



Documento de orientación para la protección  
**COMPRENDER LA PROTECCIÓN  
COMUNITARIA**

División de Protección Internacional



Gracias a las siguientes personas y organizaciones quienes proporcionaron la información necesaria para la elaboración de este documento de políticas:

Asociación Africana de Mujeres Refugiadas, Lilia Aporo, ASAIBA, Asociación de Refugiados con Discapacidades, Francesca Bonelli, Kate Bourne, Eirin Broholm, Dale Buscher, Mark Canavera, Sergio Castelbianco, Jackson Chekweko, Andres Celis, COCOMACIA, Asociación de Intérpretes Comunitarios, Chris Dolan, Emma Fanning, Greg Garras, Diane Goodman, Kristin Riis Halvorsen, Rachel Hastie, Stella Kabaganda, Joanina Karugaba, Esther Kiragu, Stefanie Krause, Andrea Lari, Lou Lasap, Jessica Lenz, Sarah Lilley, Saskia Lookhart, Jane Lowicki Zucca, Jenny McAvoy, César Mesa, Roberto Mignone, Terry Morel, Juliette Murekeyisoni, Andrea Naletto, Devota Nuwe, Opción Legal, Leloba Pahl, Peer Counselors Association, Rachael Riley, Claudia Rincon, Lucy Shillingi, Amanda Solano, Dr. Kevin Tsatsiyo, Andrea Vásquez, Dagmar Vorechovska, Gloria Mahlof Weiss, Mike Wessells, Comisión de Mujeres Refugiadas, Víctimas de Tortura y Violencia Sexual, Josep Zapater.

Un agradecimiento especial a las siguientes personas por sus contribuciones al diseño de este documento: Aftyn Behn, Amisha Budhdeo, Shirley Camia, Anja Dietrich, Ana Gabriela Escamilla Rodriguez, Joanina Karugaba, Maren Kroeger, Adriana Margarita De Oro Osorio, Léa Piccot, Leandro Salazar, Andrea Sesin, Nick Sore, Max Verdult.

Fotografía de la portada: © UNHCR/Harandane Dicko  
Refugiados de Mali en el campamento de refugiados de Abala, Níger, participan en una iniciativa liderada por la comunidad para crear conciencia sobre cuestiones de género y el manejo exitoso de conflictos domésticos.

Cualquier parte de este documento puede ser reproducida, traducida a otros idiomas o adaptada a las necesidades locales sin permiso previo del ACNUR, a condición de que todas las piezas se distribuyan de forma gratuita y se reconozca al ACNUR.

© 2013, Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados



División de Protección Internacional  
Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados  
92, Rue de Montbrillant, 1202 Genève, Suisse  
Email : HQTS00@unhcr.org  
Sitio Web: www.unhcr.org

## Documento de orientación para la protección **COMPRENDER LA PROTECCIÓN COMUNITARIA**

### Sobre este documento

Durante más de una década el ACNUR ha utilizado el enfoque comunitario para fortalecer la protección. Aunque el término “protección comunitaria” (CBP, por sus siglas en inglés) no se utiliza ampliamente, los conceptos y enfoques son conocidos por las organizaciones humanitarias. Basado en documentos, entrevistas con profesionales y visitas de campo, este documento establece las principales lecciones que han surgido en los últimos años en la prestación de protección comunitaria. Su objetivo es ayudar al personal del ACNUR y a sus socios a integrar en su trabajo un enfoque de protección comunitario en todos los niveles.

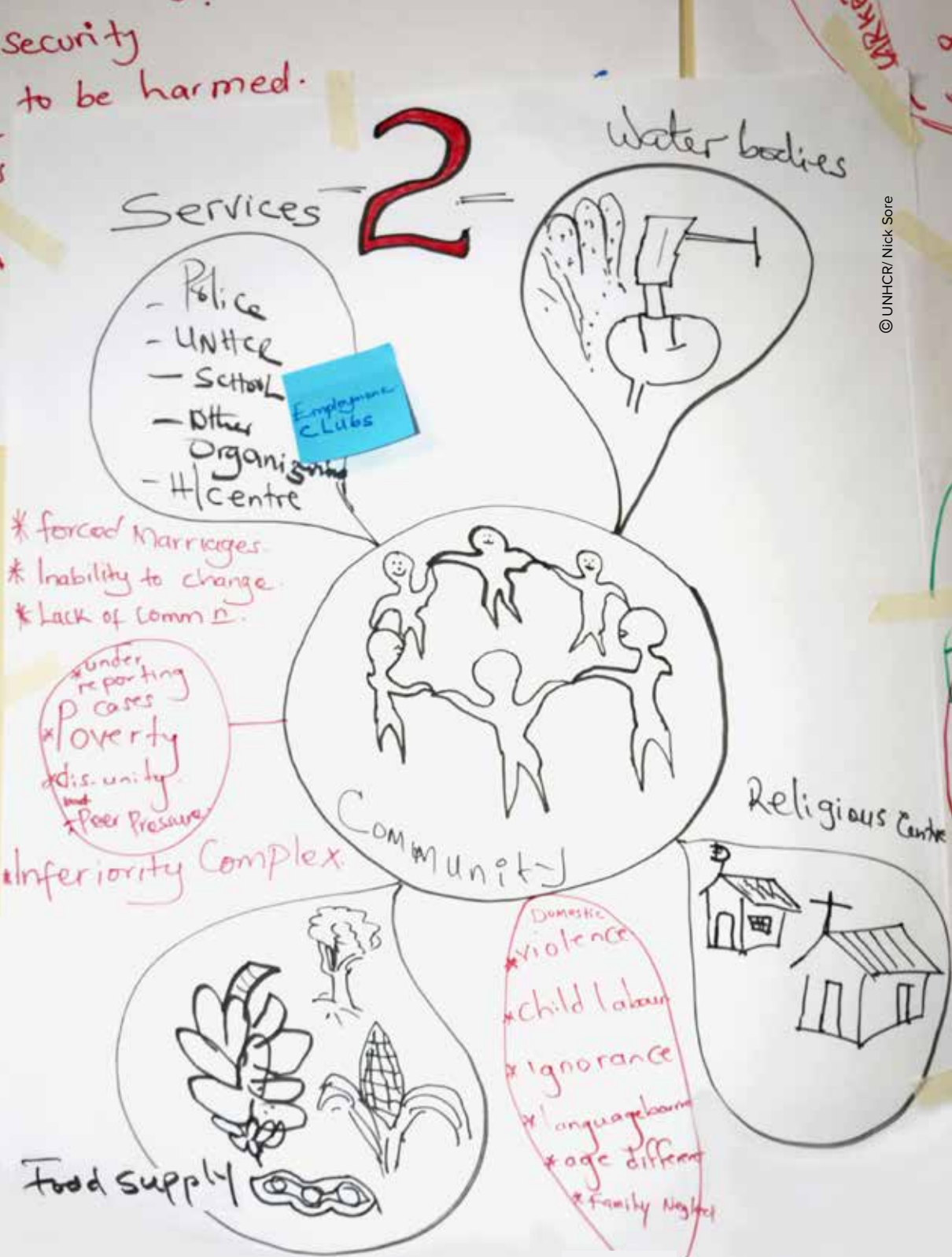


Participantes sirios, iraquíes, y jordanos de las Consultas Globales de Jóvenes Refugiados, consulta nacional en Amman, Jordania en el 2015.

© UNHCR/Nick Sore

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Lección Clave Número 1</b> .....	<b>10</b>
LA PROTECCIÓN COMUNITARIA ES UN PROCESO, NO ES UN PROYECTO	
<b>Lección Clave Número 2</b> .....	<b>16</b>
SELECCIONE CON CUIDADO A LAS CONTRAPARTES COMUNITARIAS	
<b>Lección Clave Número 3</b> .....	<b>20</b>
LAS COMUNIDADES PUEDEN IDENTIFICAR SUS DESAFÍOS DE PROTECCIÓN PERO LOS SOCIOS EXTERNOS TAMBIÉN JUEGAN UN ROL IMPORTANTE	
<b>Lección Clave Número 4</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b> LAS INTERVENCIONES DE PROTECCIÓN EFECTIVAS REQUIEREN DIAGNÓSTICOS PRECISOS	
<b>Lección Clave Número 5</b> .....	<b>28</b>
LAS COMUNIDADES YA TRABAJAN CON MEDIDAS DE PROTECCIÓN	
<b>Lección Clave Número 6</b> .....	<b>31</b>
EL TRABAJO COMUNITARIO REQUIERE EXPERIENCIA Y CAPACITACIÓN	
<b>Lección Clave Número 7</b> .....	<b>34</b>
ES ESENCIAL QUE LA SUPERVISIÓN APOYE	
<b>Lección Clave Número 8</b> .....	<b>36</b>
CENTRARSE EN LA PROTECCIÓN	
<b>Lección Clave Número 9</b> .....	<b>40</b>
PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD DESDE EL PRINCIPIO	
<b>Lección Clave Número 10</b> .....	<b>44</b>
APOYAR Y TRABAJAR CON LAS ESTRUCTURAS COMUNITARIAS Y NACIONALES EXISTENTES	
<b>Lección Clave Número 11</b> .....	<b>47</b>
DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PARA UN CAMBIO SOSTENIBLE	
<b>Lección Clave Número 12</b> .....	<b>50</b>
PRESTAR ATENCIÓN A LA EVALUACIÓN Y A LOS INFORMES	
<b>Conclusión</b> .....	<b>55</b>
<b>Recursos mencionados en este documento</b> .....	<b>56</b>



© UNHCR/ Nick Sore

# COMPRENDER LA PROTECCIÓN COMUNITARIA

## I - INTRODUCCIÓN

Con el tiempo, el ACNUR ha fortalecido las bases de su trabajo con un enfoque en derechos humanos. El ACNUR considera que su mandato es trabajar con los refugiados, las personas apátridas y los desplazados internos para garantizar que puedan gozar de sus derechos (en lugar de ayudar a los “beneficiarios”). Estos derechos incluyen el derecho de toda persona a decidir sobre toda acción de sus vidas. Por lo tanto, como reflejo de su mandato, el ACNUR ha adoptado un enfoque comunitario para trabajar con todas las personas que atiende, con base en la consulta y la participación, independiente del sexo, edad, origen étnico u otros atributos.

A través de la aplicación sistemática de un enfoque de edad, género y diversidad (EGD), el ACNUR trata de garantizar que todas las personas de interés disfruten de sus derechos respecto a la igualdad de condiciones de vida y puedan participar plenamente en las decisiones que afectan sus vidas. La política de EGD es inseparable del compromiso general del ACNUR con un enfoque basado en los derechos.<sup>1</sup>

Más allá de la lógica basada en los derechos de la protección comunitaria, se reconoce que para lograr un mejoramiento sostenible de las condiciones de vida no es suficiente contar únicamente con aportes externos. Las mejoras a largo plazo sólo se pueden conseguir con gran colaboración con las comunidades y las personas a quienes el ACNUR presta sus servicios, y dependen fundamentalmente de la utilización de sus propios talentos y capacidades para conseguir la autosuficiencia.

### ¿QUÉ ES EL ENFOQUE COMUNITARIO?

Tanto en el trabajo de desarrollo como de asistencia, el término “enfoque comunitario” implica que las comunidades participen de manera significativa y relevante en todos los aspectos de los programas que les afecten, fortaleciendo el rol de liderazgo de la comunidad como una fuerza impulsora de cambio. Con frecuencia, el personal de los programas consulta con las comunidades o sus representantes sobre sus preocupaciones,

En las Consultas Globales de Jóvenes Refugiados, consulta nacional en Kampala, Uganda en el 2015, participantes de la República Democrática del Congo, Sudán del Sur, Somalia y Uganda trabajan en conjunto para identificar los componentes de sus comunidades, y algunos de los retos que enfrentan los jóvenes en éstas.

<sup>1</sup> Para más información, véase la Sección 2 de *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR*, 2008.

pero luego desarrolla e implementa proyectos sin mayor participación de la comunidad en cuestión. Esto es claramente, mejor que no consultar en primer lugar, pero no es un enfoque comunitario. Para estar verdaderamente basados en la comunidad, los programas deben involucrar a los grupos afectados de la comunidad en todas las etapas: en la evaluación, el diagnóstico, el establecimiento de prioridades, el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación.<sup>2</sup>

El enfoque enfatiza la autodeterminación y la capacidad de la comunidad, pero no elimina por completo la necesidad de mecanismos formales de protección, ni implica que las comunidades sean completamente autosuficientes. Las comunidades pueden requerir apoyo técnico y material durante un largo período. El enfoque tampoco es una alternativa de bajo costo, a pesar de que es probable que los resultados sean más sostenibles a largo plazo, porque las comunidades estables requieren menos intervención y apoyo externo. Un enfoque comunitario también significa que las formas de protección que se centran en la búsqueda de soluciones se puedan emprender en una etapa mucho más temprana.

