

Semillas de Cambio

Herramientas para cultivar la participación adolescente



Estrategia Para Aprender a Cuidarnos

RED DE PARTICIPACIÓN
ADOLESCENTES
EN MOVIMIENTO
POR SUS DERECHOS



unicef 

para cada infancia

Paquete de recursos ARC

Material de estudio

Módulo de Fundamentos 6

Mobilización comunitaria



Índice

Nota del editor	8
Introducción	8
Definición de términos	9
Sección 1 Conceptos: la comunidad y los derechos del niño	11
Puntos claves para el aprendizaje	11
La comunidad y los derechos del niño	12
Las comunidades en situaciones de asistencia humanitaria	14
Impacto de las situaciones de emergencia en la comunidad	14
Resiliencia de la comunidad	15
Material de capacitación para esta sección	15
Sección 2 Características de los enfoques comunitarios	16
Puntos claves para el aprendizaje	16
Enfoques basados en derechos humanos	18
Principios de los enfoques basados en los derechos y en la comunidad	19
Participación de niñas y niños en el enfoque comunitario	20
Material de capacitación para esta sección	22
Sección 3 Metodologías de los enfoques comunitarios	23
Análisis situacional y comprensión de la comunidad	24
Revisión de la información existente y disponible	24
Análisis de los socios estratégicos	25
Diagnóstico participativo	26
Planificación participativa	28
Movilización comunitaria	28
Mapeo de las estructuras de dirección y liderazgo comunitario	29
Representatividad comunitaria	30
Respuestas y soluciones ante los riesgos de protección en la comunidad	30
Fortalecimiento de las capacidades comunitarias	32
Planificación de la acción comunitaria	33
Monitoreo y evaluación comunitaria	34
Enlace del enfoque comunitario con una programación de derechos más amplia	39
Algunos desafíos para una exitosa movilización comunitaria	40
Hacer frente a las estructuras desiguales de poder	40
Otros desafíos para una movilización comunitaria efectiva	41



Consideraciones prácticas sobre las formas de trabajo.	41
Manejo de expectativas, tiempo y recursos	41
Habilidades	42
Actitudes	42
Voluntariado	43
Material de capacitación para la presente sección	44
Sección 4 Enfoque comunitario con grupos y contextos específicos	45
Enfoque comunitario con niñas y niños	45
Puntos claves para el aprendizaje	45
Trabajando con niñas y niños	46
Comprendiendo y construyendo a partir de las acciones, capacidades y recursos existentes	46
Construyendo y desarrollando las capacidades de niñas y niños	47
¿En qué actividades deben involucrarse las niñas, los niños y la gente joven?	47
Movilizar a jóvenes y adolescentes	48
Involucrar a los adolescentes en el trabajo con niñas y niños menores	48
Adolescentes cuidándose a sí mismos	49
Enfoque niño a niño o de educación entre pares	49
Enfoque comunitario con mujeres	50
Puntos claves para el aprendizaje	50
¿Por qué la movilización de las mujeres es particularmente importante?	50
Estrategias para la movilización de las mujeres	50
Enfoque comunitario en contextos urbanos	50
Puntos claves para el aprendizaje	50
Material de capacitación para esta sección:	50
Notas finales	50



Material de capacitación para el módulo

Al final de cada sección se encuentra una lista de ejercicios y materiales de trabajo.

Cuando en el texto se haga referencia a ejercicios y material de trabajo, estos son parte de la lista de materiales de capacitación descritos al final de la sección donde aparece la referencia, a no ser que esta específicamente señale otras secciones.

Sección 1 Conceptos: la comunidad y los derechos del niño 11

Ejercicio 1 ¿Qué es una comunidad? 15

Ejercicio 2 ¿Qué es una comunidad en una situación de emergencia? 15

Ejercicio 3 Características de las comunidades y cómo pueden ser afectadas por situaciones de emergencia. 15

Material de trabajo 1 Escenario. 15

Material de trabajo 2 Diagrama de Venn de un reasentamiento. 15

Sección 2 Características de los enfoques comunitarios 16

Ejercicio 1 ¿Qué es la movilización comunitaria? 22

Ejercicio 2 ¿Por qué es importante la movilización comunitaria? 22

Ejercicio 3 Enfoques comunitarios. 22

Ejercicio 4 Las características de un enfoque de movilización comunitaria. 22

Material de trabajo 1 Escenarios. 22

Material de trabajo 2 Razones. 22

Material de trabajo 3 Tabla de enfoques. 22

Material de trabajo 4 Plenaria. 22

Material de trabajo 5 Declaraciones. 22

Sección 3 Metodologías de los enfoques comunitarios 23

Ejercicio 1 Métodos para comprender las estructuras de la comunidad. 44

Ejercicio 2 Facilitar estructuras de liderazgo que aseguren una amplia representación. 44

Material de trabajo 1 Diagrama de Venn. 44

Material de trabajo 2 Escenario y preguntas. 44

Sección 4 Enfoque comunitario con grupos y contextos específicos 45

Enfoque comunitario con niñas y niños 45

Enfoque comunitario con mujeres 50

Enfoque comunitario en contextos urbanos 50

Ejercicio 1 Movilización de niñas, niños y jóvenes. 50

Ejercicio 2 La importancia de la participación de las mujeres. 50

Ejercicio 3 Movilización comunitaria para mujeres refugiadas. 50

Ejercicio 4 Evaluación en un contexto urbano. 50



Índice

Material de trabajo 1	Cuestionario.	50
Material de trabajo 2	Escenario.	50
Material de trabajo 3	Lo que realmente ocurrió.	50
Material de trabajo 4	Escenario.	50



El presente módulo forma parte de la serie de módulos del **Paquete de recursos ARC**:

Fundamentos

- 1 Comprendiendo a la niñez
- 2 Enfoques basados en los derechos del niño
- 3 Diseño de programas
- 4 Participación e inclusión
- 5 Incidencia
- 6 Movilización comunitaria
- 7 Apoyo psicosocial

Temas críticos

- 1 Abuso y explotación
- 2 Educación
- 3 Niñez con discapacidad
- 4 Salud sexual y reproductiva
- 5 Toma de conciencia sobre el peligro de las minas
- 6 Niñas y niños separados de sus familias
- 7 Niñas y niños vinculados a las fuerzas armadas o grupos armados

Todos los módulos están compuestos por:

- El **material de estudio**, que brinda información detallada sobre el tema del módulo y una lista de lecturas adicionales.
- Las **diapositivas**, que brindan los puntos claves para el aprendizaje y partes del material de estudio; asimismo, proporcionan recursos útiles para iniciar la capacitación y los ejercicios.
- El **material de capacitación** para talleres participativos, compuesto por: **ejercicios** que aportan una guía práctica para los facilitadores; y, **material de trabajo** para los participantes.

Asimismo, el CD-ROM del Paquete de recursos ARC contiene los siguientes recursos para asegurar que el usuario pueda obtener el mayor provecho de estos módulos.

- Guía del usuario
Una introducción al Paquete de recursos ARC y la relación entre sus módulos.
- Manual de capacitación
Asesoría e ideas para el uso del material de capacitación del Paquete de recursos ARC.
- Kit de herramientas para el facilitador
Guía general para ser un facilitador efectivo: desde una introducción paso a paso hasta una amplia variedad de métodos de capacitación.
- Definición de términos
- Siglas y acrónimos

Agradecimientos

Esta publicación no hubiera sido posible sin las contribuciones y la orientación al presente módulo que brindaron las siguientes personas y grupos:

- Sarah Uppard



Índice

- Peter Dixon
- UNICEF
- IRC
- Save the Children

Fotografía de la carátula

©UNICEF NYHQ2009-0565/Marta Ramoneda. Swabi District, North-West Frontier Province.



Nota del editor

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias negativas entre las personas, ya sea por cuestiones de género y/o edad, es una de las preocupaciones de los autores de este material. De acuerdo con el principio de no discriminación de la Convención sobre los Derechos del Niño, hemos optado por consignar “niñas y niños” en la mayoría de los casos, dejando implícito que las y los adolescentes pertenecen al grupo antes mencionado; para esto último, nos basamos en la definición de niño que brinda la Convención, así como en su lenguaje inclusivo.

