un equipo interdisciplinario al implementar un enfoque comunitario, para poder utilizar toda la experiencia disponible en una operación y así maximizar los beneficios para las personas de interés del ACNUR. Si un socio o un miembro del equipo dirige su atención exclusivamente a una tarea sin tomarse el tiempo de comunicarse con los demás, o aprender de ellos, no se alcanzan todas las ventajas de recurrir a un enfoque comunitario.

Cada persona aporta sus habilidades particulares al equipo interdisciplinario:

- Experiencia en movilización comunitaria y trabajo para contactar a la comunidad, técnicas comunicacionales y habilidades de facilitador ayudarán a movilizar a la comunidad a participar, permitirán construir la confianza y seguridad y fomentarán el desarrollo de planes de acción basados en las capacidades y las prioridades de la comunidad.
- El conocimiento que tienen los oficiales en el terreno sobre la vida diaria de las personas de interés es fundamental para ayudar a otros funcionarios a comprender las dinámicas comunitarias de manera tal que puedan contactarse con los miembros de la comunidad.
- Saber sobre los instrumentos legales y de derechos humanos es importante para revisar y discutir temas de derechos humanos con la comunidad.
- Los conocimientos sobre administración de programas, planificación y monitoreo son cruciales para asegurar el apoyo y seguimiento de los acuerdos alcanzados con las personas de interés.
- Las aptitudes para diseminar información y diseñar material apropiado son necesarias para asegurar que todos los miembros de la comunidad tienen acceso a la información.

- Además de su propia experiencia, los y las funcionarias de gobierno y las autoridades locales comprenden la situación local y los sistemas existentes y pueden facilitar los procesos y resolver múltiples problemas.

#### **Visión de la oficina del ACNUR en Nairobi sobre qué se requiere para apoyar un enfoque comunitario**

Se requiere que existan varias condiciones para que la oficina del ACNUR en Nairobi pueda implementar estas nuevas estrategias y además es necesario que se cambien ciertas presunciones. Estas incluyen:

- **Accesibilidad y transparencia vis-à-vis los socios operativos y las comunidades refugiadas.** La oficina necesita abrir sus puertas a los socios operativos y ser mucho más transparente sobre sus procedimientos, incluyendo sus fortalezas y debilidades. La oficina debe responder con prontitud y con fundamentos a los socios y refugiados.
- **ProGres.** La utilización por parte de toda la oficina del avanzado sistema de registro ProGres, puede asegurar el manejo eficiente y de calidad de los casos individuales.
- **La perspectiva de los y las funcionarias de rango superior y la buena colaboración entre unidades.** Todos los y las funcionarias que trabajan con personas y comunidades deben compartir sus impresiones y colaborar para diseñar estrategias. Los y las funcionarias de rango superior juegan un papel crucial para articular esta visión. Es de particular importancia para los y las funcionarias de protección y servicios comunitarios comprender esta visión y desarrollar estructuras de administración que favorezcan la cooperación, dado que gran parte de la estrategia se enfoca a trabajar con las comunidades de refugiados para fortalecer la protección.
- **Compromiso con los diagnósticos participativos.** Los diagnósticos participativos constituyen una oportunidad para que los y las funcionarias alcancen acuerdos comunes sobre los temas principales que afectan a los refugiados urbanos, y para ver a los refugiados en sus propios barrios y espacios comunitarios, en vez de verlos en la oficina del ACNUR. Para que sea un ejercicio creíble, la oficina debe dar seguimiento al diagnóstico participativo a través de acciones específicas.
- **Sumas pequeñas de financiamiento adicional.** El ACNUR en Kenia debe destinar la mayoría de sus recursos a los refugiados que viven en campamentos, lo que deja muy poco dinero para el presupuesto urbano. Sin embargo, pequeñas sumas de dinero de fuentes externas, como por ejemplo el Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Protección, pueden tener un impacto significativo. Por ejemplo, la concesión de \$30,000 permitió a la oficina organizar programas conjuntos con las autoridades de educación de la ciudad, y ahora existe el compromiso de matricular a los niños y las niñas refugiadas en educación primaria gratuita.
- **Apertura al cambio.** El nuevo programa requiere el deseo de tomar riesgos y revisar las presunciones y proyectos a medida que se aprenden nuevas lecciones. Administradores flexibles y que brindan apoyo han empoderado a los y las funcionarias a ser innovadores.

El **propósito primordial de los equipos interdisciplinarios** es apoyar al representante y la oficina dando seguimiento a la implementación de la estrategia para la transversalidad de edad, género y diversidad<sup>69</sup>, a través de diagnósticos participativos, asegurando análisis adecuados y las acciones de seguimiento, la retroalimentación a la comunidad y las acciones dirigidas para apoyar a las personas de interés que son discriminadas. Puede que el equipo identifique además carencias de habilidades en la oficina y/o en los socios y coordine capacitaciones o actividades para entrenar sobre estos temas, que pueden ser diagnósticos participativos, análisis de edad, género y diversidad, violencia sexual y por motivos de género, determinación del interés superior, e identificar y registrar a las personas con necesidades específicas. Se espera que los equipos interdisciplinarios

fortalezcan la coordinación interna y externa y los diagnósticos participativos, para así, mejorar la protección.

Los intérpretes juegan un papel muy importante en el trabajo de cualquier equipo, en la medida que estas personas pueden tener un impacto significativo sobre cómo son percibidos los esfuerzos de la oficina para promover un enfoque comunitario. Se debe apoyar a los intérpretes para que comprendan el enfoque, los propósitos de la oficina y de la comunidad y cómo traducir lo que dice la gente, sin entregar su propia versión de lo que cree que están diciendo esas personas. La capacitación de los intérpretes debe enfocarse a mejorar su capacidad para traducir, la autoconciencia con respecto a sus expresiones faciales y lenguaje corporal y en incentivar la apertura de mente con respecto a lo que escucharán.

#### **Diez consejos para construir un equipo interdisciplinario efectivo**

- La nacionalidad, la edad, el sexo, la religión, la etnia y las habilidades combinadas de los miembros del equipo deberían considerarse atentamente. Los miembros del equipo deben ser capaces de comunicarse con los diferentes grupos de la sociedad.
- Los socios deberían ser parte del equipo. El equipo debería facilitar la coordinación entre los y las funcionarias del ACNUR.
- La actitud y comportamiento de los miembros del equipo, incluyendo los intérpretes, es vital. Si los colegas hacen comentarios inapropiados, debemos cuestionarlos de manera constructiva.
- Los miembros del equipo deberían identificar con claridad sus roles y crear una relación positiva, evitando crear falsas expectativas. Trabaje con equipos pequeños cuando realice diagnósticos participativos.
- El equipo debe respetar a la comunidad y disfrutar pasar el tiempo con los miembros de la comunidad.
- Todos los miembros del equipo deben desarrollar la capacidad de analizar la situación desde una perspectiva de edad, género y diversidad.
- El equipo debería garantizar que los resultados del diagnóstico participativo y las decisiones de seguimiento de se tomen se comparten con, y son evaluadas por, la comunidad.
- En contextos de desplazados internos, se deben establecer equipos interagenciales para facilitar la coordinación.
- El equipo debería asegurar que la oficina tenga una estrategia por escrito para contactar a la comunidad, un sistema confidencial para el manejo de casos individuales y un comité para dar seguimiento a la situación de las personas en mayor situación de riesgo.
- El equipo se debería reunir regularmente con el Representante/Jefe de Oficina, que es la persona responsable de guiar y dirigir al equipo. El equipo podría además desarrollar un plan anual con la oficina para guiar su trabajo y evaluar los resultados obtenidos.

# 5

## Consideraciones para contextos específicos

Esta sección ofrece una guía para aplicar un enfoque comunitario en diferentes contextos

El enfoque comunitario puede usarse en todo tipo de operaciones del ACNUR, porque los principios básicos y la metodología es siempre la misma. Sin embargo se deben tener en cuenta algunos temas y puede que sea necesario realizar ciertas adecuaciones al enfoque, dependiendo de la situación.

### 5.1 Emergencias

La naturaleza de la emergencia determinará el nivel de participación de la comunidad. Sin embargo, como en otros contextos, es posible lograr una participación comunitaria significativa, una circunstancia altamente deseable<sup>70</sup>. Se necesitan acciones rápidas para responder a situaciones de amenaza a la vida, por lo que el tiempo para hacer consultas y negociar es muy breve. Es importante equilibrar el tiempo y el esfuerzo invertido en el análisis de situación, incluyendo los diagnósticos participativos y la movilización comunitaria, con el paso del tiempo, los resultados de un diagnóstico serán válidos. En las emergencias las condiciones cambian todo el tiempo, por lo que el análisis de situación requerirá ser actualizado frecuentemente.

Aproveche todas las oportunidades que se presenten para conocer a las personas de interés. A pesar de que puede que no disponga de tiempo para conocer a cada grupo, es vital que se incluya en la evaluación a muchas personas, representativas de toda la comunidad<sup>71</sup>. No incluya sólo a las personas que son más fáciles de contactar, como por ejemplo los líderes ya existentes o los hombres jóvenes que hablan el idioma de los trabajadores humanitarios. Con la frecuencia que sea posible, hable con las mujeres, los hombres, niños y niñas de diferentes edades y orígenes para lograr una comprensión integral de la situación de las personas de interés.

#### Consejos para trabajar en una emergencia

- A través de evaluaciones en el terreno con las personas de interés, **mapee las agencias, los servicios y las estructuras comunitarias existentes**.
- Debe considerar cuidadosamente **la seguridad** de las personas consultadas. Las personas o grupos que se comunican con las agencias de ayuda pueden ser objeto de resentimiento o incluso violencia por parte de otras personas o grupos.

Las fuentes de información, deben por lo tanto permanecer confidenciales. En contextos de desplazados internos, asegúrese al trabajar con las autoridades locales, que no existirán represalias para las personas o comunidades al discutir sobre las violaciones de derechos humanos<sup>72</sup>.

- No espere hasta consolidar las **necesidades prioritarias** de todos los grupos. Comience con un grupo y responda antes de comenzar con el siguiente. Como es probable que la situación cambie, los diagnósticos se deberían realizar cada tres meses, si es posible, para asegurar que las actividades se planifican de acuerdo con las necesidades.
- Trabaje todo el tiempo con los socios nacionales e internacionales. Coordine y evite el **sobre diagnóstico**.
- Los diagnósticos rápidos y tempranos deberían revisar los **riesgos de protección y las violaciones de derechos humanos** antes de y durante la emergencia. Las causas de origen deben analizarse desde una perspectiva de edad, género y diversidad con la finalidad de adoptar acciones rápidas para remediar la situación y evitar más abusos o desplazamiento.
- Adopte las medidas necesarias para analizar, con la comunidad, los riesgos de protección particulares que enfrentan las mujeres y las niñas, y las maneras de **prevenir y responder a la violencia sexual y por motivos de género**<sup>73</sup>.
- **Visite a las personas** en sus hogares o albergues. Dedique tiempo a escuchar a las personas.
- **Establezca puntos fijos** donde los y las funcionarias puedan estar a disposición de las personas de interés a horas preestablecidas para reunir información sobre los grupos con necesidades específicas, responder preguntas y/o aconsejar.
- Identifique con rapidez un equipo en la comunidad que tenga la capacidad y las ganas para **organizar el apoyo comunitario** para las personas con necesidades específicas.
- Establezca sistemas comunitarios, que respeten los derechos individuales, para identificar y **brindar protección y cuidado a los grupos con necesidades específicas**, como por ejemplo las personas adultas mayores, las personas con discapacidades y los menores no acompañados o separados.
- Adopte acciones inmediatas para **prevenir la separación familiar**, reunificar a las familias si resulta posible y para iniciar los mecanismos de reunificación familiar.
- Establezca mecanismos para identificar, junto a la comunidad, a los grupos que enfrentan situaciones de **mayor riesgo**.
- Establezca sistemas para el **manejo confidencial de casos individuales** para todas las personas que se consideran en mayor situación de riesgo, y para dar seguimiento y monitorear la situación de las personas.
- Trabajando junto con la comunidad, **desarrolle mecanismos de información y comunicación** que garanticen que todos, incluyendo las mujeres adultas mayores, las personas con discapacidades y otros grupos potencialmente marginados, tengan acceso a la información sobre asistencia y otros temas. Ponga avisos en lugares que las personas acostumbran a reunirse, como por ejemplo los puntos de recolección de agua, los centros de registro o donde se esté distribuyendo la asistencia.
- Evite establecer durante la emergencia patrones de comportamiento o relaciones que serán difíciles de cambiar con posterioridad. Para que esto no suceda, haga **arreglos temporales** que se revisan periódicamente. Asegure que las personas están al tanto de que cualquier arreglo que se hace en una situación de emergencia, puede cambiar más adelante.

- Establezca **planes de respuesta específicos para situaciones de emergencia** con los socios del ACNUR y la comunidad.
- En los lugares en que las personas de interés luchan por sobrevivir, el ACNUR y sus socios tienen un gran poder, porque son vistos como salvavidas. Esto puede distorsionar las relaciones entre las personas de interés y las agencias humanitarias, porque las personas pueden estar reticentes a presentar reclamos sobre o manifestar su desacuerdo con las actividades que se están implementando. **Piense en el futuro** y considere las implicancias a largo plazo de todas las decisiones.

### **Participación en emergencias**

Cuando el equipo de emergencia del ACNUR llegó a Galkayo, Somalia, en enero 2007, era la primera vez en mucho tiempo que una agencia internacional tenía presencia en el terreno. Esta era una emergencia y la operación de desplazados internos y el diagnóstico participativo se adaptaron al contexto específico.

Como el ACNUR necesitaba trabajar con otras agencias, el equipo de emergencia propuso complementar un ejercicio de identificación de desplazados internos que estaba realizando el *Consejo Danés para Refugiados (Danish Refugee Council, DRC* por sus siglas en inglés) con un diagnóstico participativo. Al combinar las dos metodologías, se buscaba obtener una comprensión profunda de la situación.

Considerando que el ACNUR y el DRC tenían un personal muy escaso en el terreno, resultó muy difícil aplicar un enfoque intersectorial. En vez de ello se contrató y capacitó a un equipo local para realizar las evaluaciones. Dado que el contexto político era muy sensible, se decidió no incluir a las “autoridades locales” en los grupos focales de discusión, porque se consideró que los desplazados no se sentirían seguros o libres para manifestar sus preocupaciones.

Las relaciones entre los diferentes subgrupos de desplazados internos resultaban particularmente complejas, a consecuencia de las estructuras de poder, los mecanismos de protección grupal y las diferencias entre clanes, por lo que se consultó a cada comité de desplazados por separado para poder distinguir a los miembros de los comités del resto de la comunidad. Por las limitaciones de tiempo y seguridad, sólo se consultó a tres grupos etarios de cada sexo en las consultas iniciales.

## **5.2 Contextos urbanos**

Puede resultar difícil aplicar un enfoque comunitario en las áreas urbanas, porque las personas de interés con frecuencia están dispersas a lo largo de amplias zonas, y los grupos o personas con necesidades específicas son más difíciles de contactar y pueden ser desatendidos con facilidad. En la mayoría de las zonas urbanas, las personas de interés están formadas por una mezcla heterogénea de solicitantes de asilo, refugiados y migrantes, que a veces están ilegalmente en el territorio. A menudo, las personas no se acercan para solicitar asistencia, porque aún pueden tener ciertos recursos, pueden desconocer los servicios existentes, pueden no estar seguros de sus derechos y/o pueden temer ser enviados de regreso a su país de origen.

Los refugiados, solicitantes de asilo o los desplazados internos que viven en áreas urbanas, son susceptibles de sufrir múltiples problemas y amenazas de protección específicas a los contextos urbanos. Las mujeres y las niñas con frecuencia están

expuestas a enfermedades de transmisión sexual, trata, explotación laboral y drogas y pueden recurrir al sexo para sobrevivir. Las personas de interés, incluyendo las mujeres solas y los hogares encabezados por mujeres, con frecuencia tienen problemas para encontrar vivienda y pueden estar en riesgo de sufrir varias formas de explotación y abuso por parte de los dueños de las viviendas<sup>74</sup>. Los programas urbanos pueden resultar atractivos para un mayor número de hombres jóvenes por lo que deben desarrollarse con esto en mente. Las dinámicas entre los refugiados urbanos y los desplazados internos pueden influenciar las relaciones con la comunidad de acogida y viceversa. Facilitar el desarrollo de una red comunitaria de apoyo entre los refugiados o desplazados internos puede reducir el aislamiento social y crear instancias de apoyo mutuo entre la comunidad de acogida y los refugiados.