## ¿QUÉ ES PROTECCIÓN?

Las agencias pueden definir el contenido de la “protección” de diferentes maneras. Sin embargo, hay un elemento común en estas: todas las agencias coinciden en que se debe proteger a las personas de interés de violencia persistente, o de las amenazas de violencia interna o externa, de sus efectos, y de la coerción y la privación sistemática de los derechos fundamentales. Para el ACNUR, la “protección” abarca todas las actividades que tienen como objetivo lograr el pleno respeto de los derechos de la persona, conforme a la letra y espíritu del derecho internacional de los derechos humanos, el derecho internacional de los refugiados y de las personas apátridas, y el derecho internacional humanitario. Se requiere la creación de un entorno propicio para la prevención o el alivio de los efectos inmediatos de un patrón específico de abuso, y la restauración de la dignidad humana a través de la reparación, la restitución y la rehabilitación.

En varios contextos humanitarios se requiere la protección. Afecta tanto a los refugiados como a las personas apátridas y a los desplazados internos, y es relevante en todas las fases del conflicto, así como en casos de desastres naturales, ya sea que se trate de situaciones de emergencia o de larga duración. Las respuestas de protección también pueden ser necesarias para las personas apátridas, tanto para las personas en contextos migratorios como para aquellas que nunca han salido de su propio país. Los seres humanos, naturalmente, forman comunidades, y este sigue siendo el caso cuando están desarraigados, viviendo en campamentos o asentamientos, en condiciones de marginalidad social, o, cada vez más, en las comunidades de acogida. Con algunas

<sup>2</sup> Para más información, véase la Sección 3 de ACNUR, *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR*, 2008.

excepciones importantes, un enfoque comunitario para la protección es apropiado en la mayoría de las situaciones, y puede generar una protección más efectiva y soluciones sostenibles.

## ¿QUÉ ES PROTECCIÓN COMUNITARIA?

El Comité Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (CICR) ha descrito la protección requerida por las personas en situaciones humanitarias en términos del “grupo de protección”. El grupo tiene tres niveles, los cuales requieren tres niveles de intervención.<sup>3</sup> En primer lugar, es necesario brindar los servicios que se necesitan urgentemente para prevenir amenazas y abusos, y abordar los efectos inmediatos. En segundo lugar, las agencias deben implementar programas que permitan a las personas mejorar su situación y recuperar su dignidad. En el tercer nivel, es necesario actuar para cambiar las circunstancias subyacentes que impiden la capacidad de las personas de ejercer y disfrutar de sus derechos humanos. Cada uno de estos tres niveles de intervención se fortalecerá si las comunidades participan activamente en la identificación y diseño de respuestas a las amenazas que enfrentan.

Los programas humanitarios y de desarrollo destacan cada vez más la participación de la comunidad. Sin embargo, los profesionales humanitarios todavía están aprendiendo cómo y cuándo usar el enfoque. La protección comunitaria establece las capacidades, la agencia, los derechos y la dignidad de las personas de interés como centro de la programación. Genera resultados de protección más eficaces y sostenibles mediante la identificación de las brechas de protección a través de la consulta y fortalecimiento de la infraestructura y los recursos locales.

En el nivel más básico, es fundamental comprender a las comunidades con el fin de evitar daños y asegurar que los programas no dejen involuntariamente a la gente y las comunidades en peor situación. Hacer que las comunidades participen en su propia protección también les prepara para el retorno y otras soluciones duraderas.

Mientras el análisis de la “Integración transversal de la protección” identifica los riesgos y se asegura de que los programas de suministro de agua, saneamiento, medios de vida sostenibles y otros servicios no generen riesgos de protección, como efecto secundario, la protección comunitaria utiliza un enfoque comunitario para diseñar programas que abordan específicamente los temas de protección que enfrenta una comunidad. Por otra parte, es esencial que este análisis de la transversalización de la protección se implemente con una perspectiva de EGD, con el fin de garantizar la igualdad de género y la inclusión de mujeres, hombres, niñas y niños de todas las edades y de diversos orígenes. Trabajar

<sup>3</sup> Comité Internacional de la Cruz Roja, *Normativa profesional relativa a la labor de protección*, 2013.

desde una perspectiva de EGD también implica incluir en igualdad de condiciones a todas las personas de interés con necesidades específicas (LGBTI<sup>4</sup> y adultos mayores, personas con discapacidad, personas pertenecientes a minorías étnicas, religiosas o lingüísticas y/o pueblos indígenas).

El vínculo entre las comunidades y la protección se refuerza mutuamente. Trabajar mediante los mecanismos comunitarios mejora la protección mientras que una mejor protección fortalece a las comunidades.

<sup>4</sup> Lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales.

## II. LECCIONES CLAVES DE LA PROTECCIÓN COMUNITARIA

Muchas lecciones pueden extraerse claramente de la excelente labor del ACNUR, sus socios y otras organizaciones que aplican la protección comunitaria. Los puntos destacados aquí son aplicables en muchos contextos.<sup>5</sup>

*Participantes de las Consultas Globales de Jóvenes Refugiados, consulta nacional en Kampala, Uganda 2015. En el último día de la Consulta, los jóvenes reciben certificados de participación por parte de los representantes de la asociación nacional, COBURWAS, ACNUR Uganda, y la Comisión de Mujeres Refugiadas.*



<sup>5</sup> Para más información sobre la forma en que perciben la asistencia internacional por aquellos en el "extremo receptor", véase CDA, *Collaborative Learning Projects: El proyecto Escuchar*.



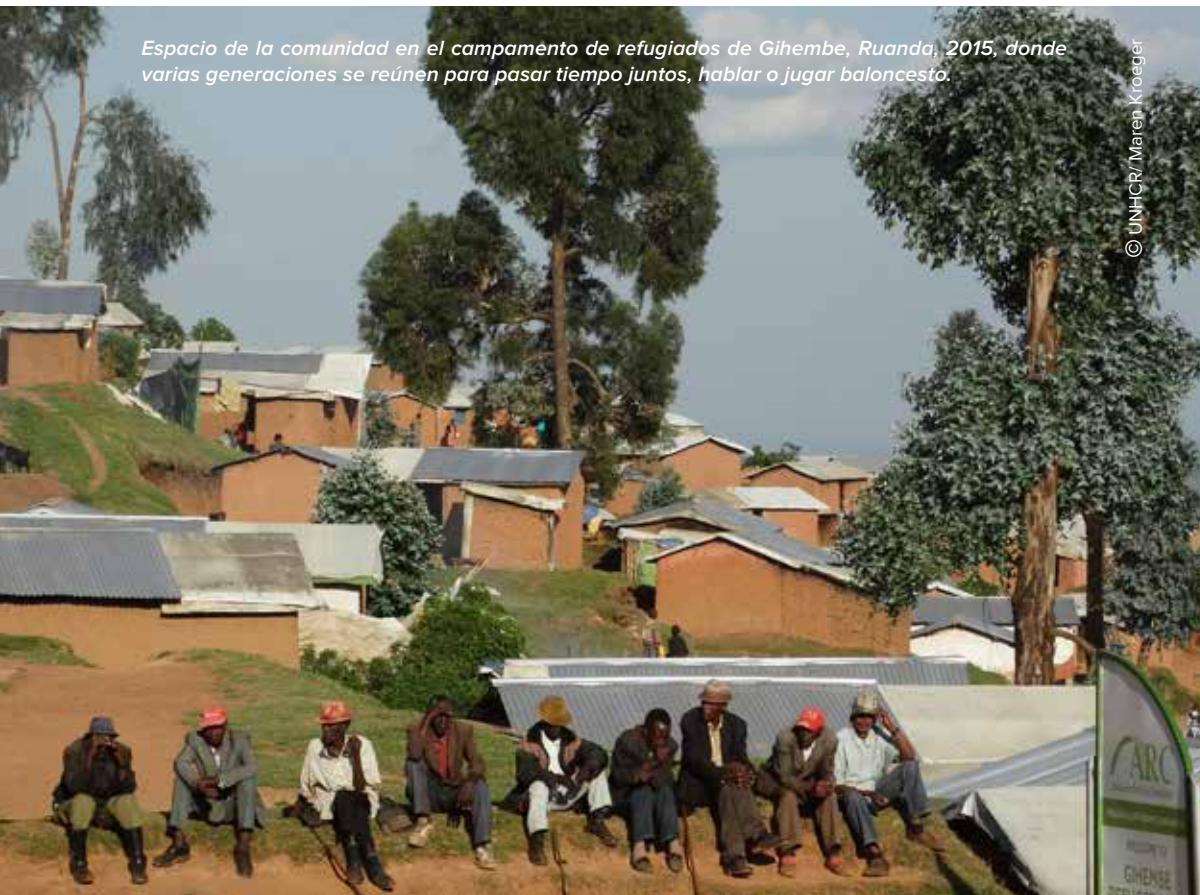
*El personal realmente tiene que dedicar tiempo a las comunidades, y no sólo ser una nube de polvo desde un coche blanco.*

*Funcionario del ACNUR*

# Lección Clave Número 1 •

## LA PROTECCIÓN COMUNITARIA ES UN PROCESO, NO UN PROYECTO

*Espacio de la comunidad en el campamento de refugiados de Gihembe, Ruanda, 2015, donde varias generaciones se reúnen para pasar tiempo juntos, hablar o jugar baloncesto.*



*No puedes construir la confianza de una comunidad si solo vas a obtener información sin retornar a brindar retroalimentación e información.*

*Funcionario del ACNUR*

Quizás el punto más importante para recordar, y asegurar que los socios y aliados entiendan, es que la adopción de un enfoque de derecho a través de la participación comunitaria no es un compromiso a corto plazo, ni una fase de implementación del programa. Se trata de una metodología para el trabajo de protección continua que coloca a la comunidad en el centro.<sup>6</sup>

Con frecuencia, la participación comunitaria se cumple mediante breves reuniones con grupos comunitarios que generan listas de necesidades y quejas, cuando lo que se necesita es un programa de acción desarrollado en conjunto para mejorar la protección. Un enfoque comunitario incluye la participación comunitaria significativa con *cada uno* de los siguientes elementos del programa:

- Un análisis inicial, seguido por un análisis continuo de la situación en curso.
- Definir prioridades.
- Diseñar e implementar respuestas o intervenciones.
- Monitorear la implementación y los ajustes de las intervenciones según sea necesario.
- Evaluar e informar los resultados.

Los oficiales de protección con experiencia estiman que el proceso de conocer a una comunidad y desarrollar un plan para su protección, puede tomar de seis meses a un año de continuo aprendizaje y compromiso. El tiempo empleado en desarrollar confianza, entendimiento y capacidad *no* debería considerarse separado del “trabajo principal” de implementación. Es la base de un enfoque comunitario y en sí mismo puede mejorar la protección mientras la comunidad se reúne y la gente toma conciencia de sus derechos, desarrolla respuestas y aprende dónde y cómo buscar ayuda.

La participación que se mantiene con una comunidad puede involucrar a varias personas y organismos, por lo que se debe coordinar estrechamente. Las ONG pueden ser los principales implementadores de los programas y puntos de contacto, pero los funcionarios y el personal del ACNUR deben asegurarse de estar suficientemente presentes como para crear sus propias relaciones con la comunidad, monitorear la implementación de los programas y comprender la evolución del contexto.

### TENER EN CUENTA

- Es posible evitar algunos errores desde un principio si usted comprende la composición, la historia y el contexto de una comunidad antes de su primer contacto o visita.
- La participación puede ser un proceso lento, que requiere paciencia y respeto por el cambio de rutina de la comunidad. Cuando las comunidades están bajo amenaza o ya alteradas, la construcción de relaciones puede tomar más tiempo.

<sup>6</sup> Para una buena orientación a los procesos, véase ActionAid, *Seguridad con dignidad: Manual de campo para integrar la protección comunitaria en los programas humanitarios, 2010*, en inglés.

- La confianza será mayor si las mismas personas participan periódicamente y lo que dicen a la comunidad es consistente.
- Se necesitarán repetidas sesiones de capacitación y de práctica para que las comunidades puedan participar de manera efectiva en todos los aspectos de un programa. Los miembros de la comunidad podrán diferir en su visibilidad, capacidad y potencia. Una participación hábil y facilitación deberá garantizar que se escuchen todos los puntos de vista pertinentes.
- Las habilidades de diálogo y consenso serán necesarias para que las reuniones de la comunidad pasen de ser “listas de intenciones” a análisis compartidos. Esto se debe tener en cuenta: los desafíos de protección y sus causas subyacentes, los resultados y las prioridades para la acción deseada, y las respuestas implementadas por la comunidad.<sup>7</sup>
- El ACNUR y sus socios deben ser transparentes acerca de los límites de su capacidad, (en particular en lo referente a las limitaciones presupuestarias, las restricciones legales y mandatos).
- Para mantener la confianza y el mantenimiento, es clave asegurar que el ACNUR y sus socios den seguimiento a todos los compromisos que adquieren.
- El ACNUR y sus socios pueden tener que dar capacitaciones, para ayudar a su personal a adaptarse a las formas de toma de decisiones que se comparten con los refugiados y los desplazados internos.
- Las consultas comunitarias pueden fallar si están resumidas porque el personal del ACNUR o sus socios están presionados por el tiempo o no le asignan el tiempo necesario.
- Los donantes deben comprender la naturaleza de un enfoque comunitario para la protección, y también deben darle tiempo al trabajo.
- La organización, el análisis y la planificación pueden empoderar y remediar a los refugiados y los desplazados internos, que comienzan a recuperar la sensación de control sobre sus propias vidas.
- Es esencial un enfoque sistemático para la protección, tanto para el logro de la sostenibilidad como para la movilización de las comunidades y que sean las impulsoras del cambio.