Introducción

El presente módulo sobre movilización comunitaria ha sido desarrollado como un recurso para el personal de servicio humanitario y en situaciones de emergencia, quienes debido a su compromiso y obligaciones en relación con la protección de la infancia, se encuentran en permanente contacto con **las comunidades**. El módulo tiene como finalidad brindarles material que los ayude a comprender los roles y funciones de la comunidad para la realización de los derechos del niño a la protección, los impactos que las situaciones de emergencias y los desastres tienen en las estructuras y en el normal funcionamiento de la comunidad, así como las formas y medios que tienen las agencias para movilizar a la población y a las instituciones comunales en el logro de una mejor vida para niñas y niños.

Este módulo se desarrolla sobre la base de una versión previa. En esta nueva versión, los principios y los estándares del enfoque de derechos han sido actualizados a fin de que el módulo se encuentre acorde con los demás componentes del paquete de recursos.

El material de estudio se basa en dos recursos recientemente publicados: uno es *Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR*, publicado en 2008 por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, y *First line of protection*, publicado por Save the Children.

Las comunidades son importantes para la vida de las niñas y los niños, así como para la realización de sus derechos. Después de su familia, la comunidad es quien les otorga el espacio inmediato para el ejercicio de sus derechos; al ser el lugar en el cual las personas comparten recursos en común (espacio, ambiente natural, recursos, infraestructura, instituciones, agencia, etcétera), cumple un papel elemental al proporcionar un entorno de protección y de desarrollo para niñas y niños. Además, la comunidad también brinda –o posee el potencial para hacerlo– una atmósfera para que las personas concentren sus recursos y energías en la interacción con las autoridades del sector público, los actores no estatales y las agencias internacionales para obtener mejoras en sus vidas.

No existe una comunidad típica para poder describir un modelo único. El personal de servicios humanitarios y de emergencias se encontrará compartiendo con los pobladores en instituciones y estructuras comunitarias que varían considerablemente entre una comunidad y otra. En algunos lugares, tales instituciones pueden estar muy bien constituidas, ser muy fuertes y tener capacidad de adaptación. En otros, pueden ser más débiles (si es que existen). Será necesario destinar tiempo en comprender cómo funciona la comunidad para desarrollar con ella la planificación e implementación de las intervenciones que se adapten mejor al contexto en particular.



Introducción

La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) provee un marco de estándares y principios útiles al planificar una intervención. Según el enfoque de derechos, el objetivo de cualquier intervención es mejorar el pleno goce de los derechos del niño. En muchos casos, si no en la mayoría o en todos, las aspiraciones de las familias y los miembros de la comunidad en cuanto a los asuntos concernientes a la infancia coinciden con este marco. Habrá circunstancias en las cuales el personal de servicios humanitarios deberá adecuar los estándares antes mencionados en relación con los objetivos los que aspiran alcanzar.

Asimismo, los enfoques basados en derechos también requieren que la forma de realizar nuestro trabajo sea guiada por principios de derechos humanos, que respeten y faciliten la dinámica de los derechos de las personas involucradas. En relación con ambas, las personas que realizan labores humanitarias necesitan confiar en las políticas de sus organismos y en sus propios enfoques o puntos de vista.

Sección 1 Conceptos: la comunidad y los derechos del niño. Estudia los conceptos y definiciones importantes para comprender a las comunidades, los enfoques basados en la comunidad y el enfoque de derechos en contextos de emergencia.

Sección 2 Características de los enfoques comunitarios. Analiza los principios claves que debe aplicarse al trabajar con un enfoque de derechos en las comunidades.

Sección 3 Metodologías de los enfoques comunitarios. Examina las metodologías para aplicar los enfoques basados en la comunidad, considerando inicialmente los componentes del análisis de la situación y, luego, los pasos a seguir en el proceso de movilización comunitaria. Esta sección concluye con los principios que rigen la manera de realizar la labor.

Sección 4 Enfoques comunitarios con grupos y contextos específicos. Observa los enfoques basados en la comunidad y la movilización comunitaria en algunos contextos específicos, especialmente con niñas y niños (y sus agrupaciones) y con mujeres en contextos urbanos.

Definición de términos

- **Comunidad.** Se refiere a un grupo de personas que se reconocen a sí mismas, o que son reconocidas por personas u organizaciones externas, como quienes comparten la cultura, la religión y demás características sociales, procedencias e intereses, conformando una identidad colectiva con metas comunes.
- **Garantes de derechos.** Es un organismo o un individuo que tiene responsabilidades y obligaciones en favor de los sujetos de derechos, estipuladas en normas internacionales y de derecho nacional e instrumentos de derechos humanos. El Estado, al ser el principal garante de derechos, tiene la obligación de respetar y proteger los derechos de sus ciudadanos y de garantizar los derechos del niño (ver sujetos de derechos).
- **Sujetos de derechos.** Es una persona o grupo de personas que poseen derechos cuyos respeto, protección y satisfacción pueden exigir. El sujeto de derechos puede también tener deberes y obligaciones (es decir, ser también un garante de derechos) en relación con otros sujetos de derechos (ver garantes de derechos)
- **Socios estratégicos.** Incluye a los grupos de personas que pueden ser responsables del impacto generado al ejecutar una actividad, o que serán afectados por la misma:



Introducción

niñas y niños, personas, instituciones, empresas u organismos estatales vinculados con la infancia. Existen diferencias en los roles y responsabilidades de todos los actores directamente involucrados, ya sea en cuanto al acceso y control de los recursos como en su participación en la toma de decisiones.



Sección 1

Conceptos: la comunidad y los derechos del niño

Puntos claves para el aprendizaje

- No hay un único modelo de comunidad; las comunidades varían en contextos o situaciones distintas. Por ello es necesario conocer sus características individuales.
- Las comunidades pueden ser concebidas como garantes de una serie de obligaciones **colectivas** en relación con los derechos del niño, y con frecuencia constituyen un gran apoyo para las familias, especialmente cuando las estructuras estatales están comprometidas.
- Comprender la forma en que el poder se manifiesta dentro de la comunidad y –en particular– saber quiénes poseen la capacidad para tomar decisiones en cuanto a los asuntos referidos a niñas y niños, será fundamental para entender el modo en el que la comunidad funciona, se adapta, afronta los problemas y resuelve (o no) los desafíos.
- Las emergencias pueden menoscabar las habilidades de la comunidad, pero su capacidad de resiliencia generalmente hará posible reformar sus estructuras.
- El trabajo con personas desplazadas requiere que uno se compenetre más con los miembros de la comunidad, los mismos que también son actores directamente involucrados, para atender sus inquietudes cada vez que sea factible.

Características de las comunidades

La **comunidad** puede ser descrita como un grupo de personas que se reconocen a sí mismas, o que son reconocidas por personas u organizaciones externas, como quienes comparten la cultura, la religión y otras características sociales, procedencias e intereses, conformando una identidad colectiva con metas comunes.

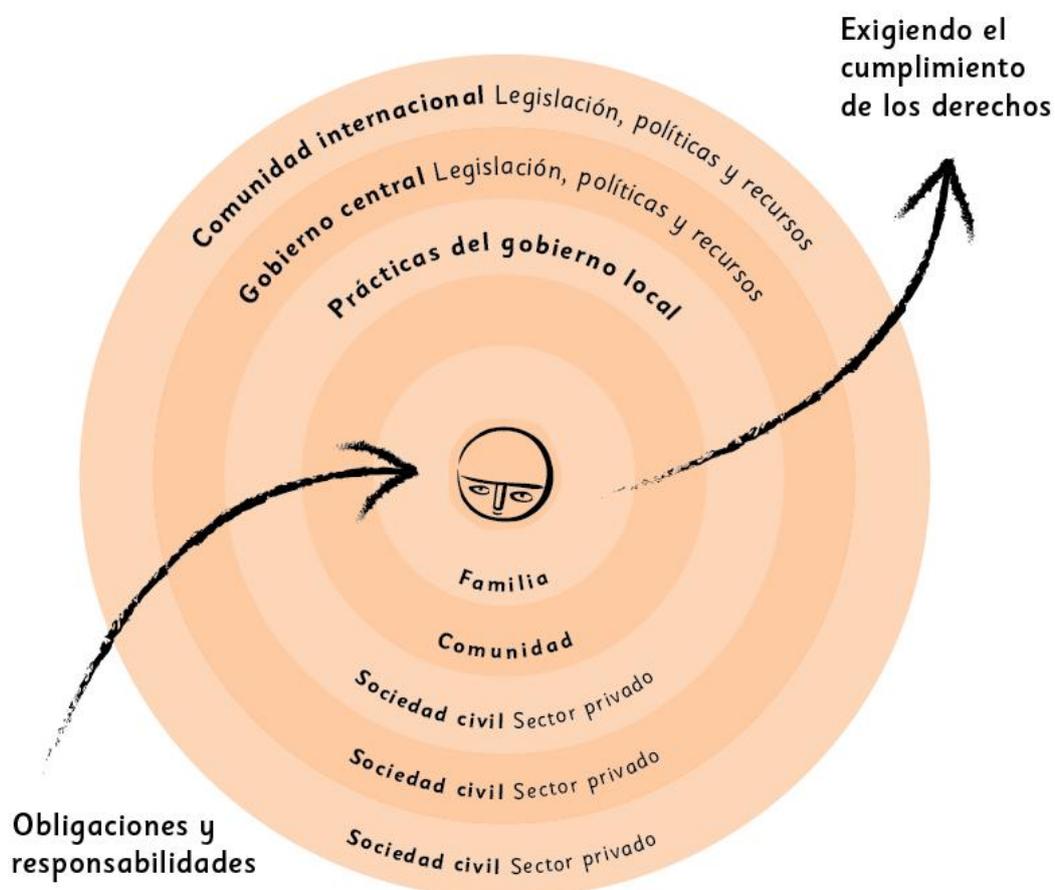
Al mismo tiempo, debe reconocerse que lo que desde fuera es percibido como una comunidad, puede ser una entidad con varios subgrupos o comunidades. Podrá tener divisiones por clanes o castas, o por clases sociales, lenguaje o religión. La comunidad puede ser inclusiva y protectora con sus miembros, pero también los controla socialmente, haciendo más difícil para ciertos subgrupos (en particular, las minorías y grupos marginados) expresar sus opiniones y exigir sus derechos.