### **Algunos consejos para trabajar en contextos urbanos**

- **Mapee la ubicación de las personas** y qué agencias, gubernamentales y no gubernamentales, están brindando servicios especiales en cada región.
- **Entregue información** para que los refugiados, los solicitantes de asilo, los desplazados internos y los retornados tomen conciencia de sus derechos, obligaciones, restricciones y oportunidades y de cómo el ACNUR puede apoyar el acceso a los servicios básicos y ayudarlos a exigir sus derechos.
- **Reduzca la sensación de aislamiento** entre las personas de interés apoyando iniciativas de enseñanza del idioma local, y creando espacios para reuniones informales.
- **Incentive la formación de grupos de interés**, tales como asociaciones mercantiles, asociaciones de padres, asociaciones para el cuidado de niños y niñas y grupos de solidaridad para ayudar a los recién llegados. Involucre a la comunidad local y a la sociedad civil en proyectos conjuntos con los refugiados y las comunidades desplazadas.
- Asegúrese que los **centros de reunión**, como los centros comunitarios o para otras actividades, están ubicados en áreas geográficas neutras, para que los grupos de todos los orígenes se sientan cómodos asistiendo.
- **Incentive mejores relaciones con la comunidad de acogida** para poder cambiar la percepción de que los refugiados, desplazados internos o retornados constituyen una amenaza para la economía local y para la estabilidad de la comunidad de acogida. Identifique y trabaje con asociaciones comunitarias locales.
- **Identifique socios e instituciones** que están trabajando en el área, y promueva la cooperación entre los diferentes actores y proveedores de servicios. Siempre que sea posible se debe responder a la situación de las personas de interés considerando el contexto de la población en general.
- **Descentralice servicios** en las áreas que acogen a grandes números de refugiados y desplazados internos para minimizar los costos de transporte y recurra a líneas telefónicas dedicadas para diseminar información.

La oficina del ACNUR en Nairobi, revitalizó su programa urbano introduciendo un enfoque comunitario. El enfoque incluye:

- *Invitar a las comunidades refugiadas a participar en la planificación e implementación de los programas.* En vez de dirigir la atención a los líderes que tienden a tener agendas políticas, el ACNUR cultiva la relación con los organizadores comunitarios y grupos de autoayuda que ayudan al equipo intersectorial a realizar diagnósticos participativos.
- *Aumentar nuestro conocimiento sobre la comunidad refugiada recolectando información a través de múltiples fuentes.* La oficina obtiene la información a través de reuniones interagenciales periódicas, con los y las funcionarias de las ONG y los diagnósticos participativos. Se comparan varios indicadores legales, sociales y económicos del país de asilo y de los países de origen con la información que tiene el ACNUR para identificar discrepancias.
- *Uso de ProGres para fortalecer el manejo de casos individuales.* Sin un manejo efectivo de casos individuales, el ACNUR no puede construir la confianza de otras agencias y de la comunidad refugiada. Los y las funcionarias de la oficina en Nairobi, usan ProGres para anotar y dar prioridad a los casos individuales, lo que permite identificar rápidamente a las personas en mayor situación de riesgo e iniciar acciones inmediatas. Dado que todas las unidades de la oficina almacenan la información en ProGres, es más fácil compartir la información.

#### **Respuestas de Protección:**

- *Desarrollar respuestas de protección comunitarias.* Una actividad involucra brindar capacitación paralegal a los refugiados que son activos en sus comunidades. Con conocimientos más amplios de la legislación y las instituciones de Kenia, serán más capaces de proveer asistencia legal básica y cabildear por el progreso de su comunidad.
- *Contactar a la comunidad.* Los diferentes socios implementadores despliegan trabajadores especializados en la comunidad refugiada. Algunos proveen cuidados de salud a las mujeres, niños y niñas, otros ofrecen capacitación y programas de lectoescritura para los refugiados que ganan su sustento como trabajadores domésticos y una abogada mujer realiza una visita semanal a la clínica de ayuda legal, ubicada en el barrio en que residen los refugiados, oportunidad especialmente útil para las mujeres refugiadas que no tienen ni el tiempo, ni el dinero para viajar a través de la ciudad para buscar ayuda legal.
- *Diseminar información de protección entre los refugiados.* Analizando la información entregada por los refugiados sobre dónde viven y dónde han enfrentado problemas de protección, como por ejemplo lugar donde sucedió un crimen o detención, y recurriendo al uso de mapas GIS, la oficina, no sólo puede dirigir mejor los servicios a los refugiados, sino también puede aconsejar a los refugiados sobre los lugares que deben evitar por su propia seguridad.
- *Promover el acceso de los refugiados a los servicios públicos.* El ACNUR, una ONG socia y el Consejo de la Ciudad del Departamento de Salud establecieron un programa a través del cual los refugiados en un barrio reciben servicios médicos a cambio de una módica suma en condiciones de igualdad con la comunidad de acogida. El ACNUR trabajó también con el Departamento de Educación de la ciudad, las ONG y la comunidad refugiada para inscribir a los niños y las niñas en los primeros colegios de primaria gratuitos de la ciudad.
- *Capacitar a los y las funcionarias de gobierno.* La oficina da capacitación derecho de refugiados y vida de los refugiados, a los capacitadores de la policía, a los jueces, a los oficiales encargados de temas de menores de edad y a los miembros de la administración provincial. Como un primer paso para desarrollar un enfoque comunitario en el *Refugee Affairs Department* se ha destinado a una persona medio tiempo en las oficinas del ACNUR y ha comenzado a participar en las actividades diseñadas para acercarse a la



comunidad.

- *Apoyar el desarrollo de las comunidades de refugiados.* El ACNUR inició una competencia para entregar premios pequeños, que permitan empoderar a los grupos de autoayuda y a las organizaciones comunitarias. En el 2006, 12 grupos recibieron apoyo. En colaboración con otras agencias, el ACNUR está realizando una serie de sesiones de capacitación para pequeños grupos de autoayuda para desarrollar habilidades para la movilización comunitaria y organización.

### 5.3 Retorno y reintegración

La planificación y la implementación de la repatriación son regidas usualmente por acuerdos tripartitos entre el ACNUR, el País de Asilo y el País de origen. Como la repatriación con frecuencia implica realizar negociaciones muy delicadas, puede resultar muy difícil incluir plenamente a los refugiados en el proceso. Sin perjuicio de lo anterior, sus opiniones, recolectadas a través de un enfoque comunitario, deberían formar parte integral de las discusiones con los gobiernos, especialmente durante las negociaciones de paz. El ACNUR debería promover y apoyar la participación significativa de las mujeres<sup>75</sup> y los adolescentes en las negociaciones.

Los miembros de las comunidades que retornan pueden encontrar muy difícil integrarse nuevamente en sus antigua sociedad en el país de origen. Las estructuras sociales pueden haber cambiado y pueden surgir diferencias valóricas entre quienes partieron y quienes se quedaron. La repatriación requerirá un diagnóstico participativo cuidadoso y detallado, en el que se compare la situación en el país de origen con aquella del exilio, incluyendo análisis de la información demográfica desagregada por edad y sexo, el perfil educativo y de habilidades adquiridas antes y durante el exilio, las oportunidades laborales y habilidades requeridas en el país de origen y la pertenencia a grupos sociales. Un enfoque comunitario ayudará a identificar los riesgos de protección, las necesidades e intereses de las poblaciones locales y de retornados, para poder reconstruir la confianza y se pueda desarrollar una comunidad fuerte<sup>76</sup>.

En el 2006, en una conferencia en Oslo, mujeres sudanesas retornadas manifestaron su preocupación porque las comunidades receptoras pudieran percibir a las mujeres jóvenes que estaban retornando desde los campamentos de refugiados como “promiscuas” y portadoras de nuevos problemas, como el VIH/SIDA, a consecuencia de las diferentes experiencias vividas y el nuevo modo de vestir.

La reintegración es un proceso que requiere la participación activa de las comunidades y una comprensión integral por parte de los y las funcionarias del ACNUR y sus socios de las nuevas realidades que las comunidades enfrentarán al retornar. Las personas refugiadas o desplazadas internas que retornan se considera que siguen siendo de interés para el ACNUR hasta que existan los mecanismos de protección nacional mínimos, para asegurar la sostenibilidad del retorno. El rol del ACNUR es el de facilitar el proceso de reintegración, trabajando con la comunidad, las autoridades nacionales y otros actores para apoyar el reestablecimiento de los mecanismos de protección nacional. En particular el ACNUR debe promover la participación activa de los retornados y las mujeres, de acuerdo con lo estipulado en la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU, sobre la mujer, la paz y la seguridad, en procesos de recuperación y

transición. Es importante aplicar un enfoque comunitario en esta etapa para que la repatriación o el retorno puedan ser sostenibles y exitosos.

### **Algunos consejos para ayudar en los procesos de repatriación/retorno**

- Asegure, a través de diagnósticos participativos, que las personas de interés se repatriarán **voluntariamente** y que cada adulto firma un formulario señalando que eso es así.
- Identifique entre los refugiados o la comunidad de desplazados internos, a los grupos, movimientos o individuos que puedan tener **poder para influenciar**, en beneficio propio, las decisiones sobre si repatriarse o retornar o no.
- Trabaje con las autoridades en las áreas de retorno para **preparar a la comunidad para recibir a los grupos que retornan**. Facilite el diálogo entre los retornados, la comunidad receptora y las autoridades. Cuando sea posible, organice visitas de “ir y ver” para los potenciales retornados, asegurando que las mujeres y hombres de todas las edades y orígenes son incluidos.
- Trabajando con los diferentes miembros de la potencial comunidad de retornados, especialmente los adolescentes, desarrolle mecanismos para **compartir la información** sobre la situación en las áreas de retorno y para indicar las principales preocupaciones de los potenciales retornados a las autoridades nacionales.
- Reúna a la comunidad receptora y a los retornados para identificar que capacidades y habilidades tiene cada grupo, y cuáles pueden resultar útiles para desarrollar **proyectos conjuntos**.
- Considerando que el ACNUR tiene un importante rol de promoción que cumplir, **fomente la cooperación** entre los actores humanitarios involucrados en la operación de repatriación y las agencias de desarrollo, incluyendo los departamentos gubernamentales, responsables por el desarrollo sostenible y la reintegración.

### **Algunos consejos para ayudar a la reintegración**

- **Incluya a los actores que trabajan temas de desarrollo** desde el inicio de la planificación de las actividades de retorno y reintegración, y promueva un enfoque comunitario. Coordine con ellos para asegurar la planificación de actividades en las áreas de retorno y que los programas de los diferentes socios son consistentes y no se superponen.
- Realice en forma regular **análisis y diagnósticos interagenciales de la situación**, en el contexto de los esfuerzos de reconstrucción del país.
- Promueva los esfuerzos para **incrementar la confianza, coexistencia y reconciliación**, tales como líneas de buses intercomunales<sup>77</sup>, iniciativas de mujeres y otros proyectos comunitarios de coexistencia.
- Asegure que los Proyectos de Impacto Rápido (Quick Impact Projects, QUIP por sus siglas en inglés) son acordados a través de un proceso de diagnóstico participativo. **Evite los listados preestablecidos de proyectos**, que limitan las opiniones de las personas. Piense desde el principio en estrategias generadoras de ingreso.
- Cuando considere la **restitución de propiedades y la entrega de tierra**, tenga presente cómo esto afecta los derechos de las mujeres y menores no acompañados o separados.

- Identifique y fortalezca las capacidades de la sociedad nacional, especialmente a través de organizaciones comunitarias, para que las **personas se apropien del enfoque comunitario** en las áreas de retorno.
- Inicie proyectos para **reducir los conflictos y las tensiones**, especialmente entre los adolescentes, y para incentivar la comunicación positiva y fomentar el espíritu comunitario.
- Apoye el desarrollo de una **estrategia de recuperación más amplia** que integre a las comunidades retornadas.

## 5.4 Personas desplazadas internas

El ACNUR está comprometido a trabajar con las personas desplazadas internas, como se reseña en su documento de Política de protección de las personas internamente desplazadas<sup>78</sup>. En ciertos contextos, el rol del ACNUR con respecto a los desplazados internos está determinado por el “enfoque de grupo” (*cluster approach* en inglés) del Comité Permanente Interagencial (IASC por sus siglas en inglés), que busca mejorar la coordinación entre las diferentes agencias de la ONU y otros socios para asegurar la certeza, la responsabilidad y la efectividad de las operaciones. En situaciones de desplazados internos originadas por conflictos, el ACNUR se ha comprometido a ser el encargado principal en tres áreas: protección, albergues y administración de campamentos, aplicando un enfoque comunitario<sup>79</sup>.

El enfoque comunitario es además el principio guía del “enfoque de grupo” (*cluster approach* en inglés), como se indica en el documento de 2006 del IASC, “Uso del “enfoque de grupo” (*cluster approach* en inglés) para fortalecer la respuesta humanitaria”. El enfoque forma parte además de los términos de referencia para los guías de área del IASC al nivel de país. Incluso en contextos de desplazados internos, donde no existen acuerdos de agrupamiento formales, el ACNUR se ha comprometido a trabajar en coordinación con otras agencias y a usar un enfoque comunitario.

Una operación de desplazamiento interno se desarrolla con frecuencia en contextos políticos altamente sensibles o en áreas inestables donde hay preocupaciones de seguridad para todos los que participan. Puede existir una desconfianza generalizada entre los actores nacionales y locales. A veces, las acciones del gobierno causaron el desplazamiento, y a pesar de ello se debe consultar a las autoridades e incluirlas en la respuesta humanitaria, y se debe establecer algún mecanismo de coordinación. Con frecuencia los desplazados internos están dispersos a lo largo de amplias zonas geográficas y por lo general permanecen con familias de acogida en vez de residir en campamentos. Por estas razones hay preocupaciones específicas de protección para ambos, los desplazados internos y las familias de acogida. Puede suceder además que las personas sean perseguidas y seguidas en su área de desplazamiento, y la interacción pública con las agencias externas pueda no ser la opción más favorable para estas personas. El personal trabajando en operaciones en Chad, el norte de Kivi, en la República Democrática del Congo, por ejemplo, han detectado limitaciones en el uso de un enfoque comunitario a causa de la inseguridad del entorno. Cada contexto requerirá ser evaluado con las distintas partes interesadas, incluyendo la comunidad, para establecer qué es factible y cuánto se puede hacer.

Por otra parte, las personas desplazadas internas puede que no vean su libertad de movimiento restringida, como les sucede a muchos refugiados, y, como nacionales tienen

derecho a trabajar. Como resultado, puede que existan muchas oportunidades para que ellos se reestablezcan, siempre que su seguridad física no se vea amenazada y que la situación económica sea razonable. Apoyar a las organizaciones comunitarias puede ser más fácil en situaciones de desplazamiento interno, pero la situación de seguridad con frecuencia determinará qué es posible.

Las actividades del ACNUR en favor de las personas de interés adulto mayor en Colombia se enfocan a promover y fortalecer sus capacidades al interior de las organizaciones de desplazados, para asegurar que participan en la formulación de políticas públicas sensibles al género y la edad y en los proyectos generadores de ingresos para adultos mayores:

Como resultado:

- Un grupo de trabajo técnico sobre adultos mayores, organizado por el Ministerio de Seguridad Social, incluyó en su agenda los derechos y preocupaciones de los desplazados internos que son adultos mayores.
- Cerca de 4.800 adultos mayores desplazados se beneficiaron con el programa de registro nacional
- El Instituto Colombiano para el Bienestar de la Familia, con el apoyo del ACNUR, dio prioridad a las personas adulto mayor en su programa de socialización para la población colombiana de la tercera edad.
- EN Apartadó, al norte de Colombia, cerca de 280 personas desplazadas internas de la tercera edad (100 hombres y 180 mujeres) se beneficiaron con proyectos generadores de ingresos.

La ONG A.R.T. (Arte para los refugiados en transición), inició un proyecto llamado “recapturando la identidad cultural a través del arte” para reconstruir las relaciones intergeneracionales. El proyecto fue diseñado para ayudar a las personas adulto mayor a enseñarles a las generaciones más jóvenes sobre sus tradiciones y cultura para mantenerlas vivas.