<sup>7</sup> Para más información, refiérase a la sección 3.1.4, sobre Diagnósticos participativos, expectativas, tiempo y recursos, de *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR*, 2008.

## Colombia

*El ACNUR tiene un programa de protección comunitaria bien establecido en Colombia, con diez oficinas en el terreno, creadas bajo tres representantes diferentes.*

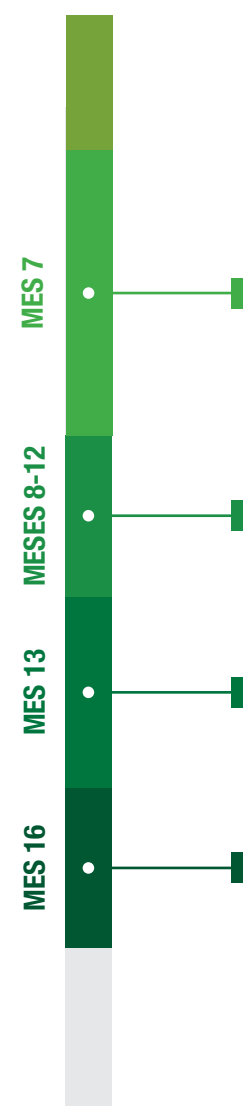
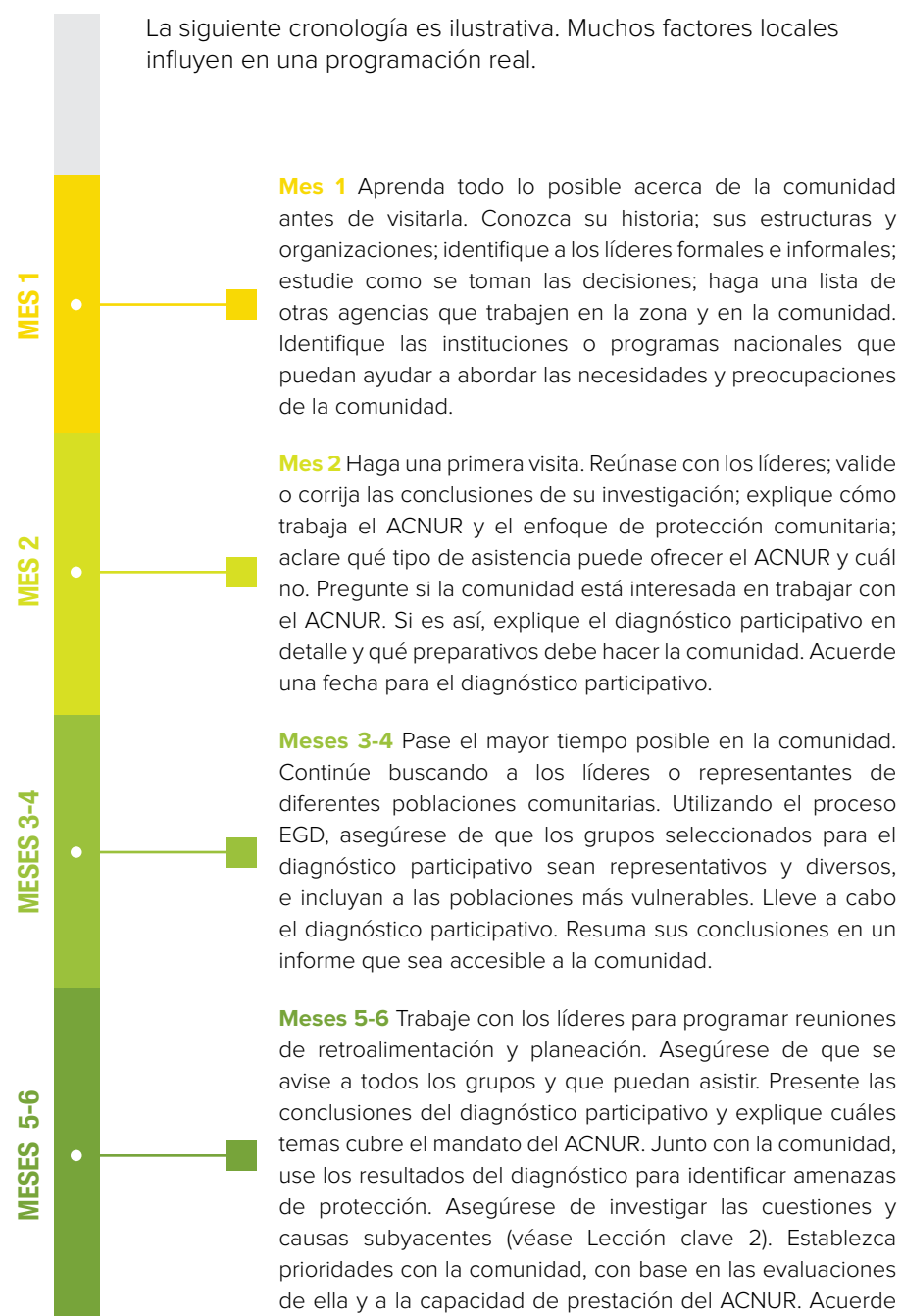
*El trabajo con una comunidad indígena comenzó en Quibdó cuando una organización comunitaria solicitó al ACNUR ayudar a la comunidad a permanecer en su territorio. Inicialmente el ACNUR realizó visitas periódicas. Su mensaje básico fue: “No alimentamos el estómago, sino la mente. Si la mente está llena, se puede encontrar la manera de llenar el estómago”. Después de aproximadamente un año, la organización comunitaria le presentó al ACNUR un plan escrito a mano. El personal del ACNUR ayudó a la comunidad a entender sus derechos y la autoridad bajo la Constitución de Colombia. Esto le permitió a la comunidad reunirse con un grupo más amplio de comunidades para discutir estrategias de protección y otras cuestiones de gobernanza. Las comunidades acordaron construir tres albergues en lugares bajo su territorio que estaban cerca de centros de población con telecomunicaciones y otras fuentes de ayuda. A petición de las comunidades, el ACNUR proporcionó una modesta asistencia material para ayudarles a erigir estas estructuras (ver portada), hizo diagnósticos participativos cada seis meses y dio formación –incluso sobre género y sexualidad y violencia sexual y de género – que ayudó a empoderar a las mujeres en las comunidades.*

*El ACNUR ha estado junto con la comunidad de origen y abogó en su nombre, cuando hizo un llamado al Estado a proteger y cumplir sus derechos humanos. El ACNUR y la comunidad han trabajado juntos durante siete años, y han desarrollado un alto grado de confianza. En una zona que vive frecuentes desplazamientos masivos, la comunidad está unida y se mantiene en sus tierras tradicionales.*



## EJEMPLO DE CRONOLOGÍA PARA LA PARTICIPACIÓN INICIAL DE LA COMUNIDAD

La siguiente cronología es ilustrativa. Muchos factores locales influyen en una programación real.



un proceso de selección de representantes de la comunidad para desarrollar y monitorear un plan de acción, y mecanismos para informar a la comunidad en general en el futuro.

**Mes 7** Seleccione a los representantes. Programe una reunión y trabaje con los representantes para desarrollar un plan de acción. Acuerde con ellos quién será responsable de las contribuciones materiales y la implementación; se medirán los resultados esperados y el progreso para alcanzarlos; y cómo comunicarán los representantes comunitarios la información sobre el plan de acción a la comunidad en general.

**Meses 8-12** Comience a implementar el plan de acción. Mantenga contacto periódico con los representantes de la comunidad y con la comunidad en general. Dé seguimiento a la implementación y a los indicadores acordados.

**Mes 13** Convoque una reunión con la comunidad para evaluar el progreso hasta la fecha y decida los siguientes pasos. Presente los logros en relación con los objetivos; discuta los desafíos; ajuste la implementación de ser necesario.

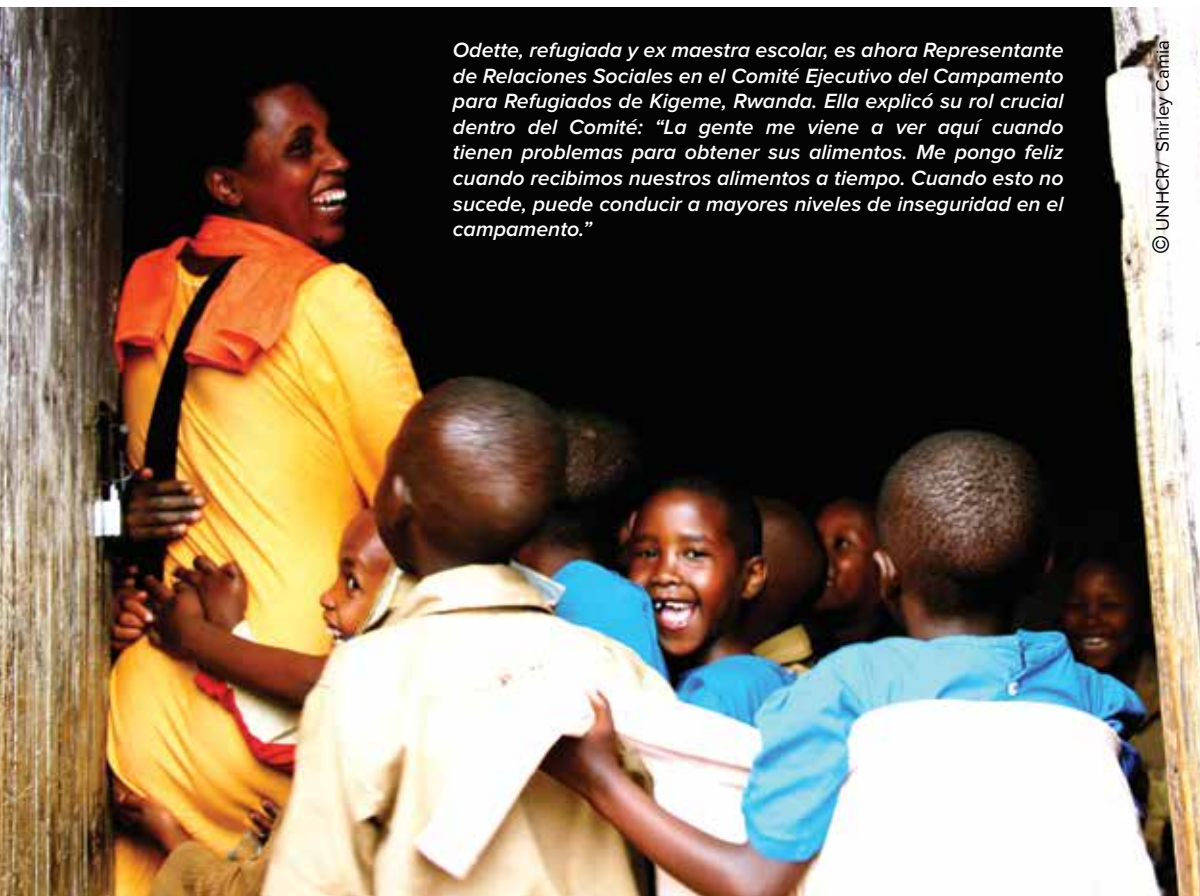
**Mes 16** Ajuste la composición del grupo de representantes si es necesario; desarrolle planes para el segundo año y realice un diagnóstico participativo utilizando un enfoque de EGD.

# Lección Clave Número 2 •

## SELECCIONE CON CUIDADO A LAS CONTRAPARTES COMUNITARIAS

*Odette, refugiada y ex maestra escolar, es ahora Representante de Relaciones Sociales en el Comité Ejecutivo del Campamento para Refugiados de Kigeme, Rwanda. Ella explicó su rol crucial dentro del Comité: “La gente me viene a ver aquí cuando tienen problemas para obtener sus alimentos. Me pongo feliz cuando recibimos nuestros alimentos a tiempo. Cuando esto no sucede, puede conducir a mayores niveles de inseguridad en el campamento.”*

© UNHCR/ Shirley Camita



*Es muy importante hablar con las personas correctas. En las actividades de la comunidad solo se puede hablar con unas cuantas personas, usted debe estar atento a esto. Debe conocer la opinión de los líderes, los líderes culturales, los influyentes y las dinámicas de la comunidad. Es importante estar adentro: tener personal nacional que haya estado allí por mucho tiempo, hable con la gente y tenga un sexto sentido para operar.*

*Funcionario del ACNUR*

Es imposible trabajar directamente con cada persona en una comunidad. Aunque es importante tener informada a toda la comunidad mediante reuniones abiertas u otros canales, por razones prácticas será necesario trabajar con un grupo pequeño de personas que representen las opiniones de la comunidad y tome decisiones en su nombre. Por tanto, la selección de los representantes de la comunidad es fundamental.