La comunidad también puede ser descrita como un concepto referido esencialmente a las relaciones sociales; es decir como un grupo de personas con menos autosuficiencia que una **sociedad**, pero conformado por asociaciones dentro de las cuales existe un mayor contacto y simpatía entre sus miembros (si se les compara en relación con la sociedad en general). Los miembros de una comunidad usualmente comparten una identidad común, suelen utilizar el mismo lenguaje, poseen un claro criterio respecto de los requisitos para ser miembros de la misma y comprenden las limitaciones sociales en las que operan. Existen lazos sociales y psicológicos entre sus miembros y una conexión con un área geográfica en particular. Al mismo tiempo, una de las funciones de la comunidad es promover el interés común; las relaciones de dominio y dependencia existen en su interior tal y como sucede en todas las organizaciones humanas.¹



La comunidad y los derechos del niño

Desde la perspectiva de los derechos del niño, las comunidades son importantes en tanto vienen a ser el contexto donde el cual interactúan –o deberían hacerlo– muchas de las personas e instituciones que se requieren para la supervivencia y desarrollo de niñas y niños. Tal interacción se realiza entre niñas y niños con sus padres o cuidadores, ya sea individual o colectivamente.



El marco de análisis de los derechos del niño utilizado en el **Módulo de Fundamentos 2 Enfoques basados en los derechos del niño**, identifica a los garantes de derechos en el ámbito comunal entre la familia, como institución, y la representación local del Estado y de las instituciones de la sociedad civil.

En varios casos, cuanto más alejado se encuentre el Estado respecto de la familia, la comunidad adquirirá una importancia adicional al ser el sistema de soporte más inmediato en función a y en cumplimiento de las responsabilidades con niñas y niños. Mientras que resulta relativamente sencillo atribuir deberes a los padres y a los familiares, al interior de una comunidad puede haber una responsabilidad, colectiva o compartida, no tan fácil de ser explicada.

Desde la perspectiva de los derechos del niño, la comunidad también puede ser concebida como el ambiente en el cual los distintos garantes y sujetos de derechos pueden interactuar y reunirse, ya sea en la provisión de derechos o como actores cooperando para lograr un cambio.

Podemos decir que, entre las **responsabilidades** de las comunidades, figuran las siguientes:

- Apoyar y alentar a los padres y familiares de las niñas y los niños en el cumplimiento de sus deberes.
- Garantizar un ambiente seguro, pero también estimulante, para niñas y niños.
- Ayudar a las instituciones estatales encargadas de la satisfacción, el respeto y la protección de los derechos del niño.
- Fortalecer las prácticas sociales que no toleran la discriminación.
- Cultivar en niñas y niños el sentido de pertenencia.
- Promocionar los conocimientos y la cultura indígena.
- Apoyar el desarrollo de niñas y niños como personas que contribuyen a la construcción de una *sociedad pacífica y tolerante*, tal como señala el artículo 29 de la Convención sobre los Derechos del Niño.

Las personas, las niñas y los niños, sus padres y sus familias pueden descubrir el valor de reunirse por intereses comunes en un contexto netamente comunal, donde las acciones bien podrían centrarse en las problemáticas de la infancia. Las organizaciones comunitarias podrán incluir grupos de padres, vigilantes vecinales, asociaciones ciudadanas, asociaciones culturales y otras instituciones (por ejemplo: exploradores, clubes culturales y deportivos), guarderías infantiles y grupos religiosos, entre otros.

Tanto el conocimiento como la motivación de la comunidad en relación con los derechos del niño serán de vital importancia para crear un ambiente adecuado para la supervivencia y desarrollo de niñas y niños. Los factores que coadyuvarán al logro de ello serán los sistemas de creencias propios de la comunidad, la naturaleza y la capacidad de las organizaciones existentes, así como el nivel de desarrollo de las instituciones de la sociedad civil.

'También puede ser útil pensar en la comunidad como la unidad administrativa de gobierno más pequeña'.² Esta perspectiva hace uso del concepto de comunidad para describir la presencia, en el ámbito local, tanto del Estado como de las instituciones profesionales. De esta forma, proporciona un medio para categorizar los niveles inferiores de los servicios públicos. Esto podría incluir, por ejemplo, postas de salud y oficinas agrícolas comunitarias, comités de protección infantil y de la planificación familiar, y así sucesivamente. En este caso, la comunidad es vista como una unidad de cooperación y como la primera línea de rendición de cuentas y consulta.

Como resulta obvio, las comunidades varían. Algunas podrían tener memorias sociales extendidas a lo largo del tiempo y mantener costumbres o normas tradicionales, las mismas que probablemente causan algún efecto (positivo o negativo) en la vida de niñas y niños. Algunas otras podrían haber sido constituidas recientemente y tener un menor nivel de cohesión social (o incluso ninguno). Muchas tienen capacidades y fortalezas que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de niñas y niños, mientras que otras constituyen una fuente de desafíos para su bienestar.

Al interior de la comunidad puede evidenciarse una gran variedad de relaciones de poder. Las personas o instituciones que facilitan, influyen o dirigen la comunidad pueden ser líderes tribales, religiosos, comunales, jefes de bandas, militares y quienes poseen intereses de negocios o comercio. Comprender la forma en la que el poder se



manifiesta dentro de la comunidad (especialmente saber quiénes tienen la capacidad para tomar decisiones sobre asuntos referidos a la niñez), será fundamental para entender el modo en el que la comunidad funciona, se adapta, afronta los problemas y resuelve los desafíos (o por qué no lo hace), y cómo relacionarse con ella.

Las comunidades en situaciones de asistencia humanitaria

Por definición, las personas pertenecen a una misma comunidad cuando viven en el mismo lugar o pertenecen al mismo grupo religioso o etnia sin importar el lugar donde viven. En el presente módulo el término "comunidad" se referirá a un grupo de personas que tienen intereses comunes y objetivos compartidos, y que viven en la misma área geográfica; por ejemplo, una aldea o un campo de refugiados o desplazados internos (DPI por sus siglas en inglés).

Generalmente, las personas que se encuentran en asentamientos de refugiados o que han sido reubicados en comunidades temporales, provienen de distintos lugares del mundo, profesan religiones distintas, hablan diferentes idiomas, pertenecen a diferentes etnias y tienen diferentes procedencias; por estas razones, no se sienten parte de ninguna comunidad.

Pueden vivir en reasentamientos, centros de tránsito o recepción y en hogares establecidos en áreas urbanas; en situación de pobreza y sin oportunidades económicas; con libertades restringidas o bajo imposiciones en relación con su propia ubicación y la selección de sus vecinos.