### **Algunos consejos para trabajar con comunidades de desplazados internos**

- Un **enfoque basado en los derechos y comunitario** debe guiar el trabajo del enfoque de grupo (*cluster approach*) y nuestras actividades en el terreno.
- **Los diagnósticos participativos** constituyen un primer paso crucial para llamar la atención del agrupamiento sobre las opiniones de los desplazados internos y sus representantes. Los líderes de los agrupamientos deben asegurar la participación de todos los grupos, que se realizan análisis de edad, género y diversidad en todas las áreas y que se promueve el trabajo multiagencial.
- Antes de iniciar un diagnóstico, **revise cuáles son los diagnósticos participativos que se han realizado** y determine si se requiere otra más, o si sólo es necesario enfocarse en ciertos grupos de la población que puede que no hayan tenido la oportunidad de hablar. Sea claro sobre el propósito y explíquelo bien.
- Debe considerar cuidadosamente la **seguridad** de las personas de interés. Debe informar a las personas con anticipación si las autoridades locales están participando. Se debe dejar en claro que este es un ejercicio voluntario.
- Los socios nacionales (gubernamentales, no gubernamentales y de la sociedad civil) son particularmente relevantes en los contextos de desplazados internos. El ACNUR y sus socios deben desarrollar estrategias comunes para empoderar y **promover la apropiación por parte de los actores nacionales**.
- Si hay problemas de seguridad, puede ser mejor **dirigir la atención a ministerios que no se relacionan tanto con seguridad**, como por ejemplo los de salud, educación y bienestar social, organizaciones locales no gubernamentales y asociaciones locales, incluyendo los órganos de derechos humanos. Consulte separadamente con los desplazados internos y luego reúnanse con las autoridades.

- Cuando las personas están en contextos urbanos o repartidas, enfóquese en las **organizaciones comunitarias y de iglesias** para averiguar dónde se reúnen las personas.
- Asegure que se realiza un diagnóstico participativo con **la comunidad de acogida** y, en la medida de lo posible, incluya sus necesidades en las respuestas.
- **Es necesario que las autoridades participen** y sean consultadas y se debe utilizar un marco basado en los derechos para planificar. Esto último puede resultar difícil si el gobierno está involucrado en las causas del desplazamiento. La flexibilidad es muy importante.
- Debe verificarse la información sobre **la entrega de servicios** por parte de las autoridades, para asegurar que los servicios, tales como acceso a la educación y los currículos escolares no son discriminatorios.
- Monitoree la situación de los desplazados internos con sus **familias de acogida** para garantizar que la relación entre ellos no se torna de explotación. Se debe apoyar e incluir a las familias de acogida en todas las actividades dirigidas a las personas desplazadas internas, incluyendo los diagnósticos participativos.

# Notas

<sup>1</sup> “Personas de interés” se usa a lo largo del manual para referirse a los solicitantes de asilo, los refugiados, los retornados, los apátridas y las personas desplazadas internas

<sup>2</sup> “Fortaleciendo el enfoque de Desarrollo Comunitario” UNHCR, EC/51/SC/CRP.6, 15 de febrero de 2001.

<sup>3</sup> “Towards Community-based Solutions: Evaluation of UNHCR’s Community Services Function,” EPAU/UNHCR, Casa Consulting, Ginebra, 2002.

<sup>4</sup> La *Estrategia del ACNUR para la transversalidad de edad, género y diversidad* se construye sobre un enfoque basado en los derechos y comunitario, por cuanto es fundamental para analizar las dinámicas de la comunidad y promover los derechos de las mujeres, los derechos de los niños y las niñas y los derechos de grupos tradicionalmente marginados. La estrategia incluye la creación de equipos interdisciplinarios, diagnósticos participativos regulares, análisis de resultados como base de la planificación de la protección y los programas, acciones dirigidas para empoderar y proteger a los grupos discriminados y diseñar un marco de responsabilidad. La transversalización de edad, género y diversidad es uno de los siete Objetivos Estratégicos Globales del ACNUR (2008-2009). Esto exige que el trabajo del ACNUR incorpore de manera sistemática un análisis del impacto que tendrá cada política o intervención, sobre los derechos de las mujeres, las niñas, los niños y los hombres de diferentes edades y orígenes, para asegurar su protección.

<sup>5</sup> Ver la *Guía para la prevención y respuesta a la violencia sexual y por motivos de género en contra de personas refugiadas, retornadas y desplazadas internas*, ACNUR mayo de 2003. Esta definición de protección surgió del documento de trabajo presentado por el Comité Internacional de la Cruz Roja, 7 de enero de 1999, en el Tercer Taller sobre Protección, que señala “El concepto de protección abarca todas las actividades dirigidas a alcanzar el respeto pleno de los derechos individuales de acuerdo a la letra y espíritu de los cuerpos legales relevantes (i.e., derecho de los derechos humanos, derecho internacional humanitario, derecho de refugiados).”

<sup>6</sup> “Edad” se relaciona con los niños, las niñas, los adolescentes y los adultos de ambos sexos, ayuda a considerar cómo cambian los riesgos y las necesidades dependiendo la etapa en que se encuentran las personas en el ciclo de la vida. “Género” se refiere a los roles asignados a las niñas y niños, mujeres y hombres en las sociedades y cómo estos influyen y determinan su estatus y acceso y control sobre los recursos, el poder y la toma de decisiones. “Diversidad” se refiere a las diferencias que existen entre las personas que pueden llevar a la discriminación, como por ejemplo las discapacidades, o el origen étnico o religioso, etc. El ACNUR se refiere a los tres, puesto de que de otra manera se podría pasar por alto a ciertos grupos.

<sup>7</sup> “El concepto de capacidad de superación [**resilience**] se basa en la observación de que bajo circunstancias traumáticas o de alguna manera adversas, algunas personas pueden enfrentarlas relativamente bien, mientras que otros no pueden.... Cuando se usa para describir a las personas, describe la capacidad de la persona para ‘regresar a su estado anterior’ [*bounce Back*]”. Movilización comunitaria, Acciones por los derechos de los Niños (ARC) paquete de recursos, enero 2001, p.11.

<sup>8</sup> Se entiende que el término “actores” incluye a la comunidad.

<sup>9</sup> “*Community-based Protection in Somalia: A Study to Examine the Role of Protection in Community Mobilization*,” Grupo de trabajo sobre desplazamiento interno, Nairobi, Kenia, noviembre 2006, p. 38.

<sup>10</sup> Adaptado del *Handbook on the Protection of Internally Displaced Persons*, Global Protection Cluster Working Group, 2007, Capítulo. 1 sobre “Los fundamentos de la Protección” (publicación provisional).

<sup>11</sup> El concepto de un enfoque basado en los derechos ha tenido gran relevancia en la agenda internacional y en los diálogos interagenciales desde que el Secretario General de la ONU, en el Programa para la reforma de la ONU, de 1997, hizo un llamado a todas las agencias de Naciones Unidas a integrar los derechos humanos en sus actividades dentro del marco de sus respectivos mandatos.

<sup>12</sup> Adaptado de J. Theis, “Promoting Rights-based Approaches” y *Child Rights Programming: A Handbook for Save the Children Alliance Members*, 2002. El manual aclara que una de las diferencias principales entre ambos enfoques radica en que el enfoque basado en los derechos implica responsabilidad. Explica que “muchos derechos se han desarrollado desde las necesidades, pero un enfoque basado en los derechos añade obligaciones legales y morales. Igualmente, en un enfoque basado en los derechos, se motiva y empodera a los titulares de los derechos para que puedan exigir sus derechos. Esto quiere decir que no son vistos como objetos de la caridad (como lo son desde un enfoque basado en las necesidades), sino más bien como aquellas personas que están exigiendo sus derechos” página 22.

<sup>13</sup> Muchas personas pueden afirmar que basta con referirse a un enfoque basado en los derechos. Sin embargo, en el ACNUR existe la necesidad de enfatizar ambos, el enfoque basado en los derechos y el enfoque comunitario hasta que exista una mejor comprensión del concepto. En la práctica, fortalece los vínculos entre las personas que trabajan en protección y en servicios comunitarios.

<sup>14</sup> Comité Ejecutivo del ACNUR, Conclusión 107 (LVIII) sobre los Niños en situación de riesgo, párrafo. (b).x, 2007.

<sup>15</sup> Para más información sobre participación y métodos participativos, ver <http://www.fao.org/Participation>

---

<sup>16</sup> La Oficina Regional del ACNUR en Sudáfrica organizó consultas participativas con niños en la región para contribuir al estudio de Naciones Unidas sobre Violencia contra los Niños. Se desarrolló una metodología específica para promover la participación de los niños al máximo y está señalada en el informe *Refugee and Returnee Children in Southern Africa: Perception and Experiences of Violence*, ACNUR, junio 2005.

<sup>17</sup> Art. 21, Declaración Universal de Derechos Humanos; Art. 25, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; Arts. 7, 8, 14, Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer; y Arts. 12, 13, 14, 15 y 17, Convención sobre los derechos del niño.

<sup>18</sup> Adaptado de L. Veneklasen, V. Miller, C. Clark and M. Reilly, *Rights-based Approaches and Beyond: Challenges of Linking Rights and Participation*, Documento de trabajo 235 de IDS, Institute of Developmental Studies, Brighton, diciembre 2004.

<sup>19</sup> La ventana Johari es una herramienta útil para la autoevaluación comunitaria sobre la participación y para analizar los problemas. Se pueden encontrar explicaciones de estas herramientas en Srinivasan, *Tools for Community Participation: A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques*, PROWESS, UNDP, New York, 1990.

<sup>20</sup> Adaptado de L. Veneklasen et al., 2004.

<sup>20</sup> Para más información sobre trabajo con hombres y la identidad masculina, ver [www.womenscommission.org](http://www.womenscommission.org) y artículos por Michael Kaufman, que apoyó la organización de la campaña del lazo blanco.

<sup>21</sup> Algunos de estos desafíos se analizan en M. Walkup, "Policy Dysfunction in Humanitarian Organizations: The Role of Coping Strategies, Institutional and Organizational Culture," en *Journal of Refugee Studies*, Vol. 10, No.1. 1997.

<sup>22</sup> Estas definiciones de transparencia y responsabilidad se desarrollaron a través de una iniciativa conocida como el Proyecto Global de Responsabilidad (*Global Accountability Project (GAP)*) como se señala en M. Blagescu, L. de Las Casas, and R. Lloyd, *Pathways to Accountability: The GAP Framework*, One World Trust, Londres 2005. Disponible en [www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org). Para consejos prácticos relacionados con la responsabilidad ver "*The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies*, publicado por OXFAM GB para su Proyecto sobre Desarrollo de Capacidades en Emergencias, 2007.

<sup>23</sup> B. Dalle, "Transparency and Its Significance for Enhancing Accountability at UNHCR," agosto, 2006.

<sup>24</sup> Ver "The Human Rights-based Approach to Development Cooperation: Towards a Common Understanding Among the United Nations Agencies," Anexo II en *Frequently Asked Questions on Human Rights-based Approaches to Development Cooperation*, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los derechos humanos, Ginebra, 2006.

<sup>25</sup> M. Pallis, "The Operation of UNHCR's Accountability Mechanisms," Institute for International Law and Justice Working Paper 2005/12, Global Administrative Law Series, 2005, p. 2.

<sup>26</sup> "Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming," IOM/036-FOM/038/2007, ACNUR, Ginebra, 2007.

<sup>27</sup> *Framework for Durable Solutions for Refugees and Persons of Concern*, ACNUR, Ginebra, 2003, p

<sup>28</sup> *Handbook for Self-reliance*, ACNUR, Ginebra, agosto 2005.

<sup>29</sup> Ver *Strengthening Protection Capacities Framework*, ACNUR, 2006.

<sup>30</sup> "Guidance on the Use of Standardized Specific Needs Codes," (Guía para el uso de Códigos de necesidades específicas) IOM/028/FOM/030, ACNUR, 2007. Este IOM/FOM brinda una guía para establecer que personas quedan comprendidas dentro de las diferentes categorías de necesidades específicas. Si bien una persona puede tener una necesidad específica, puede que no enfrente un riesgo inmediato; por ejemplo un niño o niña con discapacidad puede estar bien protegido y cuidado por su familia inmediata. A la inversa, no todas las personas en mayor situación de riesgo quedan comprendidas en alguna de las categorías de necesidades especiales. Un persona en mayor situación de riesgo es una persona con respecto a la cual sus circunstancias pasadas y/o presentes indican que es probable que ella o él enfrenten un problema de protección grave en el futuro inmediato, si no hay una intervención apropiada para proteger a la persona. Se debe monitorear con frecuencia a las personas en mayor situación de riesgo a través de un sistema confidencial de manejo de casos individuales como se señala en la Sección 3.2.7. El ACNUR está desarrollando una Herramienta llamada en inglés *Heightened Risk Identification Tool* para ayudar a los funcionarios y socios a identificar y monitorear a estas personas (ver anexo 4 del CD-ROM que acompaña este documento).

<sup>31</sup> Ver pasos 1 y 2 de La Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones, ACNUR, 2006.

<sup>32</sup> Comité Ejecutivo del ACNUR Conclusión No. 105 (LVII) sobre las mujeres y las niñas en situación de riesgo, 2006.

<sup>33</sup> Para más información ver "How to Implement the Standards," a toolkit for child protection, Keeping Children Safe Coalition, Save the Children, 2006, p. 18.

<sup>34</sup> El enfoque de equipo interdisciplinario se explica en la sección 4.4 de este manual.

<sup>35</sup> *Handbook on the Protection of Internally Displaced Persons*, Global Protection Cluster Working Group, 2007.

<sup>36</sup> La Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones, ACNUR, 2006.

<sup>37</sup> *Participation by Affected Populations in Humanitarian Action: Practitioners' Handbook*, Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action, 2003.

<sup>38</sup> *Planificación participativa en el ACNUR: Una Guía Práctica*, ACNUR, enero de 2002.

<sup>39</sup> Por ejemplo, la situación en el este de Chad ha evolucionado desde una afluencia masiva en el 2004 a una situación de refugiados más estable en el 2005 hasta un conflicto interno y fronterizo emergente en el 2006-2007. Aunque estos

---

cambios dificultan apoyar las estructuras comunitarias, estas estructuras adquieren aún más importancia para brindar protección, especialmente cuando las agencias humanitarias deben evacuar la zona repentinamente.

<sup>40</sup> Antes de intervenir en una comunidad, y dependiendo del contexto, puede ser de utilidad ayudar a los miembros de la comunidad a determinar cuán preparados están para iniciar acciones. SARAR es uno de los métodos para hacer esto, en la medida que se enfoca sobre la revisión de cinco atributos que se consideran de importancia fundamental para alcanzar la participación plena: autoestima, fuerza para asociarse, inventiva, planificación de acciones y responsabilidad por el seguimiento. Para más información, ver [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>41</sup> En Bangladesh, no sólo existían estructuras corruptas que controlaban a la comunidad, con consecuencias negativas, sino también estructuras menos visibles impedían a veces a las personas participar con libertad en las distintas actividades. Cuando se identifican y mapean las estructuras comunitarias, y se comprenden la política interna, se puede facilitar mejor la participación de la comunidad en general.

<sup>42</sup> El desafío de establecer contacto con la comunidad se explora en la sección 3.1.3.

<sup>43</sup> Por ejemplo, los lineamientos del ACNUR para la protección de mujeres y niños; las Cinco prioridades del ACNUR con los niños (2001); Cinco compromisos del ACNUR con las mujeres (2001). Al compartir esta información, las comunidades serán capaces de comprender mejor porqué el ACNUR promueve los derechos de los niños y las niñas, la participación de las mujeres y la igualdad de género.

<sup>44</sup> Resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad de la ONU sobre mujeres, paz y seguridad; Resolución 1612 (2005) del Consejo de Seguridad de la ONU sobre niños en conflictos armados.

<sup>45</sup> Ver [www.savethechildren.net/arc](http://www.savethechildren.net/arc) (Action for the Rights of Children, Save the Children, OHCHR, ACNUR, UNICEF, octubre 2002) para ideas prácticas sobre cómo trabajar con niños. Ver además el sitio intranet del ACNUR bajo *Community Development, Gender Equality and Children*.

<sup>46</sup> M.B. Anderson, A. Howarth and C. Overholt, *A Framework for People-oriented Planning in Refugee Situations, Taking Account of Women, Men and Children: A Practical Planning Tool for Refugee Workers*, ACNUR, Ginebra, diciembre 1992.

<sup>47</sup> M.B. Anderson and L. Rienner, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War*, Boulder, Colorado, febrero 1999.

<sup>48</sup> Las investigaciones desarrolladas por el *Centre for Refugee Research* en la Universidad de New South Wales y otros socios fueron importantes para apoyar el cabildeo que logró la Conclusión No. 105 (LVII) sobre las mujeres y las niñas en situación de riesgo, del Comité Ejecutivo del ACNUR en el 2006. La Conclusión establece una serie de medidas que se deben adoptar para mejorar la identificación y prevención de los riesgos de protección y el seguimiento brindado a las personas que enfrentan situaciones de mayor riesgo. Esto fue seguido en el 2007 por la Conclusión No. 107 (LVIII) del Comité Ejecutivo del ACNUR, sobre niños en situación de riesgo.