Es importante entender las dinámicas de la comunidad antes de decidir cómo será la selección, pues un proceso mal diseñado puede aumentar la desigualdad o la inseguridad. Las opiniones de los grupos marginales deben estar representadas, junto con las de los líderes reconocidos. El análisis de EGD<sup>8</sup> y la interacción constante con la comunidad pueden ayudar a identificar a posibles representantes de dicho grupos.

### TENER EN CUENTA

- Aquellos que se presentan a sí mismos como “líderes de la comunidad”, puede que no cuenten con el respaldo o la confianza de su colectivo. Una selección acertada depende de tener un buen entendimiento de la comunidad y de los diferentes grupos que la componen, y preguntar a los integrantes de esos grupos a quién consideran su líder.<sup>9</sup>
- La buena coordinación garantizará que las agencias trabajen de forma consistente con los líderes comunitarios y no promuevan rivalidades que creen inestabilidad o problemas de seguridad.
- Incluso cuando los representantes han sido seleccionados cuidadosamente, es arriesgado depender de ellos por completo. Sus motivaciones, o las necesidades de la comunidad pueden cambiar. Mantenga contacto con la comunidad en general para garantizar que todos los puntos de vista importantes sean representados en forma efectiva.
- No dependa solo de los líderes de la comunidad para seleccionar a los participantes en las capacitaciones y otros proyectos, porque puede que no tomen en cuenta los intereses de todos los grupos en la sociedad.
- Las personas cuando están desplazadas forman grupos de manera natural, pero pueden ser discriminatorios al mismo tiempo: antes de apoyar nuevos grupos, evalúelos con cuidado.

<sup>8</sup> Por favor, refiérase a “Análisis de edad, género y diversidad”, sección 2.3.3 de *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR*, 2008; y a la Serie del ACNUR Lo que necesita saber (véase bibliografía).

<sup>9</sup> Por favor, refiérase a las secciones 3.2.1, “Mapeo de las estructuras de administración y liderazgo comunitario”, y 3.2.2, “Representatividad comunitaria”, de *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR*, 2008.

- Los integrantes de la comunidad pueden necesitar capacitación que les permita participar en condiciones equitativas con las contrapartes de las agencias o el gobierno. Es muy probable que necesiten capacitación las poblaciones que han sido excluidas con frecuencia de dichos procesos, y que por lo tanto carecen de experiencia. No los lleve al fracaso.
- Con frecuencia se omite a los adolescentes de los programas de niños y de adultos, aunque están expuestos a una variedad de amenazas de protección graves. Puede ser necesario utilizar diferentes enfoques para garantizar que estén bien representados.
- Se tiende a descuidar las necesidades de mujeres y niñas pero son una prioridad para el ACNUR y muchas agencias. No obstante, concentrarse en ellas mientras se excluye a otros grupos puede generar tensiones y llevar a las agencias a descuidar otras amenazas importantes de protección. En comunidades caracterizadas por la desigualdad de género, tenga cuidado de generar un amplio apoyo para los programas que empoderan a la mujer.
- Conozca bien a la comunidad. Esto le permitirá identificar a los grupos comunitarios y asociaciones que son confiables y que deben participar en los mecanismos de representación de la comunidad o en la implementación de programas.
- Establezca términos de referencia claros para los representantes de la comunidad, los comités y los socios externos, incluyendo al propio ACNUR.
- La remuneración a los representantes de la comunidad respalda su desempeño. Si la comunidad no respeta a los representantes, ese respaldo puede minar la credibilidad de las consultas comunitarias.



*Todo el mundo quería trabajar con las mujeres. Los hombres se enojaron y se convirtieron en una amenaza de protección.*

*Funcionario del ACNUR*

## Nepal

*Muchos programas comunitarios consideran difícil que las personas con discapacidades participen de forma significativa.*

*Cerca del 10 por ciento de las personas que viven en los campamentos de refugiados de Nepal padecen alguna discapacidad (a la par de las tasas globales). Muchos tienen impedimentos de audición o de lenguaje. Como en otros lugares, la gente con discapacidades, en especial las mujeres y las niñas, corren un riesgo importante de sufrir violencia sexual y de género, pero en los campamentos de Nepal con frecuencia las víctimas de VSG estaban desprotegidas porque no se podían comunicar con las autoridades o los encargados de prestar los servicios. Muchas otras necesidades tampoco se satisfacían por la misma razón. Pocos funcionarios o personas con discapacidad habían aprendido el lenguaje de signos.*

*Con sus socios, el ACNUR desarrolló un conjunto de herramientas de comunicación alternativas que utiliza imágenes y le enseñó a la gente a usarlo. Con el tiempo, en consulta con personas con discapacidad, se capacitó a un grupo de maestros e intérpretes en el lenguaje de signos, y se le enseñó los signos básicos a los encargados de prestar servicios y a los familiares. De la misma manera, se aseguró de que las personas con discapacidad estuvieran representadas en las estructuras del campamento.*

## Chad

*En uno de los campamentos de refugiados en Chad, un grupo de refugiados conocidos como los herreros eran considerados por los otros refugiados como una clase inferior. Se les excluía de todos los procesos de toma de decisiones y ni siquiera se les permitía participar en las reuniones organizadas por los líderes de la comunidad.*

*Los trabajadores humanitarios ayudaron a los herreros a organizarse y volver a trabajar.*

*Rápidamente se convirtieron en uno de los primeros grupos en ser productivos y generar ingresos. Se alentaba a los visitantes de los campamentos a reunirse con ellos, y como los líderes de la comunidad acompañaban a los visitantes, comenzaron a descubrir el valor del trabajo del grupo. Los líderes de la comunidad instaron entonces a los herreros a asistir a las reuniones comunitarias, lo que gradualmente llevó a su participación directa en las discusiones del liderazgo del campamento.*

## Lección Clave Número 3 •

### LAS COMUNIDADES PUEDEN IDENTIFICAR SUS DESAFÍOS DE PROTECCIÓN PERO LOS SOCIOS EXTERNOS TAMBIÉN JUEGAN UN ROL IMPORTANTE



Consultas del ACNUR con niños apátridas y jóvenes en Malaysia.



*Nos sorprendió descubrir que el ACNUR era un aliado en los objetivos de la comunidad. Previamente no confiábamos en extraños. Pero ahora tenemos un importante fundamento para confiar en una situación de crisis.*

*Líder de comunidad indígena*

Los profesionales humanitarios trabajan principalmente para garantizar la seguridad física de las personas; luego para satisfacer sus necesidades básicas de manera sostenible (comida y alojamiento) y, finalmente, para crear un ambiente en el que esté protegida la totalidad de los derechos humanos. Sin embargo, una comunidad de refugiados, personas apátridas o desplazados internos pueden clasificar de manera diferente la urgencia de las cuestiones de protección, y de hecho los miembros de la comunidad pueden no estar conscientes plenamente de la condición legal que subyace a su difícil situación, como es frecuentemente el caso de las personas apátridas. La comunidad puede dar una prioridad igual o superior a las preocupaciones culturales o espirituales relativas a la seguridad o a las necesidades materiales personales. Incluso puede que la comunidad no reconozca algunas amenazas que los profesionales externos consideren urgentes, como la violencia sexual y de género. Los grupos en una comunidad (hombres y mujeres, niños y adultos) pueden también dar prioridad a los problemas de protección de manera diferente.

Para crear un entorno de protección exitoso, se deben considerar todas las amenazas percibidas. Como se mencionó anteriormente, también es vital dar la oportunidad de participar a los miembros menos visibles, menos poderosos y a miembros marginados de la comunidad, ya que pueden tener necesidades y preocupaciones específicas. Cuando un organismo difiere de la comunidad en su percepción de las amenazas, es posible que las prioridades de la comunidad se deban abordar primero con el fin de aliviar la ansiedad, fomentar la confianza y mostrar los resultados en las áreas que son importantes para ellos. Sin embargo, se debe hacer una excepción cuando hay una amenaza de daño físico inminente u otro desafío agudo de protección. Esto es prioritario y se debe persuadir a la comunidad para que lo acepte. Cuando una comunidad propone una acción que viola las normas internacionales de derechos humanos, se le debe persuadir para que adopte un enfoque diferente. Con frecuencia las comunidades desplazadas pueden estar abiertas a nuevas formas de abordar los asuntos que las agencias a veces asumen erróneamente que son normas culturales o sociales. En general, se deben equilibrar las prioridades que la comunidad identifica con la capacidad de organización y el juicio de los profesionales de protección.

## TENER EN CUENTA

- Una facilitación especializada, por lo general en varias sesiones, puede permitirle a las comunidades comprender, identificar y priorizar las cuestiones de protección de forma más precisa. No espere que en una sola reunión se genere una lista razonada de las acciones prioritarias. Planee trabajar con las comunidades en el tiempo para identificar los problemas que son evidentemente inmediatos y también los problemas que no se reconocen, que están bajo la superficie o que sólo algunos subgrupos experimentan. Tómese el tiempo para analizar las causas subyacentes o compartidas de estos problemas.
- Las comunidades pueden necesitar capacitación introductoria. La capacitación en la igualdad de género puede ayudar a reconocer las amenazas relacionadas con el género. La formación en materia de protección puede ayudar a distinguir los asuntos económicos de las cuestiones de seguridad.
- Puede que un enfoque basado en los derechos no coincida con lo que la propia comunidad percibe como amenazas. Si esto ocurre, no abandone el compromiso con los derechos, pero trabaje con la comunidad mientras se vinculan las amenazas que se identifiquen con violaciones de los derechos. Con el tiempo, se puede formar la comprensión de un enfoque basado en los derechos.
- Aun cuando la comunidad reconozca amenazas delicadas (como la VSG), puede que no esté dispuesta a abordarlas en dicho momento. La resistencia puede ser aún mayor si los hombres o los niños son víctimas de VSG. El compromiso con los derechos es una obligación, la implementación es una cuestión de criterio. No tratar temas delicados es una decisión y envía el mensaje de que algunos derechos son menos importantes y que se pueden ignorar aunque generen malestar.

*Diciembre de 2013, en Líbano, los refugiados reciben una estufa del Consejo Danés para los Refugiados en Arsal, el 15 de diciembre de 2013. La distribución fue parte de los esfuerzos del ACNUR para mantener a los refugiados calientes después de una tormenta masiva del sistema sobre la región del Oriente Medio que afectó a 120.000 refugiados sirios viviendo en tiendas endebles.*



© UNHCR/ A. McConnel

## Lección Clave Número 4 •

### LAS INTERVENCIONES DE PROTECCIÓN EFECTIVAS REQUIEREN DIAGNÓSTICOS PRECISOS

Jóvenes participantes de las comunidades de la República Democrática del Congo, Sudán del Sur, Somalia y Uganda, mientras consideran los problemas de la juventud de sus comunidades y reportan las recomendaciones a todo el grupo en las Consultas Globales de Jóvenes Refugiados, consulta nacional en Kampala, Uganda en el 2015.

© UNHCR/ Nick Sore



*Un enfoque comunitario brinda un mejor análisis del problema por lo que la respuesta del Estado e internacional se base en las necesidades reales y en las perspectivas e intereses de las personas.*

*Funcionario del ACNUR*

Uno de los beneficios más importantes de dedicar tiempo a entender a la comunidad y desarrollar su capacidad es que usted sea más sensible en identificar correctamente tanto los problemas de protección como las soluciones para estos problemas.

Es probable que el proceso de diagnóstico participativo<sup>10</sup> revele muchas de las amenazas que se perciben así como otros temas de preocupación de la comunidad. Se necesitarán más análisis para decidir cuáles son las más urgentes, si comparten las causas de origen, el grado en que las cuestiones están cubiertas por el mandato del ACNUR, y qué intervenciones son factibles. Además, puede ser necesario introducir de una manera sensible otras amenazas (incluidas las graves) que no se identificaron en las primeras consultas con la comunidad.

Para tomar decisiones acertadas sobre las acciones apropiadas para una determinada comunidad, se requiere tener una buena comprensión de la cultura y las estructuras de la sociedad en cuestión. Los funcionarios del ACNUR aportarán conocimientos e ideas acerca de lo que ha funcionado (y lo que no) en otros lugares, pero se necesita la colaboración de la comunidad para decidir un enfoque adecuado al contexto particular.