En algunos contextos urbanos, los desplazados internos prefieren mantener oculta su identidad, por lo que se hace difícil contactar a los miembros de grupos informales y movilizar a personas con problemas similares. En otros contextos, los desplazados viven en zonas urbanas y ya están insertados en los subgrupos existentes, por lo que ya no necesitan apoyo. Trabajar con personas desplazadas requiere que uno se compenetre con la población de la comunidad de acogida, quienes también son actores directamente involucrados, y atender sus asuntos y preocupaciones cuando sea viable.

Se cree que al interior de las comunidades rurales existe, naturalmente, un vínculo más fuerte en comparación con las comunidades urbanas, particularmente en los países no industrializados. No obstante, tal supuesto no se aplica a todos los contextos porque algunas sociedades tienen un fuerte sentido de comunidad, en algunas otras es débil mientras que en otras sociedades, las divisiones sociales (tales como la propiedad, la clase y las castas) interfieren este vínculo.

Después del ámbito familiar, el más próximo en brindar apoyo y asistencia de primera línea a la población es la comunidad; frecuentemente, las acciones basadas en la comunidad han brindado una protección muy importante a la infancia durante situaciones de emergencia. Basada en el conocimiento del perfil de una población en particular, una intervención podrá construir un sentido de comunidad y comprometer a su población a un proceso activo de trabajo colectivo.

Impacto de las situaciones de emergencia en la comunidad

Más allá de compartir los mismos intereses y aspiraciones, la comunidad despliega vínculos a través del tiempo, los cuales pueden extenderse hasta por cientos de años mediante la interacción y el intercambio social, manteniendo valores, rituales, cultura y tradiciones. Tales lazos sociales pueden contribuir a la creación de redes de seguridad al interior de la comunidad, otorgando un soporte tradicional a las personas



y a los grupos vulnerables, lo cual incluye a niñas y niños. El carácter súbito de una emergencia puede destruir o interrumpir dichas redes, reduciendo la capacidad que tiene la comunidad para brindar ese soporte.

Una situación de emergencia puede causar un impacto negativo en las estructuras de apoyo de la comunidad. El sentimiento de inseguridad, el miedo, la desconfianza, la ansiedad o el conflicto de intereses al interior de la misma puede hacer que las redes tradicionales de apoyo sean desestructuradas temporalmente. Algunas veces, la población que normalmente forma parte de la misma comunidad se ve dividida por diferencias étnicas, religiosas o políticas. La violencia que sobrevino al período electoral en Kenia, durante el año 2008, es solo un ejemplo de la forma en que personas que habitan una misma aldea por cientos de años, pueden repentinamente verse envuelta en conflictos muy violentos. Si se origina un desplazamiento, los pobladores de una única comunidad originaria son generalmente acogidos en distintos reasentamientos para refugiados, de desplazados internos o en áreas protegidas en una misma zona de reubicación.

Durante periodos de emergencia, la segregación y las desigualdades basadas en consideraciones étnicas, tribales, de clanes, políticas o religiosas (siempre presentes en la sociedad) son exacerbadas. Esto puede afectar el sentido de comunidad y poner en peligro el éxito de los esfuerzos de movilización comunitaria, lo que obliga a llevar a cabo estudios para conocer cómo se forjaron las relaciones entre las personas considerando este tipo de divisiones en el pasado.

Resiliencia de la comunidad

Más positivamente, a pesar del caos y del trauma por los que atraviesan las personas durante y después de una situación de emergencia, ellas poseen extraordinarias capacidades para afrontar los problemas, incluso en circunstancias extremas.

En un período relativamente corto, conforme las poblaciones empiezan a lidiar con los problemas del diario vivir y la consecuente necesidad de mantener y proteger a sus familiares y/o personas que dependen de ellos (ya sean jóvenes o adultos mayores), las estructuras de la comunidad puede o bien regresar o bien ser reestructuradas.

La protección de la infancia está directamente vinculada a la disponibilidad de las estructuras de soporte al interior de la comunidad, y en la práctica son, probablemente, mucho más importantes para la población que los recursos provistos desde fuera. Usualmente, el cuidado y la protección de la infancia son temas en torno a los cuales las personas pueden trabajar juntas, y para poder aplicar los enfoques basados en la comunidad es esencial identificar y comprender primero las capacidades y los mecanismos de respuesta existentes.

Material de capacitación para esta sección

Ejercicio 1 ¿Qué es una comunidad?

Ejercicio 2 ¿Qué es una comunidad en una situación de emergencia?

Ejercicio 3 Características de las comunidades y cómo pueden ser afectadas por situaciones de emergencia.

Material de trabajo 1 Escenario.

Material de trabajo 2 Diagrama de Venn de un reasentamiento.



Sección 2

Características de los enfoques comunitarios

Puntos claves para el aprendizaje

- Un enfoque comunitario implica trabajar en relación de paridad (de igual a igual) con las personas afectadas por las emergencias. Reconoce y se apoya en su resiliencia, capacidades, habilidades y recursos para proporcionar protección y respuestas, además de apoyar las metas de la propia comunidad.
- Un enfoque comunitario es una forma de trabajo que requiere de un constante conocimiento para dar soporte a las estructuras y dinámicas comunales, con el objetivo de que las comunidades afectadas por las emergencias puedan empoderarse y trabajar para la protección de la infancia.
- Los enfoques basados en derechos, utilizados para trabajar con comunidades con el propósito de mejorar la vida de niñas, niños y adolescentes, tienen dos implicancias básicas para el personal de servicio humanitario: qué se ha hecho, y cómo se ha hecho.
- Un enfoque basado en derechos requiere de apertura y transparencia sobre nuestros objetivos basados en derechos, y de las obligaciones y responsabilidades correspondientes. Ello significa que debemos crear un espacio para escuchar con atención a los miembros de la comunidad y trabajar en la construcción del entendimiento mutuo.
- Todos los niños y niñas, incluyendo a los afectados por las emergencias, deben ser apoyados en la realización de sus propias actividades (siempre y cuando sea en consideración de su interés superior); además, deben tener la oportunidad de participar como agentes activos en los procesos y en la toma de decisiones sobre los asuntos que les afecten.

Enfoques comunitarios

Un enfoque comunitario consiste en trabajar en cooperación con las personas afectadas por las situaciones de emergencia. Reconoce la resiliencia, la fortaleza, las habilidades y los recursos de todas las personas de la comunidad y se desarrolla sobre estas para brindarles protección y respuestas, así como para apoyar a la comunidad a alcanzar sus propias metas.

Este enfoque no se limita a una función o sector de trabajo en particular sino que exige que se entienda y considere el contexto político, la población receptora, los roles de género, las dinámicas de la comunidad, sus riesgos de protección, sus preocupaciones y prioridades. De la misma forma, necesita que el personal de asistencia humanitaria interiorice su rol como facilitador, y que pueda reconocer las limitaciones existentes en cuanto a capacidades y recursos, la naturaleza temporal de su presencia y el impacto a largo plazo de sus intervenciones.

Un enfoque comunitario puede ayudar a las comunidades a que trabajen en prevenir por sí mismas los problemas sociales, y a manejarlos directamente cuando surjan, en vez de esperar a que los actores externos "*hagan el trabajo por ellos*". Ayuda a quienes les corresponda restablecer los patrones y las estructuras de soporte familiar y cultural. Ciertamente, uno de los objetivos de trabajar con un enfoque basado en la comunidad debe ser el fortalecimiento de la dignidad y de la autoestima de las



personas claves, además de empoderar a todos los actores para que trabajen juntos, brindando apoyo a los distintos miembros de la comunidad para el ejercicio y goce de sus derechos.

Los enfoques comunitarios también presentan algunas dificultades. En principio, la comunidad define libremente sus prioridades, pero la responsabilidad de los organismos humanitarios (guiada por la legislación internacional de los derechos humanos y del derecho humanitario) es respetar los derechos humanos a nivel del individuo y movilizar a otros en torno a esto. En consecuencia, es posible que los objetivos de las agencias no coincidan con las prácticas o prioridades de la comunidad. Se debe encontrar modos de trabajo que respondan a los intereses de la comunidad y que a la vez mantengan los principios de la agencia en cuanto a la protección de todas las personas y el respeto a sus derechos individuales.

En la práctica, esto podría significar la introducción de prácticas nuevas, tales como la vacunación de niñas y niños, la educación (incluyendo a las personas con discapacidad), la prevención de la explotación laboral infantil, la creación de mecanismos para una mejor distribución de alimentos y otros mecanismos de asistencia; así como motivar a las mujeres a participar en los procesos de toma de decisiones y en la prevención de la violencia sexual y de la violencia de género.