<sup>49</sup> Ver *Refugee Consultations, Bangladesh*, the Victorian Foundation for Survivors of Torture, the Centre for Refugee Research en la Universidad de New South Wales, ACNUR, 2007.

<sup>50</sup> Comité Ejecutivo del ACNUR Conclusión No. 105 (LVII), 2006.

<sup>51</sup> Para más guía sobre las mujeres y las niñas en situación de riesgo, ver capítulo 3: Identificación, Prevención y respuesta a los riesgos enfrentados por las mujeres y las niñas, en el Manual para la Protección de las Mujeres y las Niñas (*Handbook on the Protection of Women and Girls*), ACNUR, 2008.

<sup>52</sup> Ver anexo 4 en el CD-ROM para un borrador de la herramienta "*Heightened Risk Identification Tool*", que incluye explicaciones de cómo usarla.

<sup>53</sup> *The UNHCR Individual Heightened Risk Identification Tool* se basa en una versión desarrollada por el Centre for Refugee Research en la Universidad de New South Wales para las mujeres en situación de riesgo. A principios del 2007, el ACNUR trabajó con la Universidad de New South Wales y la Victorian Foundation for Survivors of Torture para ampliar el campo de aplicación de la metodología y permitir así identificar una amplia gama de personas en situación de riesgo.

<sup>54</sup> Resolución 1612(2005) del Consejo de Seguridad de la ONU, sobre niños en conflictos armados.

<sup>55</sup> Nota Resumen, Estrategia y actividades del ACNUR respecto a los niños y las niñas refugiadas, ACNUR 2005

<sup>56</sup> [www.savethechildren.net/arc](http://www.savethechildren.net/arc), nota supra 41.

<sup>57</sup> *Violencia sexual y por motivos de género en contra de las personas refugiadas, retornadas y desplazadas internas: Guía para la Prevención y respuesta*, ACNUR, Ginebra, mayo de 2003.

<sup>58</sup> Adaptado de "Addressing Cultural Relativism in Relation to Gender Equality and Women's Rights: An Approach by CIDA," en *Gender Training Kit no Refugee Protection*, ACNUR, Ginebra, 2002, pp. 175–80.

<sup>59</sup> Ver anexo 2 sobre sugerencias en métodos participativos.

<sup>60</sup> UNESCO y el ACNUR han desarrollado un programa de educación para la paz para las comunidades y profesores que se enfoca en habilidades de vida y la resolución de conflictos. Si usted está interesado en el programa, contacte a la sección del ACNUR a cargo del Desarrollo comunitario, Igualdad de género y niños, División de Servicios de Protección Internacional.

<sup>61</sup> "Boletín del Secretario General de la ONU sobre medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual" IOM/FOM/77/2003. Tools and guidelines for field-level implementation of the Secretary-General's Bulletin on Special Measures for Protection from Sexual Exploitation and Abuse, Director of Human Resources Management, ACNUR, 9 diciembre de 2004.

<sup>62</sup> Ver anexo 4 en el CD-ROM para un borrador de la herramienta del ACNUR *Individual Heightened Risk Identification Tool*.



---

<sup>63</sup> Para material de apoyo sobre, por ejemplo, resolución de conflictos y diferencias étnicas y culturales, ver *Inter-agency Peace Education Programme: Analytical Review of Selected Peace Education Materials*, ACNUR/UNESCO, 2005.

<sup>64</sup> Para un ejemplo reciente de la importancia de mantener las actitudes correctas al brindar protección, ver "Report on Girls' Schooling in Dadaab," CARE, Kenia, julio 2007.

<sup>65</sup> *Código de conducta del ACNUR*, Junio 2004.

<sup>66</sup> *Ibid.* principio 1: 4.

<sup>67</sup> "Meeting the Rights and Protection Needs of Children: An Independent Evaluation of the Impact of UNHCR's Activities," Mayo 2002; "UNHCR Policy on Refugee Women and Guidelines on their Protection: An Assessment of Ten Years of Implementation," mayo 2002; and "The Community Services Function in UNHCR: An Independent Evaluation," marzo 2003.

<sup>68</sup> Para más información sobre equipos interdisciplinarios, ver la Herramienta del ACNUR para el diagnóstico Participativo en las Operaciones, ACNUR, 2006, p. 7.

<sup>69</sup> Los equipos interdisciplinarios deberían conocer el Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming, IOM/036/FOM/038/2007, que se incluye en el anexo 1 bajo Políticas.

<sup>70</sup> La evaluación incluida en el documento *UNHCR's Response to the Tsunami Emergency in Indonesia and Sri Lanka* recomendó que: "El ACNUR debería comprometerse con un enfoque comunitario genuino y a adoptar las medidas para que este compromiso se convierta en una realidad operativa. Esto significa cambiar la mentalidad desde buscar la participación comunitaria en los proyectos del ACNUR, a una que busque la participación efectiva del ACNUR en los proyectos comunitarios. Adoptar un enfoque comunitario es consistente con los principios fundamentales de la acción humanitaria, es por lo menos tan rápido y efectivo en relación a su costo, como otros enfoques más tecnocráticos y que se imponen desde arriba, y tiene muchos otros beneficios." ACNUR, diciembre 2004 – noviembre 2006, p. 36.

<sup>71</sup> Para más información, ver la sección II, "Gestión de las situaciones de emergencia, evaluación inicial, respuesta inmediata" en el Manual para situaciones de Emergencia, tercera edición, ACNUR febrero de 2007.

<sup>72</sup> Los Lineamientos del ACNUR sobre confidencialidad (disponibles solo en inglés) (IOM/71/FOM/68/2001) establecen reglas que prohíben compartir información sobre refugiados individuales con terceras partes. Cuando se comparte información debemos asegurar que esto sirve para ejecutar nuestro mandato, y también debemos asegurar que la información entregada no será usada con posterioridad para un propósito diferente al cual motivo la entrega de la información.

<sup>73</sup> Ver *Violencia Sexual y por motivos de Género en contra de personas refugiadas, retornadas y desplazadas internas. Guía para la prevención y respuesta*, ACNUR, mayo de 2003, y las Directrices aplicables a las intervenciones contra la violencia por razón de género en situaciones humanitarias. Comité Permanente Interagencial (*Inter-agency Standing Comité IASC*), septiembre 2005.

<sup>74</sup> La oficina del ACNUR en Nueva Delhi, India, estableció una clínica de protección de la mujer en la comunidad en seguimiento a las consultas realizadas con mujeres en las que se identificaron numerosos problemas de protección. Información adicional está disponible en el Manual para la Protección de las Mujeres y las Niñas (*Handbook on the Protection of Women and Girls*), ACNUR, 2008

<sup>75</sup> La Resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad de la ONU sobre mujeres, paz y seguridad, hace un llamado a las partes interesadas a promover la participación de las mujeres en las negociaciones de paz.

<sup>76</sup> *Handbook for Repatriation and Reintegration Activities*, ACNUR, Ginebra, mayo 2004.

<sup>77</sup> Apoyar el retorno de las minorías por medio de líneas de transporte entre límites demostró ser una herramienta invaluable en áreas como Kosovo y Bosnia y Herzegovina.

<sup>78</sup> Documento de política de protección de las personas desplazadas internas, DIPS, ACNUR, 2007.

<sup>79</sup> <http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=79>

# **ENFOQUE COMUNITARIO EN LAS OPERACIONES DEL ACNUR**



## **ANEXO 2: HERRAMIENTAS Distribución Provisional Junio 2007**

## Tabla de contenidos

<b>ANEXO 2: HERRAMIENTAS.....</b>	
MÉTODOS PARTICIPATIVOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN.....	
USO DE HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS.....	
CAMINATA POR LA COMUNIDAD.....	
OBSERVACIÓN.....	
ENCUESTAS.....	
ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.....	
LÍNEAS DE TIEMPO.....	
GRUPOS FOCALES.....	
MAPEO.....	
MAPEO DE LAS REDES SOCIALES .....	
DIAGRAMAS DE CHAPATTI O GRÁFICOS CIRCULARES .....	
DIAGRAMAS DE VENN .....	
DIAGRAMAS DE FLUJOS.....	
ÁRBOLES DE PROBLEMAS.....	
CLASIFICACIÓN DE PREFERENCIAS .....	
CLASIFICACIÓN DE PAIR WISE .....	
MATRIZ DE CLASIFICACIÓN.....	
PLANIFICACIÓN DE ACCIONES .....	
LIBRO DE DESARROLLO DEL PROYECTO .....	
PASOS EN EL ANÁLISIS DE DATOS .....	

## ANEXO 2: Herramientas

### Métodos Participativos para la recolección de información, análisis y planificación

El ACNUR ha establecido lineamientos para algunos de estos métodos participativos para recolectar información. Sin embargo, el principio base del enfoque comunitario radica en que la propia comunidad participará no sólo en la recolección de información, sino también estará involucrada en el análisis de la información, en cómo priorizar los temas y en la toma de decisiones sobre cómo resolver los temas. Por lo tanto, este anexo contiene herramientas para la recolección de información participativa y el análisis participativo.

Los métodos que se introducen aquí constituyen ejemplos de algunos de los métodos más usados. Existen otros métodos que pueden revisarse ingresando a sitios web PLA. No sugerimos que los y las funcionarias utilicen todos estos métodos, sino que seleccionen y adapten aquellos que les parezcan más apropiados para la tarea que realizan con una población determinada.

Como se ha mencionado, existe un amplio espectro de métodos participativos que reflejan los diferentes niveles de participación, desde las consultas hasta el empoderamiento:

#### Espectro de métodos participativos:

*Consultas*

*Empoderamiento*

Comunidad es consultada/observada por funcionarios del ACNUR y sus socios

Comunidad participa activamente en la recolección y análisis de la información

#### Consultas

En un extremo del espectro se encuentran métodos que resultan útiles para el ACNUR y sus socios para **recolectar información de la propia población de interés.**

#### Empoderamiento

En el otro extremo del espectro, se encuentran los métodos participativos en los que el objetivo es involucrar a la población de interés en las actividades de recolección y análisis de información, para poder apoyar e incentivar a estas personas a organizarse para resolver por sí mismas los problemas. Estos métodos tienden a basarse en metodologías de Evaluación Rural Participativa (*Participatory Rural Appraisal*, PRA por sus siglas en inglés) o de Acción y Evaluación Participativa (*Participatory Learning & Action*, PLA por sus siglas en inglés), que permiten a las personas locales conducir sus propios análisis y desarrollar sus propios planes de acción. Muchos de éstos métodos se basan en métodos visuales que pueden usarse con poblaciones de diversos niveles de alfabetización.

Algunas herramientas pueden usarse para la recolección de información por parte de los extraños y además para la recolección y análisis de información participativa, dependiendo de la manera en que se use la herramienta.

La lista de herramientas que se entrega a continuación muestra cierta progresión desde herramientas para los extraños hasta herramientas para los locales:

**Herramientas participativas para la recolección de información:**

- Líneas de tiempo
- Caminata por la comunidad
- Observación
- Entrevistas semiestructuradas
- Encuestas
- Grupos Focales
- Mapeo
- Uso de diagramas – Chapatti o circulares, Venn, diagramas de flujos.
- Métodos de clasificación – preferencias, pair-wise y matriz

**Herramientas participativas para el análisis**

- Árbol de problemas
- Métodos de clasificación – preferencias, pair-wise y matriz
- Planificación de acciones

**Herramientas de administración comunitaria:**

- Libro de desarrollo del Proyecto

## Uso de herramientas participativas<sup>1</sup>

Independientemente de la herramienta que se use, hay áreas en las que el comportamiento apropiado por parte del personal del proyecto puede lograr que el ejercicio sea más exitoso. Estos se señalan en la tabla a continuación:

<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use un medio de transporte adecuado. Puede ser mucho mejor caminar o andar en bicicleta en la comunidad (con la ventaja de que de esta manera se pueden observar más cosas que lo que es posible al desplazarse en auto).</li> <li>• No acuda en un gran grupo. Un equipo de dos es con frecuencia lo mejor.</li> <li>• Se sensible al hecho de que las personas pueden sospechar de sus motivos para recolectar la información.</li> <li>• Considere el horario de trabajo diario, las temporadas para determinadas actividades, los hábitos de trabajo, clima, etc. A veces las conversaciones pueden ser un éxito si usted camina hasta los campos y las discusiones se centran en torno a las actividades de agricultura que se están realizando.</li> <li>• Asegúrese de realizar citas cada vez que pueda y no espere que las personas suspendan todas sus actividades si usted aparece sin avisar.</li> </ul>
<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aborde de inmediato el tema a tratar. Primero salude a la persona/personas de manera adecuada y trátelas siempre con respeto. No hable a las personas desde un vehículo, si usted está en uno.</li> <li>• Explíqueles porqué está aquí y porqué le gustaría hablar con ellos. Sea abierto y honesto.</li> <li>• Asegúrese de que el contexto en que se encuentra permite una entrevista.</li> <li>• Pida permiso antes de tomar notas, grabar o tomar fotos.</li> </ul>
<b>Diálogo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sea natural y relajado.</li> <li>• En entrevistas de fondo deje que la conversación fluya y mezcle sus preguntas. Sea flexible.</li> <li>• No sea agresivo o actúe a la defensiva.</li> <li>• Si la persona con quién está hablando no puede contestar la pregunta, reformúlela en vez de sugerir las respuestas.</li> <li>• Siempre use un lenguaje simple y comprensible.</li> <li>• Muestre sensibilidad cultural.</li> </ul>
<b>Partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No termine una conversación de manera repentina porque esto puede parecer descortés. Agradezca el tiempo que le han dedicado y despídase usando la despedida local apropiada.</li> </ul>
<b>Anotaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre anote la fecha, el lugar de la entrevista y, salvo que la entrevista sea confidencial, el nombre de quienes participaron.</li> <li>• Depende de usted evaluar si es adecuado tomar notas frente al grupo o persona que está entrevistando.</li> <li>• Efectúe anotaciones después de la entrevista, si usted no lo hizo durante la misma.</li> </ul>

<sup>1</sup> Adaptado de Bakewell, O. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*. Praxis Guide No. 1. Oxford: INTRAC. Página 83

Nombre Herramienta	<b>Caminata por la comunidad (Transect walk)</b>
Descripción:	Esta herramienta consiste en caminar con la gente del lugar por un área, aprovechando la oportunidad para observar, conversar y escuchar a las distintas personas que se encuentre en el camino.
Cuándo usar:	Es útil usar esta herramienta para revisar las características físicas y sociales de un área desde la perspectiva de sus habitantes. Esto puede ayudar a comprender el uso que dan las personas a los recursos naturales y la infraestructura que hay en esa área. Esta es una buena herramienta para usar en las etapas iniciales de conocer a la comunidad. Gracias a esta caminata con la comunidad se puede recopilar gran cantidad de información en un plazo corto, por medio de la observación directa del entorno y de las conversaciones con los miembros de la comunidad que acompañan a las y los funcionarios durante la caminata. Ejemplos de las cosas a observar durante la caminata son: las condiciones de vivienda; las condiciones sanitarias; interacción entre las mujeres y los hombres; los niños y sus actividades; comercio informal callejero; tipos de organizaciones; prostitución; etc. El número de caminatas a realizar dependerá del tamaño de la población del asentamiento además de la complejidad del terreno. El facilitador debería documentar sus hallazgos en formato escrito y visual.
Qué necesita:	Un lapicero y un cuaderno para documentar los hallazgos y una hoja de papel en formato grande y marcadores para dibujar la ruta de la caminata al concluirla. Un facilitador en cada grupo de caminantes.
Tiempo requerido:	Hasta medio día, dependiendo del tamaño del área
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique el propósito de la caminata a los miembros de la comunidad y decida junto a ellos la ruta a seguir. Si es posible tome una ruta directa que cruce por el medio del asentamiento para evitar los prejuicios, no se limite a circular sólo por los caminos más transitados.</li> <li>• Pida a los miembros de la comunidad que le recomienden quién puede guiar la caminata del grupo. Trate de que los grupos tengan un máximo de diez personas.</li> <li>• Aclare a que tipo de cosas deberá prestarse atención a lo largo del camino y acuerde los métodos que se usarán para documentar la información.</li> <li>• A medida que avance, deténgase con frecuencia en puntos estratégicos para hacer preguntas e incluir a los miembros de la comunidad en las conversaciones. El objetivo de la caminata es conocer y escuchar el análisis y las explicaciones locales.</li> <li>• Cuando termine la caminata, enumere los hallazgos junto a los miembros de la comunidad. Esto puede hacerse dibujando en la tierra con un palo, un “mapa” de la ruta seguida y anotando todos los temas que se identificaron u observaron.</li> </ul>
Número de participantes:	Los grupos no deberían estar integrados por más de 10 personas
Recursos necesarios:	Un área que conozcan los caminantes y un facilitador por grupo. Si no cuenta con un facilitador con experiencia, antes de la caminata permita capacitaciones de un día para los y las funcionarios sobre técnicas de entrevista y cómo actuar de facilitador de grupos.
Nivel de dificultad:	Mediano.
Notas sobre su	Esta herramienta se usa con frecuencia para verificar la información entregada por

uso:	<p>informantes clave, sobre la existencia de grupos especialmente marginados. Por ejemplo, personas con discapacidades que pueden no haber sido incluidas en las discusiones sobre las necesidades de alimento realizadas con los líderes comunitarios. La caminata puede servir para validar el “quién” de un diagnóstico de necesidades. Al plantear preguntas como ‘¿Quién tiene los derechos de pastoreo en las tierras comunales?’ el facilitador puede obtener información muy valiosa sobre el acceso a los recursos en una comunidad.</p>
Ejemplo:	<p>Una caminata en una zona árida de Pakistán identifica el rol de la religión en la protección de la naturaleza. La zona árida de SINDO, Pakistán incluye algunas de las zonas desérticas más pobladas del mundo. Las inconstantes lluvias reducen con frecuencia la magra cosecha de mijo de la que dependen los aldeanos y sus cabras para obtener alimentos básicos y forraje. Cuando se crearon los Comités de Desarrollo de Aldea para responder a una serie de sequías cada vez más frecuentes, parte de la capacitación inicial incluyó Caminatas. Estas expusieron asombrosas diferencias entre la cantidad de vegetación que existía en las tierras comunales y de salud en comparación con la que existía en las áreas administradas por la mezquita. Aunque el pastoreo no estaba restringido en las tierras de la mezquita, si estaba prohibido la poda y corte de árboles. Los técnicos pudieron señalar que gracias a la protección que brindaban los árboles y arbustos en las tierras de la mezquita, se habían producido microclimas favorables al crecimiento de plantas. Como consecuencia, los miembros del Comité acordaron delimitar ciertas áreas de tierra comunal y controlar el respeto de restricciones similares, gracias a lo cual se obtuvieron resultados positivos.</p>