Debido a que las situaciones pueden cambiar rápidamente, el diagnóstico debe ser dinámico y sujeto a revisión periódica, aun cuando las amenazas se hayan diagnosticado con cuidado y precisión. Un riesgo menor puede convertirse en una amenaza, un riesgo grave puede retroceder, y pueden surgir peligros totalmente nuevos. La necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes también significa que los programas y los presupuestos deben tener en cuenta los cambios que se suceden.

#### TENER EN CUENTA

- No poner demasiado énfasis en las categorías vulnerables. Si lo hace, es posible que pase por alto otras necesidades agudas o grupos menos visibles (por ejemplo, los hombres víctimas de violencia sexual).
- Muchos problemas de protección, como la violencia familiar o la discriminación étnica, pueden haber existido desde antes del desplazamiento. Si estas cuestiones se tratan como consecuencias del desplazamiento, se distorsionará el análisis y la comprensión de la causa.
- Es poco probable que incluso los modelos más exitosos de otros contextos produzcan resultados similares si simplemente se copian. Utilice métodos de participación de la comunidad para analizar la situación local y adapte los modelos según el contexto.

<sup>10</sup> ACNUR, *La herramienta del ACNUR para el diagnóstico participativo en las operaciones*, 2006.

- Mucha violencia intracomunitaria, de hecho, puede concentrarse en las mujeres o los niños. En muchos casos, sin embargo, la estrategia más efectiva puede ser abordar el abuso y la violencia en general. Señalar a las mujeres y los niños puede ponerles en mayor riesgo o antagonizar a la comunidad.

## Gabón

*En Gabón, como resultado de los diagnósticos participativos, se creó un “Comité de barrio” para abordar las necesidades de protección identificadas por la comunidad. Su propósito era ayudar a mejorar la relación entre los refugiados y las comunidades anfitrionas, incluidas las autoridades locales, y reducir el acoso por parte de las autoridades encargadas del cumplimiento de la ley. También facilitó un mejor acceso de los refugiados a las infraestructuras socioeconómicas y a las oportunidades de medios de vida.*

*Los diagnósticos participativos hicieron que los refugiados se involucraran activamente en el diseño del programa, su implementación y monitoreo, y fortalecieron la identificación de los grupos vulnerables. La participación de los refugiados mejoró la focalización de la ayuda, en especial para las madres jóvenes, y redujo el índice de explotación sexual comercial de mujeres y niñas.*

## Colombia

*Una comunidad indígena en Colombia en medio de una compleja situación de conflicto identificó el reclutamiento forzoso de los adolescentes como una de las dos principales amenazas de protección. Mediante un proceso de EGD, los jóvenes dijeron que la falta de actividades organizadas para ellos era un factor de riesgo importante para el reclutamiento. Ellos solicitaron un apoyo inicial para crear un club de cine y se hicieron responsables por completo de su operación. Además de mantenerlos ocupados, el club de cine dio a los jóvenes la oportunidad de desarrollar habilidades y confianza en ellos mismos, lo que aumenta su capacidad para resistir el reclutamiento. En otro contexto, la formación de un club de cine hubiera sido sólo una actividad de desarrollo de la juventud. En este caso, se abordó directamente una amenaza que la comunidad consideraba prioritaria. Este ejemplo se basa en parte en una evaluación externa de Úrsula Mendoza y Virginia Thomas: véase, UNHCR, AGDM Evaluation: A Participatory Evaluation of AGDM results in Four Colombian Communities, (ACNUR, Evaluación de TEGD: un diagnóstico participativo de los resultados TEGD en cuatro comunidades colombianas).*



© UNHCR/Maren Kroeger

Jóvenes refugiados con discapacidad en Ruanda, 2015. Esta foto fue tomada después de un grupo de discusión sobre problemas de protección e ideas para el cambio.

## Lección Clave Número 5 •

### LAS COMUNIDADES YA TRABAJAN CON MEDIDAS DE PROTECCIÓN



Artee, una niña apátrida de Tailandia, es una de las líderes del proyecto estudiantil de voluntarios para ayudar a las personas más desfavorecidas de la comunidad. En este Día de las Madres en la escuela, ella organizó la distribución de zapatos donados por una estación local de televisión para los estudiantes menos privilegiados. Como ella explicó: "No tengo dinero, así que ayudo con la pasión de mi corazón (...). También ayudo a personas con discapacidades, y aconsejo a estudiantes con problemas de adicción de drogas que regresen a la escuela".

© UNHCR/R. Arnold

Toda comunidad que se enfrenta a amenazas practica formas individuales o colectivas para protegerse. Ellas pueden ser complejas, por ejemplo, establecer negociaciones con los grupos armados, o simples y pragmáticas, como salir sólo en grupos. Las estrategias pueden ser efectivas o no, pero es importante identificarlas y entenderlas. Si las agencias externas introducen nuevas medidas de protección sin tener en cuenta las ya establecidas, la comunidad puede perder su capacidad de protegerse a sí misma y la situación puede empeorar cuando se reduce el aporte externo.

Será de gran utilidad comprender las estrategias de seguridad que las comunidades utilizaban antes de desplazarse, así como las que desarrollan para hacer frente a las amenazas asociadas al desarraigo. En particular, las comunidades que fueron desplazadas recientemente pueden emplear o revitalizar estas estrategias de forma útil en su nuevo entorno. También hay que hacer un esfuerzo para identificar y hacer uso de cualquier capacidad no utilizada para hacer frente a las amenazas de protección.

Algunas estrategias de afrontamiento son perjudiciales. Limitar la circulación para evitar conflictos o para proteger a los miembros de la familia puede reducir los ingresos o la producción de alimentos. Se pueden dar casos de intercambio de sexo por comida u otras necesidades. Cuando se desarrolla un enfoque integral de protección con la comunidad, será importante sustituir las medidas de protección comunitaria dañinas o mitigar sus efectos.<sup>11</sup>

#### TENER EN CUENTA

- Las mujeres pueden ser más resistentes que los hombres durante el desplazamiento. Los hombres pueden experimentar una profunda pérdida de la identidad cuando pierden su trabajo o su posición en la comunidad, y su respuesta a esta experiencia puede crear amenazas de protección para las mujeres y los niños.
- Se les debe recordar periódicamente a las comunidades anfitrionas y a los funcionarios que los refugiados y las comunidades de desplazados internos están dispuestos y pueden ayudar a proteger a sus miembros. Cuando lo hacen, se puede reducir el resentimiento y la percepción de que las personas de interés son dependientes y carecen de recursos propios.
- Los refugiados y las personas desplazadas con frecuencia establecen grupos o comités comunitarios, por el deseo de hablar con personas de ideas afines o para hacer frente a problemas comunes. Estos grupos suelen actuar para fortalecer las respuestas de protección y promoción. Pueden facilitar la creación de redes nacionales que vinculan a grupos de personas con intereses similares.

<sup>11</sup> Para una discusión detallada de cómo identificar estrategias comunitarias, véase ActionAid, *Seguridad con dignidad*, Paso 2, 2010, en inglés.



## Lección Clave Número 6 •

### Yemen: Mejorando el cuidado de niños en la comunidad

*Cuando el ACNUR se reunió con una asociación de mujeres en una comunidad de refugiados urbanos en Yemen, se enteró de que las mujeres ataban a sus hijos a la cama para tratar de mantenerles “seguros” mientras ellas salían a trabajar.*

*Reconociendo que esta solución bien intencionada era peligrosa, el ACNUR trabajó con una organización asociada a la comunidad para establecer un jardín de niños donde las mujeres pudieran dejar a sus hijos de manera segura. Dado que las mujeres trabajaban, podían pagar una pequeña tarifa por este servicio.*

*El ACNUR apoyó el proyecto por tres meses, después de los cuales la asociación de mujeres se hizo cargo de la gestión de la guardería. La demanda de servicios de cuidado infantil aumentó, y otros grupos de mujeres posteriormente establecieron servicios de guardería en el hogar. De esta manera, resolvieron el problema del cuidado de los niños y generaron un ingreso.*

### EL TRABAJO COMUNITARIO REQUIERE EXPERIENCIA Y CAPACITACIÓN



© UNHCR/Andrew McConnell

*Mujeres desplazadas internamente en el Campamento de Mingkaman, en Sudán del Sur, se reúnen para discutir temas de violencia sexual y de género. Esta es una oportunidad para crear conciencia y educar a la comunidad sobre temas que son tabú en la cultura local.*



*El personal debe tener habilidades para interactuar con diferentes culturas y entornos. Tenemos que encontrar una nueva forma de transmitir valores: no se puede hacer una capacitación. Es como conducir. El conocimiento teórico no es suficiente, tenemos que estar con ellos mientras trabajan.*

*Funcionario del ACNUR*

Los enfoques comunitarios requieren de una serie de habilidades del personal del ACNUR y de las agencias implementadoras. El personal debe tener experiencia en materia de protección y poder trabajar con sensibilidad con personas muy diferentes a ellos. El personal joven recién llegado puede tener entusiasmo, energía e ideas frescas, pero también falta de experiencia de trabajo con los refugiados o las comunidades. El personal que siempre ha vivido en zonas urbanas puede tener ideas preconcebidas sobre la población rural. Es necesario examinar y contrarrestar los valores negativos arraigados, como la desvalorización de las opiniones de las mujeres. Los supervisores pueden tener mucha experiencia pero pueden tratar de delegar el trabajo de campo en el personal subalterno que todavía no está listo para trabajar por su propia cuenta; ellos necesitan asegurarse de que el personal esté adecuadamente preparado para el trabajo comunitario.

Todo el personal que trabaje directamente con las comunidades deberá tener gran habilidad para la facilitación y la creación de consenso. Los programas de capacitación brindan una base, pero no sustituyen un tutorial amplio por parte de personas con experiencia en facilitar el diálogo y de llegar a acuerdos con la comunidad. El personal también necesita gran capacidad analítica para el diagnóstico de amenazas de protección y los problemas subyacentes, habilidades para la promoción y una capacidad de entender y trabajar en diversas culturas y sociedades. Tienen que estar dispuestos a viajar y vivir en entornos difíciles.

Tal vez lo más importante es que todos los funcionarios de todos los niveles deben tener actitudes verdaderamente respetuosas hacia las comunidades con las que aspiran trabajar en conjunto. El liderazgo del representante del ACNUR puede ser importante en este sentido, al visitar los campamentos y participar en los foros comunitarios y los procesos de EGD, le comunica tanto a su personal como a la comunidad que la participación comunitaria es una prioridad para el ACNUR. Los oficiales y el personal muestran cuánto valoran las comunidades en las que trabajan por la calidad de las relaciones que establecen, y la frecuencia y seriedad de sus visitas.

Las agencias implementadoras del ACNUR son a menudo los rostros externos que la comunidad ve con más frecuencia. Como agencias implementadoras de los proyectos del ACNUR, tienen que mostrar las mismas habilidades y actitudes que el personal del ACNUR, y deben ser cuidadosamente seleccionadas. Puede que el ACNUR les deba capacitar para garantizar que sus socios entiendan y mantengan los valores del ACNUR en relación con la igualdad de género, la participación democrática y otros derechos humanos. Se requiere de monitoreo periódico para asegurar que los socios conserven sus actitudes y habilidades con el tiempo a medida que su personal cambie o rote.

Por último, tanto el personal masculino como el femenino de una oficina requieren tener un conjunto de habilidades para trabajar de manera efectiva con las comunidades. Decidir si un hombre o una mujer del personal debería tomar la iniciativa en la interacción con un determinado grupo, puede tener un profundo impacto positivo o negativo en la calidad de la relación que se establece. Tales decisiones deben tomarse con cuidado con base en un análisis de contexto y las normas culturales.

## TENER EN CUENTA

- El personal nuevo y sin experiencia necesitará una capacitación integral, que cubra por lo menos algunos de los siguientes temas: La política de edad, género y diversidad.
  - Uso de herramientas del ACNUR.
  - Un enfoque basado en los derechos.
  - Un pensamiento estratégico.
  - El Código de Conducta del ACNUR.
  - Las cuestiones de género.
  - Facilitación y creación de consenso.
  - Promoción.
  - Los derechos y las responsabilidades de las personas de interés
- Incluso el personal con experiencia puede necesitar capacitación o materiales en áreas específicas, según proceda el trabajo comunitario<sup>12</sup>. Los temas pueden incluir:
  - Trabajar con personas con discapacidad.
  - Abordar la violencia sexual y de género (contra hombres y mujeres).
  - La participación significativa de los niños.
  - La reintegración de los niños soldados desmovilizados y otros que han sido reclutados por fuerzas armadas.
  - Trabajar con comunidades indígenas.
  - Trabajar con grupos LGBTI.
- Tanto el personal como los socios se beneficiarán de una estructura de supervisión que les anime a consultar sobre los desafíos y resolución de problemas y a buscar ayuda cuando se encuentren en peligro de agotamiento.
- Gran parte del personal de protección tiene una sólida formación jurídica. Esto es importante para algunos aspectos de su trabajo, pero será necesario fomentar habilidades de facilitación y de consulta necesarias para llevar a cabo el trabajo comunitario.
- El personal debe entender que su papel es apoyar y catalizar la acción de la comunidad, en lugar de implementar los programas ellos mismos.