Un enfoque basado en derechos y en la comunidad requiere que seamos sinceros y abiertos sobre nuestras metas basadas en derechos y en las obligaciones y responsabilidades correspondientes. Ello significa que debemos crear un espacio para escuchar con atención a las personas que viven en la comunidad y trabajar en el fortalecimiento de un entendimiento mutuo.

Enfoques comunitarios para la protección de la infancia

El trabajo basado en un enfoque comunitario requiere de una profunda comprensión de cómo apoyar las estructuras y dinámicas de la comunidad, para que ante una eventual situación de emergencia estas se encuentren empoderadas para proteger a las niñas y los niños.

La experiencia ha demostrado que los enfoques basados en la comunidad pueden ser efectivos de proteger a niñas y niños, porque:

- Reconocen, refuerzan y respetan las estructuras de la comunidad, educando a niñas y niños en cuanto a sus derechos, apoyando un proceso de cambio gradual mediante el cual se identifiquen los derechos vulnerados y se discuta abiertamente al respecto.
- Garantizan la participación de niñas y niños, y ayudan a restablecer o crear una serie de estructuras de apoyo al interior de la comunidad, tales como grupos de niñas y niños y comités de protección de la infancia.
- Facilitan el desarrollo de instituciones comunitarias. Por ejemplo: escuelas regulares, escuelas de educación inicial, servicios de salud y parques de recreación.

La protección de la infancia es generalmente mejor brindada por las familias, la comunidad y los propios niños y niñas. En sí misma, la inclusión de niñas y niños en los procesos participativos apoyará la resiliencia y, con el tiempo, su recuperación. En consecuencia, desarrollar una estrategia basada en un enfoque comunitario que incluya conscientemente a niñas, niños y adolescentes como participantes activos contribuirá a su protección.



Todos los programas deberán hacer un esfuerzo por preservar la perspectiva de derechos del niño incluyendo su protección, desarrollo y supervivencia, y su derecho a la participación en todas las situaciones que le afectan (en especial, durante situaciones de emergencia). Esta perspectiva deberá promover el desarrollo de niñas y niños, reconociendo sus capacidades individuales, resiliencia, vulnerabilidades y propios recursos para responder ante las dificultades.

Un enfoque comunitario es más que “trabajar con la comunidad”. Su fin es trabajar en sociedad con las comunidades para restablecer, desde el inicio de la crisis, las estructuras y formas de vida habituales concebidas para la protección de la infancia que fueron devastadas por la emergencia. Una sociedad en igualdad de condiciones con la comunidad solo será lograda mediante una participación significativa, basada en los principios que las normas internacionales de derechos humanos (en particular, la CDN) incluyen. Esta relación es utilizada como la base para la movilización de los recursos (desde voluntarios hasta recursos y capacidades locales), de tal forma que los mecanismos y estructuras existentes puedan fortalecerse y mejorar (aunque en algunos casos, podría tener que empezarse de cero). Posteriormente, la organización delegará los recursos, la toma de decisiones y el futuro control de los proyectos a la comunidad, lo cual es un elemento importante del sentido de pertenencia y de la sostenibilidad.

Enfoques basados en derechos humanos

“Uno de los roles más importantes de (...) las organizaciones es brindar apoyo a los sujetos de derechos para que puedan exigir tales derechos. Ello requiere que muchas de las agencias realicen cambios importantes en la forma en que trabajan. Mucho más que prestar servicios y hacer un trabajo de incidencia en representación de las poblaciones pobres o en desventaja, un enfoque de derechos humanos necesita de organizaciones que ayuden a las personas a reclamar lo que es suyo (...) un enfoque de derechos humanos demanda a las agencias a trabajar juntas para apoyar procesos profundos de cambio en la sociedad. Apoyar los procesos participativos que hacen que los gobiernos y la sociedad civil trabajen a la par es una de las formas más efectivas de modificar la relación entre los sujetos de derechos y los garantes de derechos”
‘Desafíos para un enfoque de derechos’ Children’s rights information newsletter no. 18. Theis J, Marzo 2005, página 28.

Un enfoque de derechos está también fundado en los principios de participación y empoderamiento de las personas y de las comunidades para promover el cambio. Esto, en consecuencia, hace posible el ejercicio de sus derechos y la observancia de sus deberes. Identifica a los sujetos de derechos (mujeres, niñas, niños y hombres claves) y a los garantes de derechos (principalmente el Estado y sus agentes) y busca reforzar las capacidades tanto de los sujetos de derechos, para que puedan plantear sus exigencias, como las de los garantes de derecho, a fin de que las satisfagan. Ello implica un cambio de actitud respecto de la forma de trabajar: las personas no deben ser vistas únicamente como beneficiarias de ayuda, sino como sujetos de derechos con facultades y atributos.

Los enfoques basados en derechos, utilizados para trabajar en comunidades con el propósito de mejorar la vida de niñas y niños, tienen dos implicancias básicas para los trabajadores en situaciones de ayuda humanitaria: **qué se ha hecho** y **cómo se ha hecho**.



Qué se ha hecho

- En todas las intervenciones debe hacerse un esfuerzo por mejorar la realización de los derechos, tal como ha sido establecido en los instrumentos internacionales de derechos humanos.
- Mediante las intervenciones, se debe trabajar para mejorarla capacidad de los garantes de derechos, a fin de que cumplan con sus responsabilidades. Pero también se debe mejorar las capacidades de los sujetos de derechos, para que puedan reclamar ante una eventual vulneración de los mismos.

Cómo se ha hecho

- Las intervenciones y la práctica deben estar guiadas por principios de derechos humanos, que incluyen:
 - Rendición de cuentas y cumplimiento de la ley.
 - Igualdad.
 - Participación (ser escuchados).
 - Interdependencia de los derechos.
 - El interés superior del niño como consideración prioritaria.
 - Supervivencia y desarrollo hasta el máximo grado posible de acuerdo a los recursos disponibles.

Mayor información en relación al enfoque de derechos se incluye en el **Módulo de Fundamentos 2** Enfoques basados en los derechos del niño.

Principios de los enfoques basados en los derechos y en la comunidad

- Enfatiza la necesidad de desarrollo a largo plazo y no únicamente del alivio inmediato del sufrimiento.
- Enfatiza la importancia del contexto político y social en el que las personas experimentan los problemas y el estrés, y no solo se concentra en el sufrimiento individual (pues observa y afronta las violaciones de derechos a nivel individual desde una perspectiva sociopolítica y colectiva más amplia)
- Asume que las personas (incluyendo alas más marginadas y aquellas que de otra forma hubiesen sido catalogadas como vulnerables) poseen recursos altamente creativos y busca maximizar su potencial interno.
- Exige implementar excelentes métodos participativos.
- Implica el mutuo respeto entre la organización o las organizaciones y los miembros de la comunidad.
- Complementa los recursos de la comunidad con recursos externos específicos, únicamente cuando es necesario y apropiado.
- Observa las experiencias traumáticas de las personas desde una perspectiva centrada en su solución, dentro del contexto más amplio de violaciones de derechos. Con frecuencia, algunas experiencias perturbadoras de violencia están asociadas con, por ejemplo, prácticas en los albergues, temores y amenazas permanentes hacia la seguridad y carencia de medios para sobrevivir.



Participación de niñas y niños en el enfoque comunitario

Todos los niños y las niñas, inclusive los afectados por las situaciones de emergencia, deben tener la oportunidad de ser agentes activos en los procesos y la toma de decisiones en torno a temas que los afecten, mientras estén dentro del interés superior del niño.