Nombre Herramienta	<b>Observación</b>
Descripción:	Cómo se señala en la Herramienta para el Diagnóstico Participativo en los análisis de situación: la observación es una actividad grupal e individual para mirar la situación actual o comportamiento de las personas (en contraposición a lo que ellas nos cuentan sobre lo que hacen).
Cuándo usar:	La Observación es útil para obtener una mejor idea sobre la situación de protección, y debe ser utilizada por los y las funcionarias del ACNUR para complementar otras formas de recolección de la información. Puede resultar especialmente útil para comprender ciertos temas que resultan difíciles de hablar para las personas y puede ayudar a ubicar en el contexto otra información.
Qué necesita:	Un cuaderno para anotar y un bolígrafo/lapicero
Tiempo requerido:	Mínimo de un día – esta es una herramienta que puede usarse con frecuencia para mantenerse informado sobre los cambios en las situaciones.
Cómo usar:	Esta lista es una adaptación de la herramienta Guía para el Diagnóstico Participativo ( <i>Tool for Participatory Assessment Guide</i> ): Decida qué aspectos de la operación o interacciones se observarán. Aprenda los listados o lineamientos relevantes del ACNUR relacionados con lo que se está observando. Es útil saber con antelación cuáles son algunos de los temas y problemas centrales que pueden presentarse en las diferentes áreas de actividad. Preste atención a los espacios, actores, actividades, objetos, actos, eventos, tiempos y sentimientos de las personas que está observando o que están participando. ¿Quién está presente y ausente en las actividades y espacios observados? ¿Qué le están diciendo sus observaciones sobre la exclusión/inclusión social, o diferencias de género? ¿Qué consecuencias tiene esto para la protección? Formule preguntas a los socios, trabajadores y participantes en las actividades, servicios y reuniones que está observando. Tome notas durante o inmediatamente después de la observación.
Número de participantes:	Esta es una actividad individual. Sin embargo puede organizarse que varias personas realicen al mismo tiempo observaciones en diferentes lugares.
Recursos necesarios:	Personas entrenadas para observar. Ellas deberían saber qué están buscando y cómo documentar sus observaciones.
Nivel de dificultad:	Fácil. Pero es necesario que las observaciones estén bien documentadas.

Nombre Herramienta	<b>Encuestas</b>
Descripción:	Las encuestas son una herramienta para recopilar información proveniente de un grupo seleccionado de personas de manera sistematizada. Son menos útiles para recolectar información sobre las percepciones y preocupaciones de las personas.
Cuándo usar:	Las encuestas pueden usarse para obtener información de un gran grupo de personas sobre preguntas específicas. Las encuestas difieren de los cuestionarios en el sentido que es el o la entrevistadora la encargada de llenar la encuesta. Las encuestas resultan especialmente útiles para reunir información cuantitativa.
Qué necesita:	Lista de preguntas y un protocolo acordado previamente sobre cómo marcar las respuestas. Bolígrafo
Tiempo requerido:	Dependiendo del número de personas a entrevistar, calcule entre una y dos horas por entrevistado.
Cómo usar:	Determine el tipo de preguntas que desea preguntar. Preguntas concretas cuantitativas serán más fáciles de cotejar. Realice una prueba o encuesta piloto para probar la redacción y nivel de comprensión de las preguntas. Seleccione a las personas u hogares que entrevistará. Si bien el objetivo de una encuesta a pequeña escala no es obtener estadísticas precisas, es importante garantizar que se está incluyendo a suficientes representantes de los diferentes grupos de población para poder tener una percepción adecuada de las diferentes situaciones. Capacite a las personas que realizarán la encuesta. Organice cómo se cotejará y analizará la información.
Número de participantes:	Depende del número de personas a entrevistar
Recursos necesarios:	Tiempo para redactar y probar el listado de preguntas. Tiempo para capacitar a los entrevistadores y traductores. Traductores.
Nivel de dificultad:	Difícil plantear las preguntas correctas y probarlas, y capacitar a los entrevistadores en el protocolo que se usará.
Notas sobre su uso:	Una encuesta puede ser una herramienta útil para motivar a la comunidad a comprender su situación. Puede resultar útil capacitar a algunos miembros de la población de interés en cómo realizar las encuestas, para incentivarlos a pensar sobre los temas que afectan a la población a nivel general. Sin embargo, cuando el propósito para realizar la encuesta es lograr la motivación y movilización comunitaria, debemos recordar que los resultados de la encuesta sólo serán indicios y no serán realmente representativos o estadísticos, al mismo tiempo que tratamos de lograr que todos los grupos relevantes de la comunidad estén representados en la muestra de personas a entrevistar.

Nombre Herramienta	<b>Entrevistas semiestructuradas</b>
Descripción:	Las entrevistas semiestructuradas constituyen entrevistas flexibles y abiertas que permiten al entrevistador explorar ciertos temas en profundidad, en la medida que surgen. Este método incentiva el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado y puede construir una relación armoniosa.
Cuándo usar:	Las entrevistas semiestructuradas son un método adecuado para usar al inicio de un ejercicio de recolección de información. Permiten al entrevistador explorar un tema y descubrir una serie de experiencias y puntos de vista. Esto no sólo lleva a una mayor comprensión de los temas, sino también puede sugerir algunos trabajos adicionales que deben realizarse a conciencia.
Qué necesita:	Un listado de preguntas básicas y lineamientos para los temas a explorar. Un pequeño cuaderno para anotar, acordar un formato para anotar las respuestas y un bolígrafo.
Tiempo requerido:	Dependiendo del número de entrevistados: calcule entre una y dos horas por persona.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decida a quién entrevistará. Seleccione a las personas que representen los distintos puntos de vista o los distintos grupos de interés, de acuerdo con el o los temas que se están explorando. Asegure que exista una representatividad adecuada de los diferentes géneros y grupos etáneos.</li> <li>• Decida quién estará en el equipo de entrevistadores, Piense sobre el género y la edad. Piense sobre si tiene recursos suficientes para tener una persona a cargo de la entrevista y otra a cargo de tomar notas, o si es mejor sólo tener una persona realizando las entrevistas. Las personas pueden sentirse más a gusto si son entrevistadas por sólo una persona.</li> <li>• Decida las preguntas esenciales que se deben preguntar. Estas determinarán la estructura de la entrevista. Sin embargo la naturaleza de las entrevistas semiestructuradas radica en que incentiva a las personas a hablar en detalle sobre un tema. El entrevistador debe estar preparado para responder a la información que se entrega, y para realizar preguntas adicionales que ahonden en el tema, según sea apropiado (Preguntas útiles para profundizar por lo general comienzan con ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Por qué?).</li> <li>• Capacite a los entrevistadores para que no introduzcan sus propios prejuicios en el proceso de entrevistas.</li> <li>• Al iniciar una entrevista, preséntese y explique con claridad el propósito de la entrevista. Aclare quién tendrá acceso a la información y cómo será usada.</li> <li>• Comience con preguntas generales para relajar a las personas. Permita a las personas elaborar sus respuestas y esté preparado para dar seguimiento a los puntos de interés para obtener más información. Esto puede ayudar a identificar nuevas áreas para formular preguntas y nuevas apreciaciones.</li> <li>• Tome notas de una manera que no obstaculice la entrevista.</li> <li>• Al final de la entrevista, agradezca a la persona entrevistada y señale nuevamente cómo será usada la información.</li> </ul>
Número de participantes:	Depende del número de personas a entrevistar
Recursos necesarios:	Tiempo para redactar las preguntas básicas, capacitación de los entrevistadores y traductores. Entrevistadores y traductores.
Nivel de dificultad:	Difícil. Es necesario plantear las preguntas adecuadas y capacitar al equipo.
Notas sobre su	A veces es útil comenzar la entrevista usando otra herramienta participativa. Un dibujo,

uso:	una línea de tiempo, etc. para promover el diálogo. Tomar muchas notas debilitará el establecimiento de una relación armoniosa, por lo que es mejor usar una pequeña libreta para tomar nota de la información de interés inmediato, y escribir notas más detalladas cuando termine la entrevista. No haga la entrevista muy larga, es mejor realizar dos entrevistas cortas si usted necesita más tiempo. Recuerde que factores como la manera de vestir, su lenguaje corporal y cómo está estructurado el lugar para sentarse, pueden afectar cómo se siente la persona entrevistada. El propósito es hacerlas sentir relajadas e interesadas en responder a sus preguntas.
------	---

Nombre Herramienta	<b>Líneas de tiempo</b>
Descripción:	Una reseña de los eventos claves en la vida de una persona, hogar, comunidad u organización durante un periodo de tiempo en el pasado.
Cuándo usar:	Esta herramienta puede ser usada para analizar, desde la perspectiva de las personas de interés, las impresiones sobre un evento o una serie de eventos específicos. Es una herramienta útil para usar al iniciar una conversación sobre los cambios en la vida de las personas, en la medida que introduce la conversación y permite a las personas involucrarse fácilmente.
Qué necesita:	Piezas grandes de papel y lápices marcadores. Como alternativa puede usar arena o tierra en el piso, junto con palos, piedras y otros materiales locales.
Tiempo requerido:	Una a dos horas.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga que los participantes identifiquen eventos claves en sus vidas, o de la comunidad, en los que han sido vulnerables por la inseguridad alimenticia.</li> <li>• Pida a los participantes que ilustren estos eventos, de manera lineal, sobre un papel u otro medio disponible.</li> <li>• En esta etapa incentive a los participantes a pensar en la relación causa-efecto entre los eventos descritos. Además incentive a los participantes a pensar sobre el impacto que cada evento ha tenido sobre su situación actual.</li> <li>• Al trabajar con grupos asegúrese de que ellos están de acuerdo en la secuencia de los eventos.</li> <li>• Pida a cada grupo que compare y discuta sus líneas de tiempo con todo el grupo.</li> <li>• Seleccione grupos representativos entre los participantes y reúnalos en grupos de menos de diez personas</li> </ul>
Número de participantes:	Hasta diez participantes por grupo.
Recursos necesarios:	Un facilitador capacitado, o dar una capacitación de un día a los y las funcionarias sobre habilidades como facilitador grupal.
Nivel de dificultad:	Bajo
Notas sobre su uso:	Esta información puede ser usada, por ejemplo, para determinar la ocurrencia de desastres naturales, o patrones previos de uso de la tierra. Esta herramienta es un método constituye una manera útil de analizar la relación causa-efecto que se puede apreciar en los cambios que suceden en el tiempo. Las líneas de tiempo pueden reconstruirse individualmente o en grupo.
Ejemplo:	<p>Evaluación participativa en Asia Central realizada por INTRAC y el <i>Institute for Development Studies</i> (Instituto para estudios del desarrollo). Creación de una línea de tiempo para la aldea de Nooket, kyzyl-Sai</p> <p>1930 Creación de la granja colectiva “Kyzyl-Sai” (cultivos de tabaco y trigo)</p> <p>1965 Construcción de la escuela</p> <p>1967 Cambio de nombre de la granja colectiva al de Frunze</p> <p>1970 Construcción del kindergarten</p> <p>1984 Entrega de tierra para la construcción de nuevos tipos de casas</p> <p>1984 Rechazo de la idea a causa de tierra mojada (agua subterránea)</p> <p>1990 Inicio del cultivo de la papa</p> <p>1991 Colapso de la URSS y rechazo de la siembra de tabaco.</p> <p>1992 Cierre del kindergarten</p> <p>1994 Construcción de la mezquita</p>

	1994 Entrega de la tierra colectiva a las familias 1994 Cambio de nombre de la granja colectiva al de “Kyzyl-Sai” 1996 Reinicio del cultivo de tabaco con consecuencias para las mujeres y los niños.
--	---

Nombre Herramienta	<b>Grupos focales</b>
Descripción:	Un grupo focal es una discusión organizada entre un grupo seleccionado de personas para obtener información sobre sus opiniones y experiencias sobre un tema.
Cuándo usar:	Los grupos focales son una buena manera de obtener información y distintas perspectivas de personas que tienen orígenes o experiencias similares. Pueden usarse en cualquier etapa del proceso de recolección de información, cuando es importante comprender la diversidad de opiniones que existe al interior de un grupo específico. Pueden usarse además, al inicio de un proceso de planificación, para involucrar a un grupo determinado, y pueden usarse además como parte del monitoreo participativo y el proceso de evaluación participativa.
Qué necesita:	Un lugar para que le grupo se pueda reunir. Una sala o un área tranquila, lejos del ruido o las interrupciones. Lugares para que las personas se sienten, refrigerio, si fuera apropiado. Lista de preguntas para guiar la discusión, papel y bolígrafo.
Tiempo requerido:	1.5 a 2 horas para las discusiones del grupo focal.
Cómo usar:	A pesar de que parece fácil organizar un grupo focal, exigen mucha preparación y un facilitador experimentado (ver también las instrucciones detalladas en las herramientas Guía para el análisis participativo en el análisis de la situación ( <i>Tools for Participatory Analysis Guide for the Situational Analysis</i> )) El tópico a discutir debe estar bien definido y hay que tener preparadas 5 o 6 preguntas clave. Las preguntas abiertas son mejores porque fomentan la discusión. Decida cuáles grupos de la población deben participar. Esto dependerá de las perspectivas de qué grupo usted necesita comprender mejor. O de qué grupo usted desea involucrar más en algún aspecto de las actividades comunitarias. Por ejemplo, usted puede estar especialmente interesado en las madres solteras o las mujeres adulto mayor. Seleccione personas de un grupo cuyas opiniones usted desea explorar en detalle para lograr una buena discusión. Sin embargo, puede que las personas se sientan cómodas sólo en un grupo en el que conocen a algunos de los demás participantes. Elija con cuidado el lugar en que se realizará la reunión. ¿Se sentirás cómoda las personas que participen? ¿Cuenta con privacidad? Elija cómo documentará la sesión. A veces es posible usar un video grabador. Si no es posible, necesita contar con una persona capaz de tomar notas y al mismo tiempo actuar como facilitadora. Al comenzar la reunión presente a la persona que facilitará el evento, tomará notas, etc. Explique porqué se solicitó esta reunión y cómo se usará la información. Haga que cada persona se presente brevemente y acuerden entre todos el tiempo disponible. Puede comenzar la discusión. El facilitador puede formular la primera pregunta, que debería ser una pregunta general. Indique que usted está interesado en conocer las diferentes opiniones que hay en el grupo, y espera que las personas expresarán sus opiniones aún cuando no estén de acuerdo con la de los demás. Diga a las personas que esto no pretende ser un ejercicio donde algunas personas intentan convencer a otras para que estén de acuerdo y que nosotros no esperamos que las personas logren acuerdos. Usted puede elegir un sistema de turnos para permitir a cada persona responder a una pregunta, o puede pedir a las personas que manifiesten su opinión. La ventaja del primer método es que permite a todas las personas hablar. La ventaja del segundo es que es más probable que permita que se genere una discusión general en torno a un