<sup>12</sup> Algunos de estos temas están cubiertos en la Serie del ACNUR *sobre Lo que se debe saber*. Véase también, ACNUR, *Escucha y aprende: Diagnóstico participativo con niños y adolescentes*, 2012, en inglés.

# Lección Clave Número 7 •

## ES ESENCIAL QUE LA SUPERVISIÓN APOYE



*Este equipo de fútbol es parte del programa de capacitación para jóvenes en el Norte del Líbano. El equipo, compuesto por jugadores sirios y libaneses, se junta tres veces por semana a jugar. Los jugadores sirios son escogidos por las comunidades en el Norte y han obtenido el apoyo de los aficionados de Siria y el Líbano.*

© UNHCR/Elena Dorfman

Uno de los elementos más importantes para el éxito de la protección comunitaria en una oficina del ACNUR es la continua participación y apoyo de los supervisores. Un representante comprometido con un enfoque comunitario solicitará y asignará fondos, dedicará suficiente tiempo del personal para trabajar en la comunidad, orientará y supervisará. Los jefes de las oficinas de campo de apoyo presionarán a las oficinas de países para aumentar los recursos para la protección comunitaria, promoverán la participación del personal con la comunidad, y se pondrán a disposición para participar

regularmente en las interacciones de la comunidad y monitorearlas. Los oficiales de protección valorarán las aportaciones del personal que trabaja en estrecha colaboración con las comunidades y colaborarán para desarrollar un enfoque común de protección.

Cuando los supervisores no están convencidos del valor y la eficacia de la protección comunitaria, será muy difícil iniciarla y mantenerla.

### TENER EN CUENTA

- El personal nuevo y sin experiencia necesitará una capacitación integral, que cubra por lo menos algunos de los siguientes temas: La política de edad, género y diversidad.
  - Uso de herramientas del ACNUR.
  - Un enfoque basado en los derechos.
  - Un pensamiento estratégico.
  - El Código de Conducta del ACNUR.
  - Las cuestiones de género.
  - Facilitación y creación de consenso.
  - Promoción.
  - Los derechos y las responsabilidades de las personas de interés
- Incluso el personal con experiencia puede necesitar capacitación o materiales en áreas específicas, según proceda el trabajo comunitario<sup>13</sup>. Los temas pueden incluir:
  - Trabajar con personas con discapacidad.
  - Abordar la violencia sexual y de género (contra hombres y mujeres).
  - La participación significativa de los niños.
  - La reintegración de los niños soldados desmovilizados y otros que han sido reclutados por fuerzas armadas.
  - Trabajar con comunidades indígenas.
  - Trabajar con grupos LGBTI.
- Tanto el personal como los socios se beneficiarán de una estructura de supervisión que les anime a consultar sobre los desafíos y resolución de problemas y a buscar ayuda cuando se encuentren en peligro de agotamiento.
- Gran parte del personal de protección tiene una sólida formación jurídica. Esto es importante para algunos aspectos de su trabajo, pero será necesario fomentar habilidades de facilitación y de consulta necesarias para llevar a cabo el trabajo comunitario.
- El personal debe entender que su papel es apoyar y catalizar la acción de la comunidad, en lugar de implementar los programas ellos mismos.

# Lección Clave Número 8 •

## CENTRARSE EN LA PROTECCIÓN

La Guardería y Escuela Primaria de St. John es una escuela manejada por la comunidad en Uganda, fue creada en el 2014 por un refugiado, quien utilizó sus propios fondos para comprar libros de texto, sillas y materiales de construcción. Ahora él se encuentra buscando maneras para expandir la escuela, comprar más libros y contratar a maestros con experiencia para que ayuden a enseñar a los más de 500 niños que atienden a esta escuela.



Si el personal de campo puede mirar a través de un lente de protección de EGD cuando hace su trabajo diario, podrá identificar muchos temas de protección.

Funcionario del ACNUR

Las comunidades de refugiados, personas apátridas y desplazados internos tienen muchas necesidades. Aquellas que la comunidad identifica como las más urgentes pueden que en realidad no sean cuestiones de protección. La labor del personal de protección es trabajar con la comunidad para que comprenda el mandato del ACNUR y aclarar qué constituye una amenaza de protección; luego determinar qué necesidades de la comunidad están directamente relacionadas con la protección. Se debe hacer todo esfuerzo para poner a las comunidades en contacto con otras agencias que puedan ayudarlas a hacer frente a necesidades que no son de protección.

No siempre es fácil trazar una línea divisoria entre la protección y los asuntos que no se relacionan con ella. En última instancia, muchas formas de respuesta, incluidas las actividades de desarrollo, mejoran la protección. Además, una determinada intervención puede promover la protección en un contexto pero no en otro. Debido a que los avances en materia de protección pueden ser lentos y difíciles de alcanzar, también es tentador desviarse hacia actividades que no son estrictamente de protección. Teniendo en cuenta los recursos disponibles para la protección, el personal del ACNUR debe asegurarse de que sus esfuerzos se centren en actividades que abordan de forma directa las amenazas de protección.

### TENER EN CUENTA

- Los supervisores con experiencia juegan un papel importante ayudando al personal a determinar qué preocupaciones e intervenciones comunitarias verdaderamente brindan protección.
- Los supervisores y las oficinas de países deben tener cuidado de no exigir resultados inmediatos que desvíen involuntariamente los esfuerzos del personal de los problemas de protección difíciles.
- No hay que confundir “programación sensible a la protección” con protección. Por ejemplo, asegurarse de que los programas WASH de perforación de pozos se hagan en lugares seguros no es protección.



En una situación de conflicto extremo, obtuvimos un reporte que evidenciaba que 80% de las víctimas eran civiles. No obstante, las personas insistían en centrarse en el contenido de la ración de alimentos en los campamentos. Absurdo. Demostrar progreso en la Protección toma tiempo, por lo cual las personas tienden a improvisar en soluciones a pequeños problemas con los que pueden mostrar resultados.

Funcionario de una ONG

- No confunda mecanismos con protección. Acciones como hablar con las mujeres o desglosar los datos por género, en sí mismos no protegen a las mujeres contra las amenazas. La creación de un comité de protección en sí mismo no mejora la seguridad de la comunidad.
- Puede ser necesario recordarles a los donantes que el trabajo de protección comunitaria tal vez no se ajuste perfectamente en el marco de un proyecto de uno o dos años.
- Puede que las comunidades requieran capacitación y varias sesiones para entender qué es un riesgo para la protección y si el mandato del ACNUR contempla un programa o una propuesta de acción concreta.

## ¿El enfoque de protección comunitaria es recomendado en todos los contextos?

*Las opiniones varían acerca de si la protección comunitaria se puede recomendar en todas partes, si no es factible en algunos casos o si algunos aspectos del enfoque siempre son relevantes. Es evidente que se debe utilizar con mucha precaución en los siguientes casos:*

- *Cuando la militarización pone a las comunidades en riesgo.*
- *Cuando no hay autoridad, el Estado apenas está presente, o el poder y el control cambian de manos con frecuencia, como resultado de los cambios en el equilibrio militar.*
- *Cuando los órganos de gobierno son responsables de abusos contra la protección o de violaciones.*
- *Cuando es demasiado peligroso que entre el personal o los socios, e incluso la realización de un diagnóstico participativo pondría en riesgo a las comunidades.*
- *Cuando una comunidad se compone de un culto o una secta.*

*En entornos inestables, donde no se puede discutir la protección, todavía es posible implementar un programa de educación o de agua, saneamiento e higiene (WASH, por sus siglas en inglés). La participación de la comunidad en este tipo de programas puede permitirle a las agencias comprender en forma efectiva las amenazas de protección. Aunque es difícil conocer a una comunidad profundamente durante la fase más crítica de emergencia, las agencias a menudo pueden establecer relaciones con líderes de la comunidad y las estructuras comunitarias y cooperar con ellos.<sup>13</sup>*

<sup>13</sup> Por favor, refiérase al ACNUR *Emergency handbook* (en inglés) section on community-based protection: <https://emergency.unhcr.org/entry/50479/community-based-protection#2,1451479434072>

# Lección Clave Número 9 •

## PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD DESDE EL PRINCIPIO

*Clases de computación en el centro comunitario dentro del campamento de refugiados Za'atari, manejado por el ACNUR en asociación con la ONG Ayuda y Desarrollo Internacional (IRD), por su siglas en inglés.*



Muchas respuestas a las amenazas de protección son urgentes y a corto plazo. Sin embargo, se debe considerar la sostenibilidad desde las primeras fases de conceptualización y diseño cuando se trabaja con las comunidades para desarrollar mecanismos a largo plazo o respuestas que se activen a medida que vayan surgiendo las amenazas o para hacer frente a los desafíos de protección más sostenidos.

Independientemente de cómo se originó el programa de protección, si la comunidad tiene un fuerte sentido de propiedad mejorará su sostenibilidad y efectividad. Estos efectos

serán mayores si la actividad responde a las prioridades de la comunidad, respetando las sensibilidades culturales, y sigue otros buenos principios de programación. Se debe tener mucho cuidado cuando los fondos se desembolsan al principio de un proyecto. La distribución de una gran cantidad de dinero desde el principio puede distorsionar la participación comunitaria, crear condiciones favorables a la extorsión, y marginar aún más a las poblaciones más vulnerables.

Se requiere un criterio sensible para equilibrar la necesidad de brindar asistencia durante el tiempo suficiente para que las iniciativas sean sostenibles y la necesidad de delegar la responsabilidad principal a la comunidad, las instituciones nacionales o locales pertinentes a la brevedad posible. Este cálculo se verá influenciado por el carácter y la condición de la comunidad, así como el tipo de proyecto. En todas las etapas, esté preparado para asesorar cuando las iniciativas se encuentren con problemas o haya terceros que puedan brindar un apoyo útil (véase la Lección 11). Saber cuándo intervenir y cuándo dejar sola a la comunidad para que arregle las cosas por ella misma, es también una cuestión de criterio.

Los donantes desempeñan un rol importante para garantizar la sostenibilidad de los programas comunitarios. En primer lugar, es necesario comprender la naturaleza prolongada del trabajo comunitario. Puede tomar un año para preparar una iniciativa y varios años para implementarla. Los proyectos de protección comunitaria no deben recibir subvenciones a corto plazo. Estas pueden hacer daño fácilmente, si ocasionan que los beneficiarios eludan los patrones establecidos en la comunidad para la toma de decisiones por el interés de poner los proyectos en marcha de manera inmediata, por ejemplo, si se seleccionan resultados menos efectivos debido a que estos se pueden lograr a corto plazo. Ambas respuestas destruyen la confianza y dan lugar a programas menos efectivos y menos sostenibles. El personal de protección en todos los niveles puede ayudar a los donantes a valorar las fortalezas y las necesidades del enfoque de protección comunitaria.

### TENER EN CUENTA

- Las agencias pueden sentir que en lugar de trabajar con las instituciones ya establecidas, se puede asegurar la protección estableciendo nuevos servicios paralelos. Sin embargo, éstos pueden desaparecer cuando se retiran las agencias. Un enfoque más efectivo es convencer a las autoridades estatales y locales de que cumplan con sus obligaciones de prestar los servicios necesarios, aunque este trabajo sea lento al principio.
- Es comprensible que los refugiados y desplazados internos se centren en la naturaleza temporal de su situación, pero la realidad es que para muchos ese estado continuará durante largos periodos. Ellos pueden necesitar ayuda para ver las ventajas de invertir en las soluciones sostenibles a largo plazo. Este es también el caso para las comunidades de personas apátridas, que en su mayoría están en situaciones prolongadas que requieren de compromisos y de acciones a largo plazo por parte

de las autoridades para resolver su situación. Las intervenciones de protección para las personas apátridas requieren ser diseñadas con el objetivo de abordar los riesgos inmediatos, pero también considerar soluciones, por ejemplo la adquisición de la nacionalidad.