La Convención de los Derechos del Niño establece una serie de derechos que empoderan a niñas y niños. Los artículos hacen referencia a derechos civiles y políticos que las personas adultas ya ejercen, y los adaptan a la situación de las niñas y los niños así como al fortalecimiento de sus capacidades. Las razones que sustentan tales derechos han sido cubiertas en el **Módulo de Fundamentos 1** Comprendiendo a la niñez y en el **Módulo de Fundamentos 4** Participación e inclusión. Los hechos claves que todos los trabajadores de asistencia humanitaria deben conocer sobre los derechos del niño en relación con el enfoque basado en la comunidad incluyen lo siguiente:

- **Artículo 12 El derecho de niñas y niños a ser escuchados.** Crea obligaciones para garantizar que las opiniones de niñas y niños sean solicitadas y consideradas en los procesos de toma de decisiones.
- **Artículo 15 El derecho de niñas y niños a la libertad de asociación.** Otorga a los niños el derecho a agruparse para promover sus propios intereses y agendas. Plantea a los adultos la obligación de no impedir las asambleas de niñas y niños, y de forma positiva reconoce el valor tanto del aprendizaje de niñas y niños sobre cómo trabajar en grupos de intereses comunes, como de la sociedad para tener la oportunidad de expresarse y de representar a todos sus intereses, energías y recursos. Los trabajadores de asistencia humanitaria tienen el rol de garantizar que niñas y niños tengan apoyo para agruparse.
- **Artículos 13 y 17 Los derechos de niñas y niños a la libertad de expresión y acceso a la información** Crea la obligación de garantizar el acceso del niño a la información necesaria y suficiente para sacar conclusiones y tomar decisiones.

La obligación de garantizar que el fortalecimiento de las capacidades de niñas y niños sea tomado en cuenta, significa que los adultos tienen un **rol de supervisión** en relación con estos derechos, además de la obligación de proporcionar orientación a niñas y niños y de apoyarlos en la dinámica de los mismos. Cada niña y niño es distinto. La responsabilidad principal recae en los padres, quienes deben enseñarles sus derechos civiles y políticos, así como sus correspondientes responsabilidades, para que ocupen su lugar como parte de la sociedad. Los padres también están a cargo de velar por que no se sobreestime la capacidad de niñas y niños y, al mismo tiempo, que no se les coloque en situaciones que afecten su interés superior.

Los principios de participación que se aplican en los esfuerzos de movilización comunitaria, ya sea con niñas y niños, con adultos, o con grupos conformados únicamente por niñas y niños, deben hacer participar a estos de una manera acorde con su edad. También es necesario que se cree una estrecha relación con las niñas y los niños para poder proteger sus derechos, lo que debe incluir iniciativas para fortalecer su capacidad de autoprotección. La participación de niñas y niños en actividades comunales (incluidas la planificación y el monitoreo) produce resultados directos y positivos. Este enfoque potencia la autoestima y la propia imagen, afirmando su valor, y a la vez, otorga una especie de protección contra el impacto



negativo de los conflictos, de la huida del lugar de origen y de otras experiencias dañinas.

Diversas perspectivas

'Durante las discusiones con los grupos focales, surgió una interesante distinción entre la percepción que tienen tanto los jóvenes como los adultos respecto de la vulnerabilidad de la infancia. Los jóvenes sienten que el hecho de no haber podido ir a la escuela y no haber tenido tiempo para jugar con otras personas de su edad ha tenido un fuerte impacto en ellos, incluso más fuertes que las carencias materiales sufridas. Los adultos se centraron más en las necesidades económicas y psicológicas. Esto es muy importante porque los comités que tienen la responsabilidad de determinar cuáles son las necesidades y prioridades a la hora de asignar los recursos disponibles, están conformados por personas adultas. El equipo percibió que, si se da a las perspectivas de los jóvenes y de los adultos el mismo peso, juntas generarán la mejor respuesta ante las situaciones de emergencia.'

Community action and the test of time: learning from community experiences and perspectives USAID.

Niñas y niños tienen sus propias y particulares necesidades, problemas, intereses, recursos y prioridades

La visión de las niñas y los niños sobre el mundo es distinta a la de los adultos. Asimismo, sus necesidades o intereses y los recursos que pueden aportar también pueden variar de acuerdo a su edad y grado de desarrollo. Incluso niñas y niños muy pequeños pueden ofrecer ideas útiles e innovadoras en cuanto a lo que es necesario hacer para abordar ciertos problemas. Los adolescentes conforman una edad intermedia: frecuentemente sus necesidades serán significativamente distintas a las de los niños y de los jóvenes. Las suposiciones de los adultos en cuanto a sus necesidades y la invisibilidad de algunos de sus problemas pueden tener serias consecuencias al planificar los programas. Por ello, es vital que niñas, niños y jóvenes, sin importar su edad y su género, participen activamente en la articulación de sus propias ideas sobre los problemas, necesidades, recursos y prioridades, y que se les permita ejercer ciertas responsabilidades en la decisión de cómo deben ser logradas.

Se ha demostrado que comprometer a niñas y niños en las estrategias para afrontar los problemas contribuye activamente a su bienestar psicológico y a su capacidad de resiliencia

Cuando las personas sienten que tienen cierto control sobre sus vidas, tanto su salud física como mental mejoran. Las investigaciones demuestran que la capacidad de resiliencia de niñas y niños se potencia cuando tienen la oportunidad de participar y aportar significativamente a su entorno social inmediato. Incluir a niñas y niños en la movilización de la comunidad, o apoyar las iniciativas que ya pusieron en marcha, les brinda la oportunidad de contribuir a su propio bienestar y al de los demás, y a asumir un rol activo labrando su futuro, tal y como lo demuestra el siguiente caso (ocurrido durante el tsunami de Asia).



Los grupos de jóvenes aportan identidad y conciencia social y política

Luego del tsunami, la participación de niños y jóvenes no solo desarrolló la confianza en sí mismos y otras habilidades, sino que también hizo crecer su conciencia social y política. Los jóvenes han asumido nuevos roles al interior de sus familias y de la comunidad mediante sus acciones y el cambio en las percepciones y reacciones de los adultos.

Algunos jóvenes representaron a su comunidad ante las agencias internacionales. Cuando los agentes inmobiliarios foráneos quisieron tomar tierras después del tsunami, ellos tuvieron un rol muy importante en la lucha por retenerlas. Los jóvenes mayores participaron al igual que los varones de su misma edad y vieron cómo cambiaba su posición luego de este proceso. Asimismo, creó conciencia en cuanto al patrimonio y la tradición, por lo que poseen un nuevo sentido de identidad y orgullo, además de la confianza en sí mismos y autoestima.

La participación de la niñez y de la juventud en las emergencias: una guía para agencias de ayuda basada en las experiencias de respuesta al Tsunami de Asia UNICEF, borrador, Julio de 2007.

Material de capacitación para esta sección

Ejercicio 1 ¿Qué es la movilización comunitaria?

Ejercicio 2 ¿Por qué es importante la movilización comunitaria?

Ejercicio 3 Enfoques comunitarios.

Ejercicio 4 Las características de un enfoque de movilización comunitaria.

Material de trabajo 1 Escenarios.

Material de trabajo 2 Razones.

Material de trabajo 3 Tabla de enfoques.

Material de trabajo 4 Plenaria.

Material de trabajo 5 Declaraciones.



Sección 3

Metodologías de los enfoques comunitarios

Puntos claves para el aprendizaje

- Debe invertirse tiempo en comprender las particularidades de las comunidades en que se realiza el trabajo humanitario.
- Un ejercicio inicial debe preparar y sintetizar lo ya conocido, analizando la información y los datos existentes para no repetir el trabajo ya hecho.
- Los socios estratégicos pueden ser, al mismo tiempo, sujetos y garantes de derecho, y todos deben ser escuchados antes de tomar decisiones que les afecten.
- Es crucial establecer un contacto adecuado con la comunidad, ya que a partir de los primeros esfuerzos se establecerá un patrón para la evolución de la relación entre la agencia y sus socios. Todo contacto deberá ajustarse a la medida de la comunidad individual y sus contextos.
- Llevar a cabo un análisis situacional y una evaluación participativa ayudará a comprender la manera en que funciona la comunidad, brindando así el punto de partida para el establecimiento de un compromiso o asociación entre la comunidad y las agencias.
- Es importante entender cómo toman decisiones las comunidades. Identificar y documentar las distintas estructuras y ubicar a sus líderes nos permitirá desarrollar una imagen de la manera en que funciona la comunidad.
- Un principio clave inicial para involucrarse en los asuntos de protección de la infancia, es reconocer y construir sobre la base a las capacidades y fortalezas ya existentes, siempre y cuando sean favorables a los derechos del niño.

Siguiendo los principios analizados en la **Sección 2**, la presente sección proporciona una introducción práctica que puede ser aplicada al enfoque comunitario. No se trata de una plantilla que deba ser utilizada en cualquiera o en todas las circunstancias; es una herramienta que ayuda a pensar en qué hacer.