	<p>tema. A medida que progresa la discusión, asegure que todos se sientan cómodos. Incentive los comentarios de las personas menos seguras de si mismas.</p> <p>Permita que la discusión continúe mientras sea útil, mantenga la discusión centrada en la pregunta y mantenga el impulso.</p> <p>Introduzca la próxima pregunta cuando sea apropiado, teniendo presente el tiempo restante.</p> <p>Utilice preguntas para sondear opiniones (qué, porqué, dónde, quién, cómo, cuándo) para profundizar la discusión.</p> <p>Hacia el final de la discusión del grupo focal, efectúe un resumen de los temas principales que surgieron, para ver si todos están de acuerdo.</p> <p>Al final agradezca a los participantes por su tiempo.</p>
Número de participantes:	Entre 6 y 12 personas. Es difícil facilitar una buena discusión con un grupo más grande que este número.
Recursos necesarios:	Como mínimo una persona como facilitador y otra para tomar notas, además traductores en los casos en que sea necesario.
Nivel de dificultad:	Difícil
Notas sobre su uso:	<p>Es fundamental una buena planificación. Si el tema es difícil o controvertido, comience con las preguntas que son menos controversiales. A veces es útil permitir a las personas que participan conocerse informalmente antes de iniciar la sesión. Por ejemplo, invitándolos a compartir un refrigerio al inicio. A veces puede ser útil iniciar la sesión con otra herramienta participativa, como por ejemplo una línea de tiempo o un diagrama.</p> <p>El facilitador está presente para facilitar y no para controlar. Los facilitadores no deberían manifestar sus propias opiniones personales. Los facilitadores necesitan crear una atmósfera abierta, tolerante y carente de juicios, para que las personas se sientan cómodas manifestando sus ideas. Deberían permitir la expresión de ideas divergentes e incentivar la aceptación por parte del grupo de estas ideas diferentes. Los grupos focales pueden empoderar a las personas que participan, que pueden valorar el hecho que otras personas quieran escuchar sus puntos de vista.</p> <p>Esta es una manera efectiva para que un extraño reúna información sobre un grupo en particular rápidamente, y puede proveer información detallada a medida que progresa la discusión. Para el propio grupo, este método puede crear sentimientos de relaciones armoniosas y generar maneras eficaces de trabajar en conjunto. Puede brindar la oportunidad a las personas que participan de tomar parte activa en la recolección de información, planificación y en el análisis de las situaciones.</p> <p>Usted debe tener cuidado con las personas que puedan querer usar el grupo focal para sus propios intereses o que dominan demasiado la discusión.</p>



Nombre Herramienta	<b>Mapeo</b>
Descripción:	Esta herramienta se enfoca en crear un mapa de la comunidad
Cuándo usar:	<p>Esta es una herramienta útil para iniciar un taller participativo. Es un método que permite la participación de muchas personas, así involucra a muchas personas desde el comienzo. Genera mucha información que puede ser usada para planificar el resto del taller. Los mapas pueden enfocarse en un tipo específico de información o pueden ser usados para reunir muchos tipos de información a la vez. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un censo informal de cuántas personas/hogares hay en la comunidad.</li> <li>• Entregar una lista de hogares para realizar entrevistas más detalladas.</li> <li>• Identificar características específicas de los miembros de la comunidad, por ejemplo el número de niños en cada hogar, la ubicación de las parteras tradicionales, habilidades de los miembros de la comunidad, personas con discapacidades, hogares dirigidos por madres solas, hogares dirigidos por adultos mayores, etc.</li> <li>• Aprender sobre los problemas de la comunidad.</li> <li>• Identificar la presencia y ubicación de los recursos comunitarios.</li> <li>• Identificar cuáles son los recursos importantes para los distintos grupos en la comunidad.</li> <li>• Establecer diálogos entre los diferentes grupos de la comunidad.</li> <li>• Puede ser usado para planificar, por ejemplo, dónde ubicar un mercado o un centro de recolección de agua.</li> <li>• Puede ser usado para monitorear. Por ejemplo número de hogares con acceso a sistemas de sanidad seguros. Entusiasmar a la comunidad a usar y actualizar sus mapas para monitorear los avances.</li> </ul>
Qué necesita:	Pedazos grandes de papel y lápices marcadores. Como alternativa use arena o tierra en el piso y palos, piedras y otros materiales.
Tiempo requerido:	Por lo menos medio día.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mapas se pueden dibujar en la tierra con palos y usando otros objetos (piedras, etc.) para representar las distintas edificaciones. O los mapas pueden dibujarse en rotafolios. Siempre es buena idea comenzar usando la tierra, porque esto fomenta la participación y el entusiasmo.</li> <li>• Comience indicando con una piedra, o una hoja, en la tierra, dónde se está realizando la reunión. Luego añada otras características cercanas (un árbol, una fuente de agua, etc.)</li> <li>• Converse cómo se representará cada hogar en el mapa. Si se está usando la tierra, usted puede usar semillas, palos, piedras. Discuta cómo representar los hogares con determinadas características, por ejemplo hogares dirigidos por mujeres solas.</li> <li>• Pase el palo a los miembros de la comunidad, pidiéndoles que representen cada hogar y sus características más relevantes. Déjelos que se inspiren al dibujar el mapa, sus discusiones sobre los diferentes hogares y sus características relevantes serán útiles e informativas.</li> <li>• Tome notas a medida que progresa la discusión.</li> <li>• Incentive a las personas de la comunidad más tímidas a involucrarse en el desarrollo del mapa, indicando dónde viven ellas.</li> <li>• Formule preguntas a medida que progresa el mapa, pero no pregunte</li> </ul>

	<p>directamente a las personas de la comunidad, haga sus preguntas al mapa que se está dibujando.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga copias en papel del o los mapas para usar en el futuro. Asegúrese que la comunidad tiene una copia del mapa para su propio uso.</li> <li>• Si la comunidad es grande, incentive a varios grupos a dibujar sus propios mapas de áreas más pequeñas.</li> <li>• Puede ser útil hacer que grupos diferentes dibujen sus mapas desde sus propias perspectivas, por ejemplo, un mapa dibujado por hombres puede resaltar temas diferentes que no dibujado por mujeres.</li> <li>• Asegúrese de hacer copias del mapa cuando acabe el ejercicio, especialmente si fue dibujado en el suelo. Una copia para la comunidad, y otra para el ACNUR.</li> </ul>
Número de participantes:	Unas seis personas pueden dibujar el mapa juntas. Si hay más gente puede dividirla en grupos de no más de 6, y cada grupo puede hacer la misma tarea, o enfocarse en diferentes aspectos en su comunidad.
Recursos necesarios:	Un facilitador por grupo, una persona encargada de tomar notas o grabar.
Nivel de dificultad:	Mediano
Notas sobre su uso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser difícil realizar un mapeo con grupos muy grandes, por lo que luego de las explicaciones e ilustraciones iniciales, puede ser mejor dividir a las personas en grupos pequeños para mapear sus áreas.</li> <li>• Es importante dar el nombre adecuado a las cosas en el papel, porque los dibujos pueden ser difíciles de interpretar luego.</li> </ul>

Nombre Herramienta	<b>Mapeo de las redes sociales</b>
Descripción:	Un mapa simple para mostrar los patrones de relaciones sociales y económicas, ya sea entre comunidades o al interior de una comunidad, como las que resultan del intercambio de materiales y servicios, lazos culturales o protección.
Cuándo usar:	Esta herramienta ayuda a comprender estas relaciones y las necesidades de la comunidad. La información dice relación con las percepciones de la comunidad con respecto a estas relaciones y a cómo los diferentes grupos sociales pueden usar estas redes. Puede ser útil para comprender cómo se ayuda a sí mismos cada hogar y cómo se apoyan entre sí los miembros de una comunidad. Los mapas pueden incluir: la zona principal en que se ubican los hogares y el patrón de intercambio de recursos, tales como trabajo (personas que van a trabajar), productos (semillas que van al mercado), crédito o información.
Qué necesita:	Un pedazo grande de papel y lápices marcadores. Como alternativa use pizarrones y tizas de colores o palos en la tierra.
Tiempo requerido:	Una a dos horas.
Cómo usar:	<p>El facilitador necesita reunir a un grupo representativo de participantes.</p> <p>Acordar con el grupo una definición de hogar/familia de acuerdo al contexto local y una lista de los principales recursos intercambiados entre los hogares (o los principales temas de protección que enfrentan).</p> <p>Cada grupo o representante puede dibujar un mapa o ubicar objetos en el papel/piso para ilustrar sus opiniones sobre el intercambio de recursos.</p> <p>Para simplificar los dibujos, sólo se representará un número limitado de hogares seleccionados por los grupos (máx.8). Es más fácil ubicar a los hogares en círculos, en vez de la ubicación exacta.</p> <p>Se deben usar diferentes colores o tipos de líneas para representar los distintos tipos de relaciones/intercambios (o apoyo de protección). Dibuje flechas en ambos extremos o aun extremo de las líneas para mostrar reciprocidad o intercambios en un sentido.</p> <p>Cuando se completa el mapa, los facilitadores deben pedir a los participantes que lo describan y discutan las características presentadas.</p> <p>El método puede repetirse con diferentes grupos y se debería comparar los mapas resultantes para promover la discusión. Esto puede revelar diferentes percepciones de la naturaleza y uso de los recursos intercambiados (o la protección ofrecida por la comunidad).</p>
Número de participantes:	Hasta 10 personas por grupo
Recursos necesarios:	Un facilitador con experiencia o capacitación de un día para el personal.
Nivel de dificultad:	Mediano
Notas sobre su uso:	<p>En las etapas iniciales del trabajo con la comunidad, el mapeo de las redes sociales puede resultar de utilidad para identificar posibles deficiencias en el sistema de apoyo comunitario y destacar los temas a los que se necesita responder.</p> <p>Si se usa en dos momentos diferentes durante la implementación del proyecto, el mapeo puede ser un buen indicador sobre el nivel de logro alcanzado de los objetivos iniciales y también del grado de satisfacción de la comunidad o de ciertos grupos de la comunidad</p>

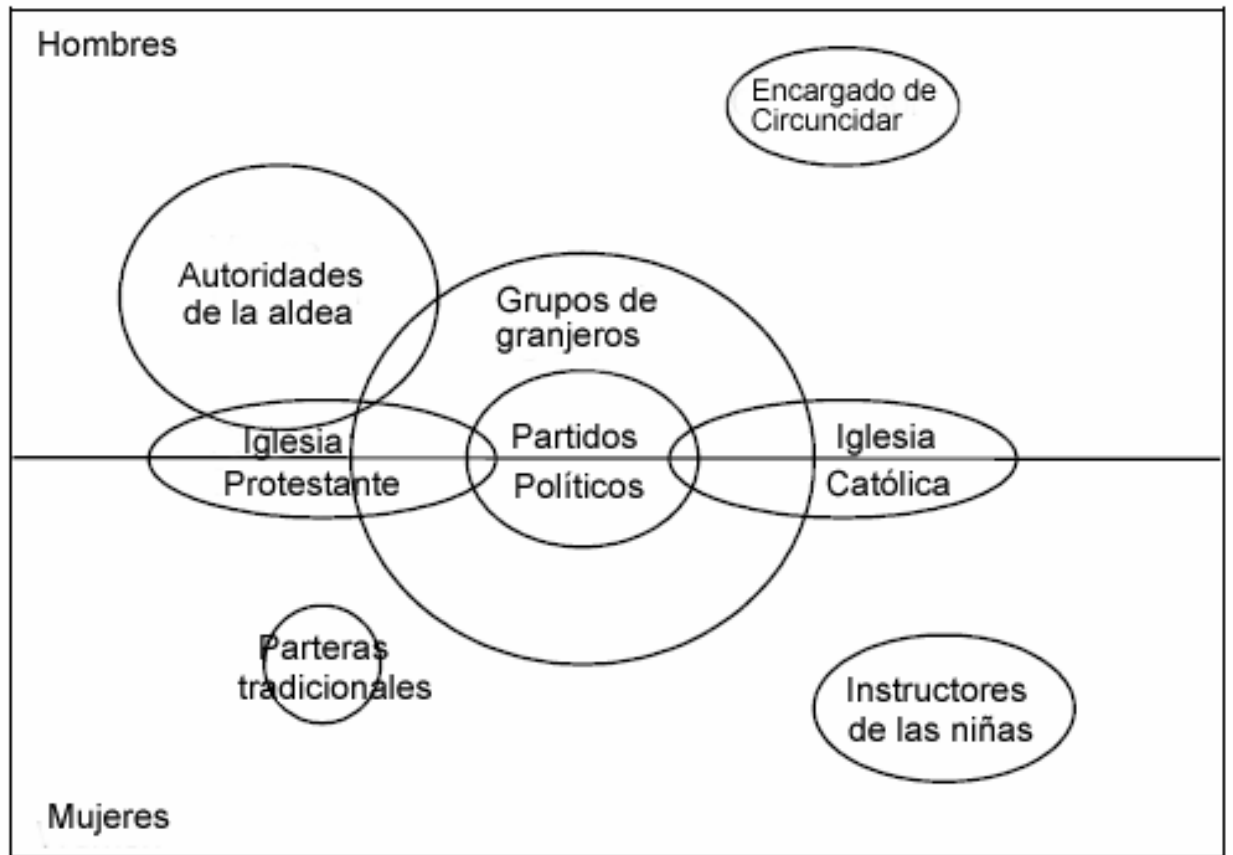
Ejemplo:	<p>Con base en una declaración en el sentido que la comunicación y el intercambio son signos típicos de buenas relaciones en las aldeas del sur de Mali, se dibujaron mapas para graficar los patrones de independencia entre las diferentes familias que vivían en una aldea, y así poder identificar maneras de mejorar la capacidad organizativa de esa aldea.</p> <p>Se realizaron mapas separados por parte de los hombres y las mujeres y ambos revelaron una aldea dividida: resultó que el grupo aislado estaba comprendido por dos familias que provenían de diferentes grupos étnicos y si bien se habían asentado en la aldea hacía más de cien años, aún eran percibidas como extranjeros. Además de esto, ambas familias de extraños eran ricas y, sin lugar ad dudas la envidia explicaba parte de la división en la aldea.</p> <p>Eventualmente, ambos grupos aceptaron conversar sobre sus diferencias en una reunión facilitada por las personas a cargo del proyecto que buscaba promover las iniciativas locales.</p> <p>Después de dos años de intervención en el proyecto, capacitar a la comunidad en comunicación, organización y administración, todos los hogares trabajaban juntos y la división entre barrios ya no existía.</p> <p>Ejemplo adaptado de <i>“Power, Process and Participation, Tools for Change, edited by R.Slocum, L.Wichhart, D.Rocheleau and B. Thomas-Slayter, ntermediate Technology Publications, 1995”</i>.</p>
----------	---

Nombre Herramienta	<b>Diagramas de Chiapati o gráficos circulares</b>
Descripción:	Esta herramienta puede ser usada para ilustrar proporciones. Consisten en un círculo dividido en pedazos de diferentes tamaños, dependiendo de la importancia del elemento que se está discutiendo.
Cuándo usar:	Estos son ejercicios breves, fáciles de hacer y que entregan información que puede generar discusiones más profundas. Se usan para explorar temas que el grupo ha identificado, por ejemplo para examinar la composición demográfica de la comunidad (composición étnica o religiosa), los principales problemas de salud, ocupación de los miembros de la comunidad, métodos de planificación familiar usados en la comunidad, distribución de gastos en los hogares, etc.
Qué necesita:	Hojas grandes de papel y lápices marcadores. Como alternativa se puede usar arena o tierra en el suelo y palos, piedras y otros materiales locales.
Tiempo requerido:	Una a dos horas.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagrama puede ser dibujado en el piso o en un rotafolio.</li> <li>• Dibuje un círculo para representar los temas sobre los que está hablando, y discuta con los participantes cuáles son las subdivisiones de ese tema.</li> <li>• Haga que los participantes discutan la proporción de los distintos elementos y refleje estas proporciones dibujando segmentos del tamaño apropiado en el círculo.</li> <li>• La ventaja de dibujar un círculo en el suelo radica en que es más fácil realizar cambios en el tamaño de los segmentos a medida que progresa la discusión.</li> <li>• El diagrama se termina cuando todos están de acuerdo en los componentes finales y las proporciones.</li> </ul>
Número de participantes:	6-10
Recursos necesarios:	Facilitador, persona encargada de tomar notas
Nivel de dificultad:	Fácil