- Se debe tener especial precaución al suministrar los fondos, sobre todo cuando una comunidad se moviliza por primera vez en apoyo de un nuevo proyecto, antes de establecerse una fuerte apropiación comunitaria. Una importante o incluso una modesta inyección de fondos, puede alentar a los miembros más poderosos de la comunidad a apoderarse de la iniciativa, creando las condiciones para la corrupción y la extorsión, o dar lugar a acusaciones divisivas de corrupción y abuso. También puede crear la expectativa de que todas las iniciativas recibirán financiamiento externo y desalentar a la comunidad de la realización de proyectos por su propia iniciativa, sin iniciación. Nada destruye más rápido una incipiente iniciativa a pequeña escala y exitosa que un “aumento” financiero mal concebido por parte de organismos o donantes con buenas intenciones.
- Es importante dejar claro desde el principio lo que se espera de los miembros de la comunidad en términos de contribuciones y voluntariado. Se debe considerar cuidadosamente la opción de pagar a los integrantes de la comunidad para que trabajen en los proyectos. Aunque en principio se debe valorar y compensar el trabajo, a medida en que los pagos en efectivo se convierten en la norma se hace muy difícil persuadir a los miembros de la comunidad para que trabajen sin dichos pagos. Las diferencias en los pagos según los lugares o las agencias crearán también resentimiento y desigualdad. Por último, el trabajo se acaba cuando termina el proyecto, a menos de que las autoridades nacionales se hayan comprometido a seguir pagando.
- Incluso si un agente externo puede realizar una tarea más rápida y efectivamente, es importante permitirle a la comunidad que pueda trabajar a su manera, a su propio ritmo, y así construir la experiencia y apropiarse del programa.
- Cuando los proyectos son más técnicos o especializados, es probable que la selección de una agencia implementadora o un asesor técnico adecuado sea una decisión clave.
- La autonomía no es lo mismo que autosuficiencia, “sostenible” no significa que no se necesite ayuda externa. Es probable que las comunidades de interés necesiten algún tipo de ayuda durante un período prolongado.

### **En determinadas circunstancias, los pagos en efectivo pueden distorsionar las respuestas que son bien intencionadas**

*Cuando el tsunami de 2004 azotó una comunidad en el noreste de Sri Lanka, las personas se ayudaron mutuamente sin considerar si la persona en riesgo era tamil, musulmana o cingalés. Las personas a nivel comunitario siempre habían recurrido a otras por apoyo y los que ayudaron lo continuaron haciendo después de que golpeará el tsunami. Sin embargo, a las pocas semanas, las organizaciones no gubernamentales internacionales entraron en el área con grandes sumas de dinero, contrataron a la mayoría de los socorristas espontáneos y les pagaron por su trabajo. Esto tuvo el efecto de dismantelar las estructuras de apoyo comunitario y monetizó la ayuda. Seis semanas después del tsunami, la mayoría de la gente había dejado de ayudar a los demás de forma espontánea y esperaba recibir pago por hacer tareas que antes hubiera hecho sin costo alguno. La población local se refiere a la destrucción de su sistema de ayuda como el “tsunami de oro”.*

*En la República Democrática del Congo, donde la violación es utilizada ampliamente como un arma de guerra, las ONGs con buenas intenciones dieron pequeñas sumas de dinero para ayudar a las mujeres que reportaban haber sido violadas. Al poco tiempo, algunas mujeres no denunciaban una violación a menos de que se les pagara.*

# Lección Clave Número 10 •

## APOYAR Y TRABAJAR CON LAS ESTRUCTURAS COMUNITARIAS Y NACIONALES EXISTENTES



Carrera de 10 km en Sri Lanka, organizada en conjunto por los desplazados internos, la comunidad anfitriona, autoridades locales, organizaciones no gubernamentales, y asociados de las Naciones Unidas para marcar el Día Mundial de Refugiados.

© UNHCR/Babar Baloch

Cuando se prepara para trabajar en una comunidad, una de las primeras tareas es mapear los servicios o iniciativas para los refugiados, personas apátridas y los desplazados internos que ya ofrecen la comunidad, el gobierno, las agencias externas o la comunidad anfitriona. Al identificar las prioridades con la comunidad, es de igual importancia tener en cuenta cómo se pueden integrar con los servicios existentes y ayudar a fortalecerlos. Casi siempre es mejor trabajar con instituciones y programas establecidos en lugar

de crear otros nuevos o paralelos. De esta manera se favorece la apropiación y la sostenibilidad por parte de la comunidad, y se reduce la duplicación de esfuerzos. Quizás sorprendentemente, no se pueda acortar el tiempo necesario para hacer una intervención operativa, pues toma tiempo crear confianza y las condiciones necesarias para la cooperación efectiva y sostenida entre las instituciones participantes. También puede ser necesario superar barreras burocráticas y otras barreras institucionales.

El Estado o la comunidad brindan servicios en algunos contextos urbanos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, se excluye del acceso a ellos deliberada o involuntariamente a las poblaciones de interés del ACNUR. A veces el ACNUR y sus socios pueden capacitar o apoyar este tipo de servicios y, a cambio ponerlos a disposición de los refugiados, personas apátridas y desplazados internos.

Cuando no se brindan servicios básicos, el ACNUR puede apoyar su creación. En tal caso, puede ser aconsejable asegurar que los órganos del Estado o de la comunidad responsable garantizarán que las personas de escasos recursos y marginados de la comunidad anfitriona también tengan acceso a los servicios en cuestión. Por principios y por razones prácticas, es importante evitar un trato desigual porque la discriminación es probable que genere hostilidad en la comunidad y ponga en riesgo la seguridad de estas.

Las necesidades básicas se deben satisfacer, pero su suministro no debe exonerar a las autoridades nacionales y actores internacionales de su responsabilidad de proteger. Un cambio sistémico a largo plazo puede ser necesario a nivel nacional para garantizarles a las personas apátridas, los desplazados internos y los refugiados sus derechos, incluido el derecho del acceso a los servicios básicos. Para lograr este objetivo, las comunidades, el ACNUR y sus aliados, tendrán que realizar un cabildeo con las instituciones gubernamentales pertinentes durante un largo período.

### TENER EN CUENTA

- La integración con las estructuras institucionales locales existentes suele ser más acertada y el curso de acción más sostenible, aunque se prolongue la fase inicial.
- Asegúrese de que tanto las comunidades de interés del ACNUR como las comunidades anfitrionas tengan acceso a los servicios básicos en igualdad de condiciones. El trato desigual se debe evitar tanto por principios como para evitar el resentimiento, sobre todo cuando la comunidad anfitriona cuenta con pocos recursos.
- Los funcionarios y las instituciones locales y estatales pueden necesitar capacitación: para comprender los derechos de los refugiados, para dejar en claro la importancia de los derechos humanos en la prestación de servicios básicos, para aumentar el conocimiento de la legislación adecuada y de buenas prácticas administrativas



para garantizar los derechos de las personas apátridas, para dejar en claro las responsabilidades de sus instituciones, para aumentar la concienciación de la VSG, etc.

## Costa Rica

*En Costa Rica, la mayoría de los refugiados viven en tres zonas metropolitanas. A pesar de que comparten el idioma y la cultura de la comunidad anfitriona y se enfrentan a amenazas menos graves que los refugiados en otros contextos, sufren una discriminación considerable.*

*Amigos y Amigas de Oro se formó durante un diagnóstico participativo, después que un grupo de refugiados adultos mayores manifestaron la necesidad de contar con un lugar donde poder compartir experiencias, obtener asesoramiento e información, y relajarse. Al principio era independiente de las instituciones de Costa Rica, pero en 2010 se unió a una red nacional de asociaciones de la tercera edad.*

*Después de algunas dudas iniciales, Amigos y Amigas actualmente es bien aceptada por la red. La relación ha creado nuevas relaciones sociales, ha permitido que los costarricenses se familiaricen con los refugiados, y ofrece información a la red nacional de defensa en favor de los refugiados adultos mayores.*

# Lección clave número 11 •

## DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PARA UN CAMBIO SOSTENIBLE



*Participantes de las Consultas Globales de Jóvenes Refugiados, consulta nacional en Amman, Jordania 2015. Los participantes se encuentran en discusión profunda, identificando algunas de las prioridades para la juventud en sus comunidades.*

Asegurar la mejora a largo plazo en la vida de los refugiados, personas apátridas y los desplazados internos requiere un cambio sistémico, que les permita disfrutar plenamente de sus derechos en el desplazamiento y que influya en las soluciones duraderas que se les ofrezcan. Cuando las comunidades comienzan a participar de manera efectiva en su propia protección, es posible trabajar hacia un cambio sistémico y satisfacer las necesidades inmediatas. Para ello se requiere un plan de promoción bien concebido, desarrollado por la comunidad, sus líderes oficiales y no oficiales, y las agencias externas.

Es probable que el personal que trabaja en la protección comunitaria concentre sus esfuerzos en los de la comunidad para influir en las políticas de las autoridades locales, pero las actividades de promoción complementarias se pueden coordinar a nivel nacional.

El ACNUR puede ayudar a las comunidades con sus actividades de promoción de diversas formas. Puede ayudar a las comunidades a entender sus derechos como seres humanos y como refugiados o desplazados internos. Puede proporcionar información sobre las leyes, reglamentos, instituciones y políticas pertinentes. Puede ayudar a las comunidades a preparar un plan, y también promocionarlo con ellos o en su nombre.

El ACNUR juega un rol fundamental de ‘acompañamiento’. Su presencia puede ayudar a asegurar que se tomen en serio las comunidades de refugiados y desplazados internos y se les dé la oportunidad de presentar sus puntos de vista a las instituciones locales, nacionales y regionales pertinentes. Además, tiene la facultad de plantear cuestiones ante las instituciones nacionales e internacionales a las que las comunidades pueden no tener acceso.

## TENER EN CUENTA

- La “promoción” se refiere a la capacidad de la comunidad para presentar sus preocupaciones diarias ante los responsables del diseño de políticas, que están en condiciones de efectuar cambios.
- Es necesario hacer un análisis detallado de las relaciones de poder en la comunidad y del entorno en general, para construir un plan de promoción efectivo y garantizar que no aumente los riesgos que enfrentan los diferentes miembros de la comunidad.
- Las comunidades pueden necesitar a un tercero para que actúe como un puente para reunirlos con los encargados de la toma de decisiones, y para acompañarlos. Esta necesidad puede persistir mucho tiempo después de que se realice el vínculo inicial.
- Las instituciones estatales y locales pueden necesitar orientación sobre sus responsabilidades hacia las comunidades de desplazados internos y refugiados y sobre las leyes y reglamentos pertinentes, incluida la importancia de los derechos humanos de los refugiados, personas apátridas y desplazados internos y la prestación de servicios, etc. Los funcionarios también pueden necesitar formación sensible sobre cómo interactuar con comunidades con experiencias muy diferentes a la suyas.
- La promoción es más fuerte si se basa en la evidencia y la presentan aquellos expuestos personalmente a las cuestiones planteadas. Los refugiados, personas apátridas y desplazados internos pueden necesitar capacitación y asistencia para ayudarlos a preparar y presentar su caso. Al mismo tiempo, es probable que sean los promotores más eficaces y convincentes de su causa.

## Bangladesh

*La comunidad de habla urdu de Bangladesh, también conocida como “Biharis”, es una minoría lingüística que se había quedado apátrida debido a que fueron excluidos del conjunto de los ciudadanos en 1971, con la creación del Estado Independiente de Bangladesh. Finalmente, la nuevas generaciones de personas de habla urdu comenzaron a integrarse en la sociedad de Bangladesh, al aprender a hablar bangla e invirtiendo los escasos recursos disponibles para buscar educación privada. Ellos formaron varias ONG comunitarias y comenzaron a realizar cabildeo con los actores nacionales e internacionales, y sobre todo, a presentar casos ante los tribunales para confirmar su derecho a la ciudadanía de Bangladesh. El ACNUR desempeñó una importante función de enlace entre los defensores nacionales, la comunidad internacional, y el gobierno de Bangladesh. El ACNUR apoyó a la comunidad llevando a cabo un estudio para establecer la magnitud de la población y publicó un análisis legal que sirvió para difundir las primeras victorias ante los tribunales logradas por la comunidad. Finalmente, en 2008, un fallo histórico del Tribunal Superior de Bangladesh resolvió que todos los miembros de este grupo de población eran ciudadanos y ordenó que se les otorgaran documentos de identidad. Todo esto ocurrió en un periodo de seis meses y las personas de habla urdu recibieron tarjetas de identificación nacionales y pudieron votar por primera vez.*

## Preparación para la promoción

*Las comunidades indígenas deberían poder promocionarse con eficacia. Para ello, sin embargo, pueden requerir capacitación y asesoramiento que les ayude a preparar sus argumentos y asegurarse de que pueden participar en igualdad de condiciones. Una comunidad indígena quería protegerse contra el desplazamiento, pero se vio amenazada por la presencia prolongada de los grupos armados rivales. Los adultos mayores identificaron dos amenazas importantes de protección: el reclutamiento forzado de jóvenes y debilidades en la formación de líderes jóvenes.*

*En respuesta, una organización comunitaria comenzó “El territorio que heredaremos”, un programa que forma a jóvenes en el conocimiento de sus derechos, y la manera como pueden interactuar con las instituciones del Estado cuando quisieran reclamar servicios o asistencia a la que tenían derecho según la ley. No obstante, en primer lugar los participantes necesitaban comprender el concepto occidental de “juventud”, que en su cultura no tiene equivalente, ya que su estatuto se determina por factores distintos a la edad, por ejemplo, si la persona está casada o tiene hijos.*

# Lección Clave Número 12 •

## PRESTAR ATENCIÓN A LA EVALUACIÓN Y A LOS INFORMES



Reunión en el patio de una vivienda reconstruida en Kilis, Turquía, la cual funciona como centro comunitario para mujeres. Este es el único centro comunitario de mujeres sirias conocido en el sureste de Turquía.