El mensaje más importante de la presente sección es la importancia de invertir tiempo para comprender las particularidades de la comunidad en la que se desarrolla el trabajo, para establecer las relaciones adecuadas. Hay muchas variables que pueden influir en el funcionamiento de la comunidad: sistemas de creencias e historias imperceptiblemente diferentes, diversas posiciones en cuanto al poder y la autoridad, y diferentes entornos. Todo esto puede tener impacto en el logro del resultado y en la forma en que debemos hacer nuestro trabajo. Los enfoques basados en la comunidad se centran en un buen proceso y por ende requieren que el organismo **interviniente** piense con sumo cuidado sobre su rol y sus estrategias para mejorar la protección de la infancia y los derechos del niño.

La presente sección consiste en lo siguiente:

- Análisis de la situación y comprensión de la comunidad.
- Diagnóstico participativo.
- Movilización comunitaria.
- Enlace del enfoque comunitario con una programación de derechos más amplia.



- Desafíos para una movilización comunitaria exitosa.

Análisis situacional y comprensión de la comunidad³

El desarrollo del análisis situacional consta de tres fases:

- Revisión de la información existente y disponible.
- Análisis de los socios estratégicos.
- Diagnóstico participativo.

Revisión de la información existente y disponible

Con el fin de no repetir el trabajo ya realizado se debe comenzar analizando la información y los datos existentes, para preparar y sintetizar lo que ya se conoce. Con este trabajo otorgamos un punto de partida al diseño de las consultas participativas.

Entre la información que se necesita buscar tenemos:

- Datos de la población: que incluyen información desagregada sobre el número (y las tendencias) de niñas y niños sin compañía de adultos o separados de sus familias, familias monoparentales, mujeres solas, personas con discapacidad, personas adultas mayores, hogares cuya cabeza de familia es el abuelo, etcétera; así como la forma en que los roles de las mujeres y los hombres cambiaron. El análisis de la información, que podría revelar si algún grupo necesita de protección prioritaria (incluyendo asistencia) podrá ser compartido con la comunidad y validado con la población interesada durante los diagnósticos participativos.
- Reportes operativos de la agencia: reportes de misiones anteriores que puedan dar evidencia de los problemas existentes.
- Análisis y evaluaciones existentes, encuestas sobre datos económicos, estudios sobre VIH/Sida, reportes sobre educación y salud, reportes de monitoreo sobre la canasta básica, estudios de factibilidad sobre la capacidad adquisitiva, disponibilidad de recursos naturales.
- Estudios sobre la legislación y políticas públicas del lugar, reportes gubernamentales y planes nacionales de salud, educación, bienestar social y otros servicios, así como reportes de las Naciones Unidas.
- Planes por país de las Naciones Unidas, estrategias de agencias nacionales e internacionales que brinden un análisis general de la situación política y de los derechos humanos.
- Investigaciones antropológicas, etnográficas y sociales.
- Mapas de la zona y de las áreas de desplazamiento, incluyendo la aproximación a medio ambientes externos significativos; por ejemplo: fronteras, áreas en conflicto o áreas vulnerables ante desastres naturales. Estos factores deben tomarse en cuenta, y luego pueden ser discutidos con los miembros de la comunidad (por ejemplo: disponibilidad de tierras, tamaño de las parcelas, ubicación de infraestructura clave, recursos naturales y zonas de conflicto conocidas, minas antipersonales, violencia, condiciones de explotación e inseguridad, etcétera).

Considere lo siguiente al revisar la información existente, utilizando una perspectiva etaria, de género y de diversidad:



- El perfil de la comunidad, incluyendo sus capacidades y habilidades, y quién se encuentra en mayor riesgo.
- La forma en la que la comunidad se organiza: sus estructuras formales e informales y los roles que juegan en la vida de la comunidad.
- El grado en el que las mujeres, niñas, niños y hombres de todas las edades y procedencias, incluyendo a las personas con discapacidad, participan en la dirección de la comunidad y en la toma de decisiones, y quién es excluido y por qué.
- Mecanismos de protección de la comunidad para apoyar a las personas con discapacidad y otros grupos con necesidades específicas, identificando a quienes se encuentran en el máximo nivel de riesgo.
- Recursos de los cuales la población dispone, tales como: tierra, herramientas, habilidades y mercados informales.
- Las relaciones de poder entre los distintos miembros de la comunidad: ¿quién tiene poder sobre quién? ¿Cómo se ejerce ese poder? ¿A quién beneficia?
- Los servicios y recursos disponibles para las personas de interés al interior de la comunidad de acogida y el gobierno local.
- La interacción entre la población de acogida y las personas de interés, así como los focos de tensión.
- Los desafíos más importantes en relación con la protección y las posibilidades de solución duraderas.
- La situación en el lugar de origen y los cambios ocurridos debido al desplazamiento.
- Los temas y personas que deben ser el centro de atención en la fase de diagnóstico participativo.

Análisis de los socios estratégicos

Un principio central del enfoque basado en derechos y en la comunidad, es el derecho que tienen niñas, niños y adultos a ser considerados por igual en la toma de decisiones sobre asuntos que les afecten. Esto impone a las agencias la obligación de identificar a los grupos o personas que pueden verse afectadas por una acción en particular y que, por lo mismo, podrían tener interés en participar de la planificación de las actividades correspondientes, estableciendo los medios para que sus puntos de vista y opiniones sean requeridos y tomados en cuenta.

Los socios estratégicos pueden ser, al mismo tiempo, sujetos y garantes de derecho. Ello puede incluir a los socios operativos y ejecutores, autoridades nacionales y locales, agencias de las Naciones Unidas, miembros de la comunidad (tales como líderes comunales, líderes religiosos y tradicionales) sociedad civil (organizaciones locales, grupos de mujeres, cooperativas, grupos de autoayuda, organizaciones de personas discapacitadas, clubes de niñas y niños, etcétera) miembros del directorio de las escuelas, y las organizaciones religiosas. Es necesario comprender cómo funcionan e interactúan para documentar su nivel de ascendencia, mapear sus actividades y trabajar con ellos con el fin de planificar las intervenciones. En un enfoque basado en derechos es necesario asegurarse que las estructuras o servicios adicionales que los trabajadores de asistencia humanitaria instalen estén planificados para que

complementen los sistemas nacionales, o para que puedan ser eventual o inmediatamente incorporados a estos últimos.

Diagnóstico participativo

Establecer contacto con los socios estratégicos es crucial desde que el diagnóstico participativo es iniciado, para poder construir buenas relaciones entre las agencias, sus socios y la comunidad. No hay reglas establecidas para contactar a las personas claves, pues esto depende de la comunidad y sus contextos. Es por ello que los miembros del equipo interdisciplinario deberán recurrir a su experiencia, habilidades y conocimientos para decidir qué grupos o personas pueden ser contactados y quién debe hacerlo, y cuáles serán los temas a plantearse.

Por lo general, en situaciones de emergencia los primeros contactos se centran en el trabajo con la comunidad, a fin de recoger y analizar la información básica y evaluar los riesgos en la protección y cuáles deben ser las áreas prioritarias de acción. Los conversatorios con pequeños grupos de mujeres, niñas, niños y hombres de distintas procedencias y edades, son un punto de partida útil para determinar quién hará qué y planificar la manera de distribuir la asistencia. Las reuniones con mujeres, incluyendo a las mujeres adultas mayores y a las niñas, brindarán la oportunidad de discutir los riesgos de la protección y el acceso a la salud y la educación. Las reuniones con los niños pueden ser importantes para obtener información sobre potenciales reclutamientos forzados. Las reuniones y visitas domiciliarias son el mejor medio para obtener información sobre los problemas de accesibilidad que enfrentan las personas con discapacidad, cualquiera sea el tipo de discriminación que enfrentan y su capacidad de acceso a los servicios.

El diagnóstico participativo es un proceso de construcción de alianzas con mujeres y hombres de todas las edades y procedencias. Mediante diálogos estructurados y con la participación plena de los socios estratégicos se puede identificar los riesgos de la protección, así como las áreas prioritarias de acción. Al mismo tiempo, todos juntos definirán las capacidades y recursos de la comunidad para prevenir los riesgos de participación y hallar soluciones. Asimismo, se podrá especificar las responsabilidades de los socios estratégicos externos.