Nombre Herramienta	<b>Diagrama de Venn</b>
Descripción:	Los diagramas de Venn son una serie de círculos de diferentes tamaños que representan a las diferentes organizaciones e instituciones que afectan la vida de las personas. A través de la discusión un grupo puede decidir qué se debería incluir en el diagrama (que se necesita representar en el círculo), si los círculos deberían ubicarse en un diagrama más amplio, si existe los círculos se traslapan, etc.
Cuándo usar:	Esta herramienta puede ayudar a identificar a los grupos principales, las organizaciones y las instituciones que afectan la vida de las personas y cómo interactúan estas organizaciones. Puede ser usada para representar las fuentes de los servicios y consejo disponibles para la comunidad, lo que puede a su vez llevar a conversaciones sobre coordinación y planificación. Puede ser usada además para identificar a los diferentes grupos en la comunidad, y puede ayudar a identificar temas como la distribución del poder e influencia en la comunidad. Puede ayudar además a identificar y discutir los conflictos de la comunidad de una manera no amenazante.
Qué necesita:	Hojas grandes de papel y lápices marcadores. Como alternativa se puede usar arena o tierra en el suelo y palos, piedras y otros materiales locales.
Tiempo requerido:	Una a dos horas.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique cómo funciona el diagrama: el grupo tiene que identificar los círculos que representan a las instituciones sociales o a un grupo o persona influyente. El tamaño del círculo representa la importancia percibida de esa institución, persona o grupo. Luego los círculos se ubican o dibujan en un área mayor. La distancia entre cada círculo puede representar el grado de cooperación o la falta de ella, entre las organizaciones las instituciones, los grupos, etc. Los círculos pueden traslaparse para reflejar una cooperación más estrecha.</li> <li>• Pida a los participantes que realicen un listado de las organizaciones o grupos, etc., que afectan sus vidas.</li> <li>• Dibuje un primer círculo que puede representar a la comunidad. Otros círculos representarán cada una de las organizaciones/grupos/personas identificados. Estos otros círculos pueden dibujarse dentro de la comunidad, fuera o traslapados.</li> <li>• Una vez que el facilitador ha introducido el método, el o ella debería permitir que los participantes desarrollen el diagrama por si mismos. Incentive el debate y el análisis.</li> <li>• Haga arreglos para copiar el diagrama y deje una copia con la comunidad.</li> </ul>
Número de participantes:	6 -10
Recursos necesarios:	Una persona encargada de facilitar, otra de tomar notas y otra de traducir.
Nivel de dificultad:	Mediano
Notas sobre su uso:	Esta herramienta puede ser difícil de facilitar. Es necesario explicar el método con claridad desde el inicio. Dibujar en el piso permitirá realizar cambios. O sino, el grupo puede cortar círculos de papel y moverlos. Deje que los participantes realicen el ejercicio solos, porque favorece la discusión y el aprendizaje. Permita que se tomen su tiempo en las discusiones.
Ejemplo:	<p>Al interior de una comunidad de refugiados auto asentados y la comunidad de acogida en Zambia, se preguntó a un grupo de hombres y a un grupo de mujeres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los grupos o personas más relevantes en la comunidad?</li> <li>• ¿Cuánto se traslapa su membresía?</li> </ul> <p>Los resultados se representan en el diagrama a continuación. Los hombres y las mujeres destacaron diferentes instituciones en la aldea. Esto mostró que había un grupo central de activistas involucrados en más de un grupo, mientras que la mayoría de las personas no participaban en asociaciones formales. Esto estaba de acuerdo con los hallazgos obtenidos en otras observaciones, que sugerían que las personas se</p>

resistían a trabajar juntas, principalmente debido a bajos niveles de confianza en la comunidad.

Grupos e individuos en la comunidad



Nombre Herramienta	<b>Diagramas de flujos</b>
Descripción:	Un diagrama de flujos proporciona una manera visual simple de analizar las causas y efectos de un evento o actividad determinada.
Cuándo usar:	Los diagramas de flujos pueden ayudar a analizar la secuencia cronológica de eventos pasados, o la planificación y orden de las actividades y sus efectos más probables. Por lo tanto pueden usarse para analizar eventos pasados (evaluaciones) y para planificar-analizar las consecuencias probables de elecciones o acciones futuras. Permiten que los participantes identifiquen y discutan factores interrelacionados que se vinculan con un evento o situación particular.
Qué necesita:	Rotafolios, bolígrafos.
Tiempo requerido:	Una a dos horas
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique a los participantes cómo se hacen los diagramas de flujos (ver a continuación) y deje que lo hagan ellos mismos.</li> <li>• Elija el tema o tópico a analizar. Los participantes deberían reflejar este evento por medio de un cuadrado o círculo.</li> <li>• Pida a los participantes que identifiquen en orden de importancia los factores más relevantes que influyen a estos eventos. Refléjelos por medio de cuadrados o círculos y ubíquelos en el dibujo.</li> <li>• Use flechas para indicar la dirección del efecto.</li> <li>• Muestre la diferencia entre buenos y malos efectos, por medio de signos (-, o +) o por medio de colores.</li> <li>• El o la facilitadota pueden hacer preguntas abiertas para incentivar un análisis más detallado</li> <li>• Al terminar el diagrama, resuma lo que se ha aprendido.</li> </ul>
Número de participantes:	6-10
Recursos necesarios:	Una persona encargada de facilitar, otra de tomar notas y otra de traducir.
Nivel de dificultad:	Fácil
Notas sobre su uso:	La mayoría de los eventos son muy complejos, con diversas causas y efectos. Permita el tiempo suficiente para explorarlos. El uso de la tierra permitirá realizar correcciones a medida que avanza el análisis. El uso de símbolos, en vez de palabras, con frecuencia fomenta la participación. Deje que los participantes elijan los símbolos por su cuenta, pero revise para asegurar que todos comprenden qué significan.



Nombre Herramienta	<b>Árbol de problemas</b>
Descripción:	Un Árbol de problemas ilustra un problema o tema como un árbol, con los efectos del problema como las ramas y hojas y las causas del problema como las raíces. Esta herramienta permite analizar las causas de origen más que los síntomas de un problema.
Cuándo usar:	El proceso de dibujar el árbol ayuda a dirigir la atención a las causas de origen, lo que puede ayudar a identificar soluciones futuras a largo plazo, en vez de soluciones temporales. El análisis grupal usando un árbol de problemas fomenta el razonamiento lógico e incentiva las preguntas sobre cómo surgen los problemas. Puede ayudar a la comunidad a comprender la complejidad de un problema y ayudar a los extraños a comprender las percepciones de la comunidad sobre esos temas. Un árbol de problemas puede invertirse para producir un árbol de objetivos, como un primer paso para diseñar un plan de proyecto.
Qué necesita:	Rotafolio, bolígrafos.
Tiempo requerido:	2-3 horas
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique el propósito del ejercicio y porqué es apropiado usar la imagen de un árbol con sus raíces.</li> <li>• Identifique un problema específico y luego pregunte por las causas y efectos de ese problema, y preséntelo con forma de árbol.</li> <li>• O, puede resultar más útil enfrentar de una manera más amplia el tema general. Esto porque con frecuencia es difícil seleccionar, desde el inicio, cuál es el problema central real. En es caso:</li> <li>• Realice una lluvia de ideas sobre qué problemas existen en torno a un tema en particular y anote cada tema o problema en una tarjeta o pedazo de papel.</li> <li>• Identifique entre ellos cuál es realmente el problema central, y luego divida las otras cartas ya sea en efectos o causas del problema central.</li> <li>• Escriba una definición precisa del problema central en un papel y póngalo en la pared para representar el tronco del árbol.</li> <li>• Pregunte cómo surgió este problema. Algunas de las otras cartas mostrarán algunas de las causas, que pueden ser ubicadas como raíces del árbol. Trate de poner las causas en capas, primera capa causas, y luego en la segunda capa las causas relacionadas con esas primeras, y así capas sucesivas.</li> <li>• Al seguir preguntando el porqué de cada causa, podemos adentrarnos más en las causas que originan un problema.</li> <li>• Los efectos del problema central representan las ramas y hojas del árbol</li> <li>• Trate de encontrar todas las causas y efectos y mover las cartas según esto. Pueden existir múltiples causas para un efecto, o muchos efectos que surgen de una causa.</li> <li>• Revise los resultados al final del ejercicio. Revise la lógica utilizada y ajuste si fuera necesario.</li> <li>• Dibuje líneas verticales para mostrar la relación causa-efecto, y líneas horizontales para mostrar causas comunes y efectos combinados.</li> <li>• Haga dos copias, una para dejarla en la comunidad, la otra para llevársela.</li> </ul>
Número de participantes:	6-10
Recursos necesarios:	Una persona encargada de facilitar, otra de tomar notas y otra de traducir.
Nivel de	Difícil

dificultad:	
Notas sobre su uso:	Trate de enfocar el problema en experiencias reales en vez de problemas abstractos, esto último será más difícil de analizar. Controle el flujo de causas y efectos con frecuencia durante la sesión. Asegure que el grupo haciendo el ejercicio es representativo de los diferentes intereses y grupos. Los árboles de problemas muy grandes pueden dificultar el análisis y la búsqueda de soluciones, por lo que es mejor enfocarse en problemas más pequeños y manejables.

Nombre Herramienta	<b>Listados de preferencias</b>
Descripción:	Los listados de preferencia son métodos rápidos para que un grupo priorice entre diferentes problema, oportunidades y opciones. Permite que cada miembro del grupo vote por sus prioridades más altas y permite sumar los resultados para todo el grupo.
Cuándo usar:	Esta es una herramienta que puede ser usada con diferentes grupos para ayudar a destacar las diferentes percepciones o prioridades que tienen los distintos grupos. Puede ser usada además como una manera rápida lograr consensos en un grupo o comunidad al establecer una postura colectiva frente a determinadas opciones.
Qué necesita:	Uso de arena o tierra sobre el suelo y palos, piedras y otros materiales locales. O puede usar un rotafolio y bolígrafos.
Tiempo requerido:	Hasta una hora.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique el propósito del ejercicio a los participantes, por ejemplo ayudar al grupo a priorizar entre los diferentes problemas que enfrentan, o las distintas oportunidades que tienen para actividades futuras.</li> <li>• Pida a los participantes que hagan un listado de los problemas, opciones o alternativas que quieren discutir.</li> <li>• Represente cada opción con un símbolo y organícelas en línea.</li> <li>• Cada persona tiene que votar ahora por cada una de estas opciones para establecer las prioridades (Por ejemplo, el problema más serio, seguido por el próximo más serio. O la actividad más importante, etc.) Entregue a cada participante el mismo número de marcadores (semillas, piedras) para votar en contra de cada símbolo. Luego cada participante debe distribuir sus marcadores de acuerdo con sus propias preferencias, poniendo el mayor número de marcadores en el problema o actividad más importante.</li> <li>• Cuando todos hayan votado, se debe contar los votos para cada opción y listar las preferencias de acuerdo con los grupos identificados.</li> <li>• Luego el facilitador puede dirigir la discusión, probando los motivos para las preferencias y las consecuencias para la comunidad.</li> <li>• Cuando hay distintos grupos trabajando separadamente, se pueden comparar los distintos resultados.</li> <li>• Al completar el ejercicio es una buena práctica dibujar el diagrama en un papel para su uso y futura referencia.</li> </ul>
Número de participantes:	Hasta 20 personas.
Recursos necesarios:	Una persona encargada de facilitar y otra de tomar notas.

Nombre Herramienta	<b>Listado Pair wise</b>
Descripción:	Este método de selección de preferencias permite una consideración más detallada entre problemas, situaciones u opciones alternativas. En todo momento los participantes escogen sólo entre dos opciones.
Cuándo usar:	Este método para establecer preferencias ayuda a los participantes a discutir los méritos de una opción particular, y a considerar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada opción. Es útil para ayudar a destacar los pro y contras de una opción, y también es útil para facilitar la elección entre alternativas difíciles de escoger, por ejemplo para usar al considerar proyectos alternativos. Las personas sienten que pueden compartir sus puntos de vista sin sentirse amenazadas.
Qué necesita:	Uso de arena o tierra sobre el suelo y palos, piedras y otros materiales locales. O puede usar un rotafolio y bolígrafos.
Tiempo requerido:	Hasta una hora.
Cómo usar:	<p>Explique el propósito del ejercicio y los resultados esperados</p> <p>Pida a los participantes que enumeren las selecciones que es necesario hacer. Los temas a discutir o las actividades alternativas que hay que seleccionar. Por ejemplo, el grupo puede querer discutir métodos alternativos para la distribución de alimentos o distintas alternativas de proyectos. Restringa la selección a 6 ó 7 opciones.</p> <p>Presente estas alternativas usando tarjetas con dibujos apropiados para cada alternativa. Seleccione un para al azar, usando las tarjetas adecuadas.</p> <p>Pida al grupo que discuta sobre la alternativa que prefieren entre dos opciones. Anote la selección en una matriz.</p> <p>Continúe hasta que cada opción haya sido comparada con las otras, de a dos cada vez.</p> <p>La opción preferida es la que ha sido elegida más veces.</p>
Número de participantes:	10-15
Notas sobre su uso:	Este método permite al grupo discutir las opciones que prefieren, pero simplifica el proceso, al considerar sólo dos opciones cada vez. Es necesario permitir la participación de todos los grupos afectados por las opciones analizadas, incluyendo los grupos de mujeres, adolescentes, niños y niñas, los adultos mayores, las personas discapacitadas, según sea apropiado. Permita el tiempo suficiente para que se desarrolle una discusión adecuada y no imponga sus propias apreciaciones. Este es un método difícil de usar si se comparan más de cinco o seis opciones o temas.
Ejemplo:	<p>Problemas que se supone surgirán en la repatriación. Este ejercicio se desarrolló para establecer cuáles eran las áreas prioritarias en las que los refugiados auto-asentados sentían que podrían necesitar asistencia externa al retornar a Angola. Se realizaron dos reuniones, una para las mujeres, otra para los hombres, en tres aldeas donde vivían refugiados auto-asentados que estaban considerando el retorno a Angola. En estas reuniones se preguntó a las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los problemas que cree que encontrará al ir a Angola?</li> <li>• ¿Cuáles son los problemas específicos que usted piensa que requerirán asistencia externa?</li> </ul> <p>Como se esperaba, inicialmente esto resultó en una larga lista de requerimientos. Algunos fueron eliminados por los grupos en la medida que no necesitaban asistencia externa, por ejemplo existía una gran preocupación sobre el aumento de la brujería en Angola y la envidia de los residentes actuales, pero las personas sintieron que esto era</p>

algo que tendrían que enfrentar por si mismas.

Luego se explicó que cualquier ayuda sería limitada y por lo tanto era necesario que establecieran qué temas eran los más importantes para ellos. Esto se hizo por medio de listados de pair wise. Para cada pareja de temas, si sólo se podía recibir asistencia con un tema, tenían que acordar cuál elegirían.

A través de este proceso muy pronto se relegaron al final las preocupaciones sobre albergues, porque ellos podían construir sus propias casas. En todos los casos, menos uno, la prioridad principal era ayuda con la limpieza de minas antipersonal, algo que las personas retornadas no podían hacer ellas solas. La lista a continuación muestra los temas planteados en las reuniones y la suma de notas obtenidas en las distintas aldeas. Es interesante notar las diferentes prioridades de los hombres y las mujeres.

Mostró que las personas no estaban sólo interesadas en la distribución de ayuda para los hogares, sino también querían el reestablecimiento de la infraestructura. En especial, ayuda con las clínicas, escuelas y transporte se encontraba al comienzo de la lista, en la medida que las personas sentían que serían capaces de encontrar con facilidad su propia comida en sus campos y por medio del intercambio, pero no sucedía lo mismo con los cuidados de salud. La preocupación en relación con el transporte parecía especialmente relacionado con cómo reestablecer las actividades para ganarse la vida llevando bienes a los mercados.