© UNHCR/Lucia Kovacova



*Si realmente desea trabajar con comunidades de manera significativa, no puede fijar los parámetros finales antes de comenzar el proyecto, pero los donantes casi invariablemente insisten en identificar los parámetros antes de otorgar los fondos.*

*Funcionario del ACNUR*

El personal del ACNUR y de las organizaciones asociadas que trabajan con las comunidades debería ser responsable en primer lugar con las propias comunidades. También deberían rendir cuentas a las instituciones que apoyan el trabajo que hacen. Sin embargo, con frecuencia los indicadores y los resultados no están definidos con cuidado al principio y los presupuestos establecen cantidades inadecuadas para su evaluación. Como resultado, la base de pruebas para los enfoques comunitarios es ineficaz. A pesar de que existe una serie de importantes revisiones, los organismos tienden a documentar la protección comunitaria para su propio aprendizaje interno y gran parte de nuestra experiencia con la protección comunitaria no se documenta ni se evalúa. La escasez de pruebas implica que la efectividad de los enfoques comunitarios pierda su credibilidad. La ausencia de documentación compartida dificulta el aprendizaje en el terreno y reduce el interés y la comprensión de los donantes.

Algunos creen que la protección no se puede medir de manera fiable. El problema aquí es que los plazos del programa y la planificación son a menudo demasiado cortos. Los gerentes seleccionan indicadores de “éxitos inmediatos” y resultados que se pueden lograr en el tiempo establecido, en lugar de medir los impactos que mejoren la protección de una manera sostenible en el largo plazo. Si el cronograma es realista, un enfoque comunitario bien diseñado identificará las amenazas específicas de protección y encontrará respuestas a ellas. Los cambios en estos factores pueden medirse, de hecho.

### TENER EN CUENTA

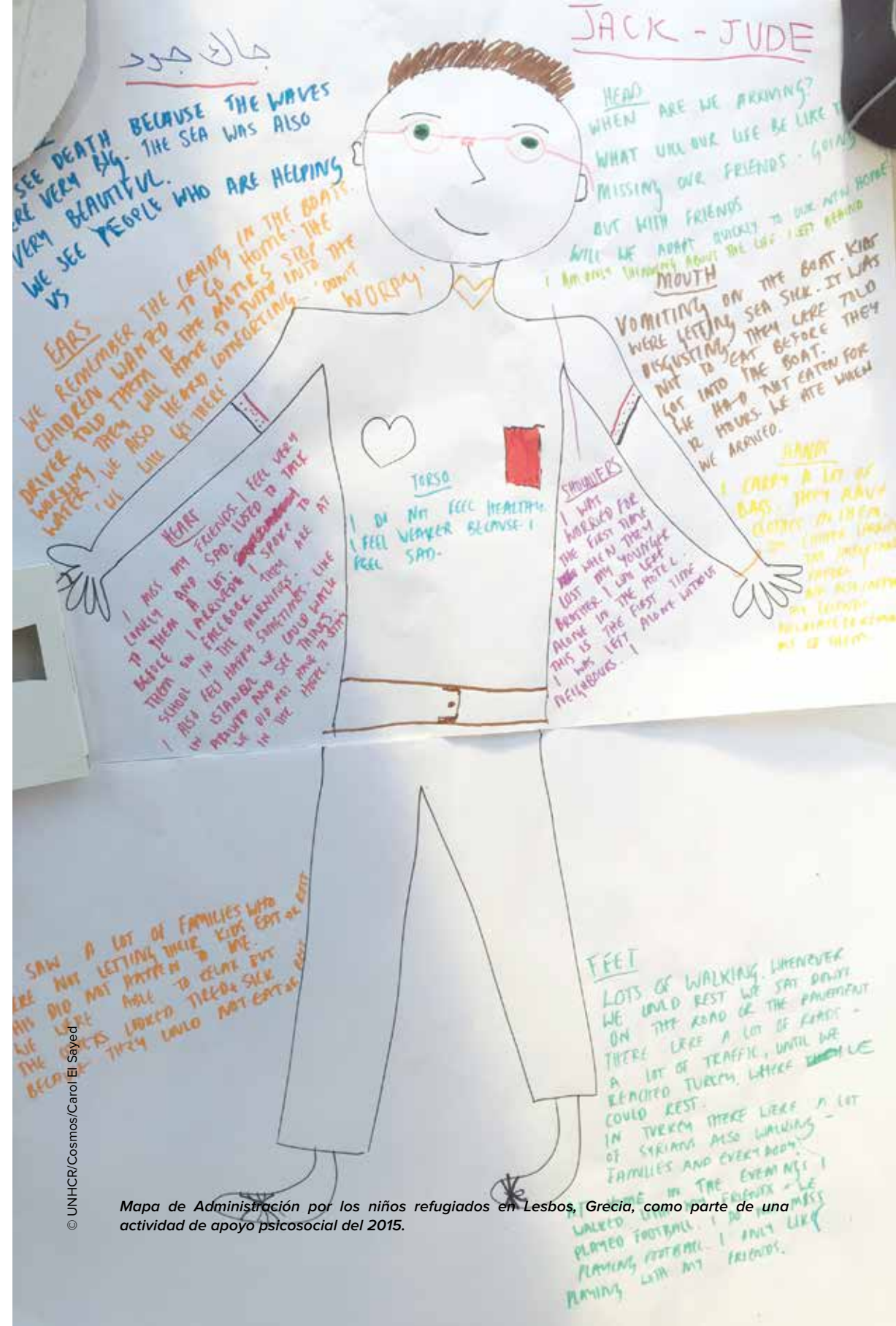
- Hacerse responsable de los resultados ante la comunidad confirma la importancia de la asociación y demuestra la confianza y el respeto hacia la comunidad.
- Las mejoras en la protección se pueden medir y documentar, pero la gestión basada en resultados a corto plazo no podrá proporcionar las herramientas adecuadas.
- La medición acertada del progreso dependerá de analizar con claridad los desafíos y los resultados en el inicio de un programa y en estrecha consulta con la comunidad.
- Puede que se necesite informar y educar a los donantes sobre la protección comunitaria, y persuadirlos para alargar sus plazos.

## Consulte con la comunidad antes de declarar el “éxito”

Para los programas de refugiados, personas apátridas y desplazados internos, el logro de soluciones duraderas es una medida clave del éxito. En el siguiente caso, la participación comunitaria fue decisiva para revelar que una serie de soluciones duraderas, que habrían sido reportadas como “exitosas”, no cumplían las preferencias de las personas involucradas.

Una autoridad internacional y un gobierno anfitrión estaban evaluando opciones para un grupo grande de refugiados. Sin consultar con la comunidad, se hicieron los preparativos para reubicarla en una isla vecina. Una ONG internacional realizó una encuesta sobre las opciones y preferencias de los refugiados. Los resultados indicaron que la mayoría quería regresar a casa y que una minoría quería permanecer en la comunidad anfitriona. Nadie deseaba vivir en otra isla. Cuando se presentaron los resultados de la encuesta, el gobierno anfitrión y la autoridad internacional descartaron el plan de reubicación, y trabajaron con la comunidad para permitir la integración local y el retorno asistido.

El punto clave de señalar es que se habría procedido a esa reubicación si la comunidad no hubiera sido consultada y se habría considerado un éxito. Sólo la consulta con la comunidad reveló que el resultado no era el deseado e hizo que las autoridades buscaran otras medidas alternativas.



Mapa de Administración por los niños refugiados en Lesbos, Grecia, como parte de una actividad de apoyo psicosocial del 2015.



© UNHCR/ Shirley Camia

Jacqueline es una Representante de Mujeres en el Comité Ejecutivo del Campamento de Refugiados en Gihembe, Rwanda. Ella también contribuye al centro de nutrición del campamento. “Me siento orgullosa porque la nutrición es de gran importancia en nuestras vidas, especialmente para niños y mujeres. Cuando conozco a gente que no sabe acerca del Centro de Nutrición, les platico sobre este lugar y los servicios que ofrece.”

### III CONCLUSIÓN

Al desarrollar el trabajo humanitario, incluyendo la protección, los profesionales concluyen que los enfoques comunitarios crean las condiciones apropiadas para un cambio positivo que sea sostenible después de que partan los donantes y las agencias externas. La protección comunitaria basada en la capacidad real y el potencial de todas las comunidades, ayuda a los refugiados, a las personas apátridas y a los desplazados internos a proteger su seguridad, asegurar sus derechos y tomar o recuperar el control de sus vidas.

Para encontrar más material sobre la protección basada en la comunidad, incluyendo la protección basada en la comunidad del ACNUR en la serie de acción de informes temáticos, visite nuestra comunidad de práctica en: <http://www.unhcrexchange.org/communities/9159>



## IV RECURSOS MENCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Comunidad de Prácticas sobre la Protección basada en comunidades* (CBP Community of Practices), (2015). En Inglés en: <http://www.unhcrexchange.org/communities/9159>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Protección basada en comunidades en acción* (Community-based Protection in Action), serie de informes temáticos, (2016). En Inglés en: <http://www.unhcrexchange.org/topics/15192>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR* (2008). En: <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=4c5140f72>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Política de edad, género y diversidad*, junio de (2011). En: <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=4e844b142>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Escucha y aprende: Diagnósticos participativos con niños y adolescentes* [Listen and Learn: Participatory Assessment with Children and Adolescents] (2012). En inglés en: <http://www.unhcr.org/refworld/docid/4ffe4af2.html>.

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *La herramienta del ACNUR para el diagnóstico participativo en las operaciones* (2006). En: <http://www.acnur.org/biblioteca/pdf/6404.pdf?view=1>.

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Apatridia: Marco Analítico para la prevención, la reducción y la protección*, (2008). En: <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=4ac1be4f2>

ActionAid.  
*Seguridad con dignidad: Manual de campo para integrar la protección comunitaria en los programas humanitarios* [Safety with Dignity: a field manual for integrating communitybased protection across humanitarian programs] (2010). En inglés en: <http://www.actionaidusa.org/publications/safety-dignity-field-based-manual-integrating-community-based-protection-across-humanit?width=970&height=290&inline=true>

CDA  
Collaborative Learning Projects (CDA): *El proyecto Escuchar* [The Listening Project] (2010). En inglés en: <http://www.refworld.org/docid/4ffe4af2.html>

Comité Internacional de la Cruz Roja.  
*Normativa profesional relativa a la labor de protección* (2009). En: [http://www.icrc.org/spa/assets/files/2011/p0999\\_spa.pdf](http://www.icrc.org/spa/assets/files/2011/p0999_spa.pdf).

Mendoza, Úrsula y Virginia Thomas (evaluadoras externas).  
*Evaluación de la TEGD del ACNUR: Diagnóstico participativo de los resultados de TEGD en cuatro comunidades colombianas*. [UNHCR's AGDM Evaluation: A Participatory Evaluation of AGDM results in Four Colombian Communities].

Slaymaker, T. y K. Christiansen.  
*Enfoques comunitarios y la prestación de servicios: problemas y opciones en entornos difíciles y asocia* [Communitybased approaches and service delivery: Issues and options in difficult environments and partnerships]. Overseas Development Institute (2005). En inglés en: [http://www.odi.org.uk/publications/2936\\_community\\_based\\_approaches\\_service\\_delivery\\_difficult\\_environments\\_partnerships](http://www.odi.org.uk/publications/2936_community_based_approaches_service_delivery_difficult_environments_partnerships).

### ACNUR: SERIES DE ORIENTACIÓN LO QUE SE DEBE SABER

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *El trabajo con personas con discapacidad durante el desplazamiento forzado* (2011). En: <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=4e84a8aa2>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *El trabajo con personas lesbianas, gais, bisexuales, transexuales e intersexuales durante el desplazamiento forzado* (2011). En: <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=4e84a8532>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *El trabajo con minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas y pueblos indígenas durante el desplazamiento forzado* (2011). En: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2012/8987.pdf?view=1>.

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *El trabajo con hombres y niños sobrevivientes de violencia sexual y de género durante el desplazamiento forzado* (2012). En: <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=50bdb1462>

Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *El trabajo con adultos mayores durante el desplazamiento forzado* (2013). En: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2013/9165.pdf?view=1>



División de Protección Internacional  
Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados  
92, Rue de Montbrillant, 1202 Genève, Suisse  
Email : [HQTS00@unhcr.org](mailto:HQTS00@unhcr.org)  
Sitio Web: [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org)