	Notas de las mujeres	Notas de los hombres	Notas totales
Minas antipersonal	25	32	57
Clínicas	27	28	55
Comida	24	24	48
Transporte	18	23	41
Escuelas	26	14	40
Molinos	11	9	20
Utensilios de cocina	10	9	19
Iglesias	5	10	15
Ropa	6	9	15
Insumos de agricultura	0	16	16
Seguridad	4	8	12
Herramientas	7	4	11
Agua	2	5	7
Mercados	6	0	6
Edificios de gobierno	0	4	4
Albergues	3	0	3

Nombre Herramienta	<b>Listado de matriz</b>
Descripción:	Este método o listado de preferencias permite elegir entre opciones utilizando criterios establecidos. La matriz (un gran cuadrado dividido en columnas y líneas) es un útil para presentar las alternativas organizadas de acuerdo con criterios ya identificados.
Cuándo usar:	Esta manera más detallada de seleccionar preferencias o priorizar entre problemas/opciones es útil para ayudar a los participantes a dar una mirada crítica a las distintas opciones que enfrentan. Identificar el criterio que se usará para elegir, ayuda a comprender la complejidad de las situaciones locales. Esta herramienta, que es muy atractiva visualmente, tiene el poder de incluir a mucha gente en el proceso de análisis y toma de decisiones. Al explicitar el motivo para elegir una determinada opción, el ejercicio de listado de matriz puede ayudar a construir un consenso en torno a una opción determinada.
Tiempo requerido:	2-3 horas
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique el propósito y finalidad del ejercicio</li> <li>• Pida a los grupos que seleccionen las opciones alternativas o problemas que desean considerar. Permita tiempo suficiente para la discusión de opciones, e incentive a todos los grupos a contribuir ideas.</li> <li>• Dibuje la matriz, en el suelo o en una hoja grande. Se incluye cada problema u opción en una columna en la matriz. Use un símbolo apropiado para representar la opción.</li> <li>• Luego guíe a los participantes para identificar los distintos criterios que se usarán para comparar las opciones. Esto ayudará a las personas que participan a elegir entre las distintas opciones. Es útil preguntarles sobre las ventajas y desventajas de cada alternativa, esto ayudará a identificar el criterio.</li> <li>• Asegúrese que todos los criterios son o todos positivos, o todos negativos. Mezclar ambos tipos de criterios lleva a confusiones.</li> <li>• Luego cada criterio se incluye en una línea.</li> <li>• Ahora complete la tabla haciendo preguntas: qué opción recibe el puntaje más alto de acuerdo con cada criterio. Elija una línea (criterio) cada vez, y liste las opciones de acuerdo con cuál tiene el puntaje más alto, y así subsecuentemente.</li> <li>• Al final del ejercicio, usted tendrá cada opción clasificada de acuerdo con los distintos criterios. Esto puede llevar a más discusiones y análisis.</li> <li>• Es útil formular preguntas inquisitivas, por ejemplo, al preguntar cuál es el criterio más importante para el grupo, o los distintos subgrupos.</li> <li>• Luego pregunte qué conclusiones se pueden obtener del ejercicio. ¿Ayuda a tomar decisiones? ¿Surgen otras posibilidades? ¿Se identifican áreas para la acción?</li> <li>• Dibuje la matriz en un papel para referencia a futuro. Deje una copia con la comunidad y otra para el ACNUR, si los funcionarios quisieran su propia copia.</li> </ul>
Número de participantes:	Cerca de 10
Recursos necesarios:	Una persona encargada de facilitar, una encargada de tomar notas y una encargada de traducir.
Nivel de dificultad:	Difícil
Notas sobre su uso:	Los facilitadores pueden sugerir criterios importantes si creen que se han omitido algunos. No caiga en la tentación de sumar los puntajes al final del ejercicio, porque

	<p>esto sería asumir que todos los criterios son igualmente importantes, lo que rara vez es cierto.</p> <p>Permita la discusión en torno a cada puntaje.</p> <p>Este método también puede usarse para explorar el nivel de conocimiento en una comunidad, por ejemplo que enfermedades pueden matar. También puede usarse para determinar los criterios que usa el grupo para elegir una opción por sobre la otra. Usted puede pedir a las personas que clasifiquen primero las cosas y luego preguntar qué criterio utilizaron para desarrollar el listado,</p>
--	--

Nombre Herramienta	<b>Planificación de Acciones</b>					
Descripción:	La planificación de acciones es un proceso que ayuda a desarrollar una tabla de tareas o proyectos identificados, recursos necesarios, las personas responsables de iniciar e implementar los proyectos y las fechas en las cuales todas las actividades tienen que iniciarse/completarse.					
Cuándo usar:	Esta herramienta es para ser usada en el Comité de Planificación Comunitaria, o en grupos que han asumido la implementación de un proyecto determinado. Esta herramienta debe usarse después de que la comunidad ha establecido las prioridades para los diferentes temas que son más importantes para ellos. Los planes de acción pueden ser luego diseñados para los proyectos o tareas prioritarias.					
Qué necesita:	Una tabla preparada para el Plan de Acción, tarjetas, bolígrafos.					
Tiempo requerido:	Medio día como mínimo					
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique proyectos o tareas en el proyecto general. Estos requerirán discusiones detalladas sobre la necesidad de realizar esas tareas y el orden cronológico de las mismas. Puede ser útil usar un diagrama de flujos.</li> <li>• Identifique los recursos que se necesitan para la tarea, y a dónde van o de dónde vienen. Las personas pueden necesitar negociar con otras organizaciones (ONG, otras agencias, gobierno local, etc.) para obtener los recursos y esto debe ser tomado en consideración al planificar.</li> <li>• Identifique quién será responsable por cada tarea y cuándo es necesario realizarla.</li> </ul>					
Número de participantes:	Grupo o miembros del Comité responsable de implementar un proyecto o una serie de proyectos.					
Recursos necesarios:	Una persona para facilitar otra para tomar notas					
Nivel de dificultad:	Mediano					
Ejemplo:	<b>Problema: cupos insuficientes en las escuelas para los niños en edad escolar</b>					
	Acción planificada	Recursos necesarios	Quién proveerá los recursos	Quién será responsable de la acción	Fecha de inicio	Otros comentarios
	Cabildeo ante las autoridades de educación del gobierno de acogida para que provea más profesores o que capacite miembros de la comunidad como profesores	Transporte para realizar visitas al Ministerio. Preparación de casos. Evaluar el número de cupos disponibles y el número de niños por edad y sexo	¿ACNUR? Comunidad y ACNUR/ IPs	Servicios comunitarios Oficial de educación Padres Asociaciones de profesores		Caso basado en el derecho de los niños a recibir educación Es necesario estar informado del género de los profesores
	Construcción de nuevas	Materiales Trabajo	ACNUR/ IPs Comunidad	Oficial de educación		Proceder sólo si los



	clases			Comunidad		profesores estarán disponibles Se debe garantizar que hay un ambiente seguro
	Estirar los recursos disponibles-introducir asistentes menos especializados como asistentes de clase	Pago a los asistentes  Capacitación de asistentes	ACNUR PTA Contribuciones Profesores existentes			Asegurar que los nuevos funcionarios reflejan género, edad, y diversidad
	Introducir jornadas alternas de educación	Negociar con los padres el posible pago de tiempo extra a los profesores.	Profesores titulares PTA ACNUR/ IPs			Esencial para garantizar que los niños y las niñas tengan igual acceso

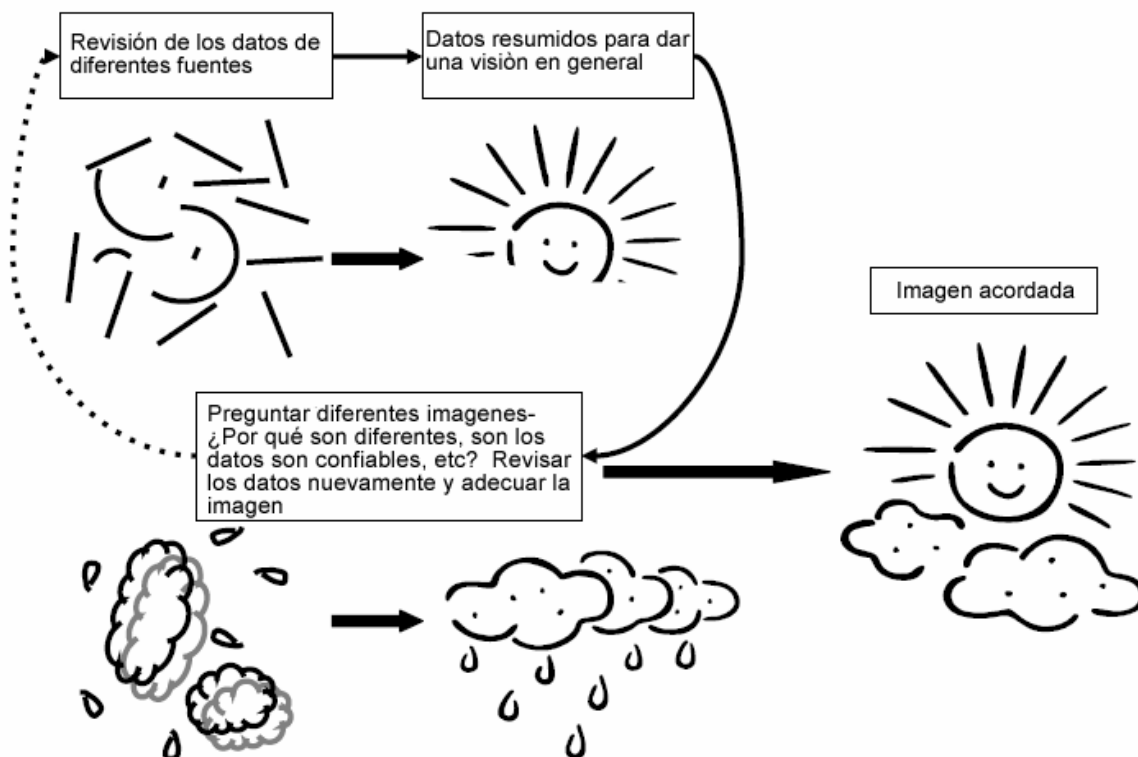
Nombre Herramienta	<b>Libro de desarrollo del proyecto</b>
Descripción:	El libro de desarrollo del proyecto es una herramienta que permite a los grupos de la comunidad llevar un registro de los avances del proyecto, para su propia información y para garantizar la responsabilidad ante la comunidad.
Cuándo usar:	El uso de un libro de desarrollo del proyecto puede ayudar a las comunidades a dar seguimiento a los avances de un proyecto y asegura la claridad de la responsabilidad por los distintos elementos, además de una mejor comprensión de los objetivos y actividades. Puede usarse además como una herramienta para hacer auditorías.
Qué necesita:	Un libro para anotar el desarrollo del proyecto (sirve un libro de ejercicios)
Tiempo requerido:	Tiempo para capacitar a los miembros del comité en el uso del libro. Medio día.
Cómo usar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrega un libro de proyecto al Comité comunitario.</li> <li>• Una persona experimentada debería capacitar al Comité en el uso y manejo del libro</li> <li>• El Comité incluirá todas las descripciones del proyecto, detalles de ingresos y gastos.</li> <li>• Un Libro de desarrollo de proyecto puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de los miembros del Comité responsables por el proyecto</li> <li>• Roles y responsabilidades</li> <li>• Minutas de las reuniones</li> <li>• Diseño del proyecto</li> <li>• Detalle de los costos estimados para el proyecto</li> <li>• Revisiones del proyecto</li> <li>• Informes de avance</li> <li>• Informes de término</li> </ul> </li> </ul>
Número de participantes:	Miembros del comité que se capacitarán
Recursos necesarios:	Capacitador para entrenar al comité en el uso del libro
Nivel de dificultad:	Mediano

## Pasos en el análisis de datos<sup>2</sup>

El proceso de análisis de información incluye una serie de pasos.

- **Revisar.** Se debe reunir toda la información obtenida a través de los distintos métodos participativos y organizarla para mostrar el rango de información disponible sobre las prioridades de la comunidad, sus capacidades y actividades. El análisis debería considerar la fiabilidad de cada pieza de información y resolver las contradicciones cuando sea posible. Esto puede revelar vacíos en la información que deben llenarse antes de continuar.
- **Resumir.** Usando los resultados de esta revisión, se debe hacer un resumen de los hallazgos más confiables y relevantes, para brindar una visión de la situación de la comunidad y sus prioridades para la acción.
- **Cuestionar.** Se deben plantear varias preguntas y respuestas. Por ejemplo ¿Es realista la imagen que presenta este resumen? ¿Están de acuerdo las distintas personas sobre la imagen presentada, existe consenso o conflicto? ¿Hay otros factores externos que se deberían considerar? ¿Se usaron los métodos apropiados para recopilar la información?
- **Aprender.** El resumen de la información y las respuestas a las preguntas deberían subrayar cuáles son las principales prioridades de la comunidad, cómo están respondiendo a ellas y en qué medida necesitan apoyo externo.
- **Actuar.** El análisis debería permitir concluir cuáles son las acciones que se deberían adoptar como consecuencia de las lecciones aprendidas.

Los primeros tres pasos pueden repetirse hasta que exista consenso sobre la imagen que surge de la información (ver a continuación).



<sup>2</sup> Adaptado de Bakewell, O. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*. Praxis Guide No. 1. Oxford: INTRAC. Páginas 93-94

## Anexo 5: Material de Referencia

### Sitios Web.

ACNUR Código de conducta:

[http://intranet.hcnet.ch/staffresources/humanresources/coc/coc\\_e\\_june04.pdf](http://intranet.hcnet.ch/staffresources/humanresources/coc/coc_e_june04.pdf)

ACNUR/UNESCO (2006) Inter-Agency Peace Education Programme

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001452/145236e.pdf>

Equal opportunities for all: a community-based rehabilitation project for refugees (1996)

preparado conjuntamente con la Norwegian *Association of the Disabled ...*

[www.who.int/entity/disabilities/publications/cbr/en/index.html](http://www.who.int/entity/disabilities/publications/cbr/en/index.html) - 24k

Training the community for people with disabilities (1989)

<http://www.who.int/disabilities/publications/cbr/training/en/index.html>

ALNAP (2003). Participation by Crisis-Affected Population in Humanitarian Action.

[http://www.odi.org.uk/alnap/publications/gs\\_handbook/index.htm](http://www.odi.org.uk/alnap/publications/gs_handbook/index.htm)

ACNUR (May 2006). ACNUR Lineamientos para la determinación formal del interés

superior del niño. [http://www.unhcr.org/cgi-](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/refworld/rwmain/opendocpdf.pdf?docid=447d5bf24)

[bin/texis/vtx/refworld/rwmain/opendocpdf.pdf?docid=447d5bf24](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/refworld/rwmain/opendocpdf.pdf?docid=447d5bf24)

Institute of Development Studies [www.ids.ac.uk/pra/sources.html](http://www.ids.ac.uk/pra/sources.html)

Eldis Gateway to Development Information <http://www.eldis.org/participation/index.htm> y

<http://www.eldis.org/manuals/toolspart.htm>

Participatory Learning and Action (International Institute for Environment and

Development) [http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla\\_notes/index.html](http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla_notes/index.html)

Participatory Development Forum <http://www.pdforum.org/en/vrc/>.

Integrated Approaches to Participatory Development

[http://www.iapad.org/links\\_participation.htm](http://www.iapad.org/links_participation.htm).

Toolkit Citizen Participation (en inglés, español y francés con ejemplos y casos de estudio de

todo el mundo) <http://www.toolkitparticipation.com/>.

Neighborhood Corners, Austcare: [www.austcare.org.au](http://www.austcare.org.au)

Save the Children: [www.savethechildren.org](http://www.savethechildren.org)

Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual:

[www.viwta.be/files/30890\\_ToolkitENGdef.pdf](http://www.viwta.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf)

Oxfam (2007). Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide [www.oxfam.org.uk/publications](http://www.oxfam.org.uk/publications)

### **Libros**

The Community services function in UNHCR (March 2003), An independent evaluation: EPAU/2003/02.

ACNUR (Agosto 2005). Manual para la Autosuficiencia (A Handbook for Self-reliance. Geneva):ACNUR

ACNUR (Enero, 2005). Handbook for planning and implementing development Assistance for Refugees (DAR) Programmes. Geneva: UNHCR

ACNUR (Febrero, 2007). Manual de emergencias. Tercera edición Ginebra: ACNUR.

ACNUR (2006). Operational Protection in camps and settlements; A reference guide of good practices in the protection of refugees and other persons of concern. Ginebra: ACNUR.

IASC (2007). Inter Agency Standing committee Guidelines on Mental Health and Psychosocial support in Emergency settings.

IASC (Diciembre 2006). Women, Girls, Boys and Men: Different Needs – Equal Opportunities. Inter Agency Standing committee; Gender Handbook in Humanitarian Action.

Save the Children y ACNUR (2001) Acciones por los derechos de los niños: A Right Based Training and Capacity Building Initiative. Por ACNUR y the International Save the Children Alliance