En ciertos casos, es probable que no existan grupos organizados con los que se puede trabajar. Este puede ser el caso de las zonas urbanas, donde las poblaciones desplazadas se encuentran dispersas, o zonas donde nadie se conoce entre sí porque recién están llegando (como un campo de refugiados o un centro de tránsito desde distintas áreas). A pesar de ello, las personas empezarán a interactuar alrededor de intereses comunes tales como la salud, la religión y las oportunidades de negocios. Si no hay grupos, el equipo puede empezar por identificar a las personas que puedan guiar a los miembros del equipo y ayudarlos a movilizar a la comunidad. Incluso en un contexto urbano, las personas desplazadas se concentran usualmente en zonas específicas. Generalmente tienen acceso a redes de apoyo informales y puede haber puntos de reunión, tales como las instituciones religiosas o de caridad, los mercados u organizaciones comunitarias. En ellos se puede obtener información sobre cómo establecer contacto con las personas de interés.



En ambos contextos, rural y urbano, primero se debe diseñar una estrategia de contacto clara, coordinada con todos los socios estratégicos, y basada en la información obtenida en el mapeo llevado a cabo durante el análisis situacional. Algunos consejos para establecer el primer contacto con la comunidad son:

- Entender las prácticas y tradiciones de la comunidad antes de establecer contacto con ella; esto puede ayudar a identificar el enfoque más apropiado para comprometer a sus distintos miembros y grupos. La atención debe centrarse en aprender y escuchar, particularmente en el inicio.
- Aprovechar todas las oportunidades para conversar y reunirse informalmente con los socios estratégicos directamente involucrados (en la posta de salud, durante el registro, en los puntos de distribución, en la cola para recoger agua, etcétera).
- Aquellos que lograron establecer contacto con los trabajadores de asistencia humanitaria se convertirán en **vigilantes**. La comunidad podría no mencionar a otros grupos que necesitan ayuda en caso de que crean que no hay recursos suficientes.
- Identificar los comités u organizaciones comunitarias existentes para que, mediante ellos, pueda accederse a la comunidad y esta pueda recibir los mensajes.
- Recuerde que puede suceder que los mensajes lleguen solo a ciertas personas (por ejemplo, los líderes comunitarios) y no a todos los miembros de la comunidad. Desarrolle estrategias de contacto junto con tales líderes y otras personas relevantes para garantizar que todos están informados, incluso las niñas y los niños.
- La información deberá ofrecerse en un lenguaje que todos puedan entender, de manera culturalmente sensible, para que pueda ser percibida y entendida positivamente.
- Las reuniones deberán realizarse en horarios acordados entre todos y mutuamente convenientes.
- ¡La primera impresión importa! Aquellos grupos o personas en la comunidad que no se reúnan con las agencias o socios, podrán formar sus propias conclusiones sobre la organización sobre la base de a quiénes escogió para reunirse, cómo se comportaron con ellos y qué pasó después de la visita.
- Garantice que, luego del primer contacto, se adopten acciones inmediatas de seguimiento. Esté al tanto y monitoree los temas de seguridad, especialmente en el caso de las personas desplazadas dentro de la comunidad.
- Transparencia, el respeto y la coherencia son esenciales para construir la confianza, la seguridad y la colaboración entre la agencia externa y sus socios de la comunidad.

Adaptado de "Diez consejos para iniciar el contacto con la comunidad"
Un enfoque basado en la comunidad en las operaciones del ACNUR. Pág. 45.



Planificación participativa

Un proceso de planificación participativa reúne a los actores directamente involucrados para llevar a cabo el análisis final de la información obtenida mediante la revisión teórica, el estudio del contexto y el perfil de la población, el análisis de los propios actores directamente interesados (o socios estratégicos) y los diagnósticos participativos. Los riesgos de protección que merecen atención prioritaria, las necesidades y las soluciones más convenientes pueden ser analizados desde una perspectiva de edad, género y diversidad, dando la base del ejercicio de planificación.

Mediante la práctica se podrá concertar los objetivos y las acciones comunes para mejorar la protección de la infancia e identificar a los distintos sujetos y garantes de derechos. Las capacidades y contribuciones de los miembros de la comunidad y de otros actores directamente involucrados pueden ser evaluadas junto con el objetivo de determinar qué áreas están adecuadamente cubiertas y cuáles son los vacíos que existen. El resultado final incluye un acuerdo sobre cuáles medidas deben ser adoptadas para alcanzar dicho objetivo, así como quién estará a cargo.

De ser posible, las niñas y los niños deberán participar en la etapa de planificación junto con otros actores directamente involucrados, además de recibir información oportuna y apropiada para que puedan tener una intervención significativa. Las agencias deberán mostrarse interesadas en adoptar procedimientos transparentes. En situaciones originadas por el desplazamiento interno esto puede ser complicado, debido a ciertos temas de seguridad frente a los socios gubernamentales. En estos casos, será necesario llevar a cabo reuniones de planificación por separado. El proceso de planificación participativa pone fin al análisis situacional y engancha los resultados del diagnóstico participativo con el diseño del programa o proyecto.

El resultado final puede variar de formato. Ello dependerá del tipo de organización y de las metas de los actores directamente involucrados (socios estratégicos) que intervienen. Por ejemplo, la comunidad puede desear la implementación, a cargo de distintos organismos, de planes de acción basados en la comunidad.

Movilización comunitaria⁴

Llevar a cabo tanto un análisis de la situación como una evaluación participativa ayudará a comprender la manera en que funciona la comunidad, brindando el punto de partida para el establecimiento de un compromiso o sociedad entre la comunidad y la agencia. Cada situación necesitará ser desarrollada de acuerdo al contexto, las capacidades y los objetivos, y deberá ser guiada por la comunidad y los principios de derechos y características que se presentaron en la **Sección 2**.

La **movilización comunitaria** es un componente clave del enfoque comunitario, que busca ayudar a las comunidades a conocer y gozar de sus derechos, trabajando con ellas para fortalecer su capacidad y prevenir riesgos de protección, identificar soluciones a corto y largo plazo, acordar las prioridades, desarrollar e implementar planes de acción que respeten los derechos individuales, y monitorear y evaluar resultados.

En la práctica, la **movilización comunitaria** implica establecer contacto con los miembros y líderes de la comunidad, construir la comprensión de las dinámicas sociales y las dinámicas de poder existentes al interior de cada población, además de ayudar a las personas a llegar a un acuerdo en torno a la mejor y más aceptable manera de trabajar todos juntos.



La movilización comunitaria no siempre se da de forma espontánea. De hecho, a menudo requerirá de la guía de facilitadores efectivos. Revisar los resultados del análisis situacional facilitará el proceso de movilización y puede revelar los obstáculos para la misma, tales como informaciones erróneas sobre otros actores, desconfianza entre los distintos grupos, falta de experiencia para brindar soporte al proceso, ausencia de análisis de las raíces de los problemas, ausencia de información (incluyendo la información sobre derechos humanos), en particular, aquella referida a los derechos de las mujeres y las niñas, etcétera. Es importante y más efectivo utilizar métodos participativos al trabajar por la movilización comunitaria.

El proceso de movilización en un contexto de conflicto, crisis humanitaria o desplazamiento puede tener los siguientes elementos, los mismos que pueden seguir la secuencia señalada o ser adaptados a la situación particular:

- Mapeo de las estructuras de administración comunitaria.
- Representatividad comunitaria.
- Respuestas y soluciones de protección basadas en la comunidad.
- Fortalecimiento de las capacidades de la comunidad.
- Planificación de la acción comunitaria.
- Monitoreo y evaluación basados en la comunidad.

Mapeo de las estructuras de dirección y liderazgo comunitario

Es importante comprender cómo se toman las decisiones en la comunidad, y, de ser necesario, iniciar un proceso para redefinir las estructuras existentes a fin de que la población esté representada equitativamente, permitiendo la participación significativa de mujeres, adolescentes, niñas y niños, personas con discapacidad y otros grupos marginados. Mapear y documentar las distintas clases de estructuras que hay en la comunidad e identificar a los líderes, nos puede ayudar a formar una mejor idea de cómo funciona la comunidad.

Si solo actuamos en virtud de los primeros contactos y con unos cuantos líderes, o únicamente a través de las estructuras de liderazgo, inevitablemente surgirán problemas. Ello no solo porque dicha forma de intervención no es representativa, sino porque, si la población observa que la interacción se da exclusivamente con ciertas personas y las demás estructuras son ignoradas, habrá acusaciones de corrupción. Tales situaciones pueden dar paso incluso a situaciones de explotación sexual y abuso.

Para brindar apoyo a las estructuras que representan a todos, es recomendable pasar un tiempo al interior de la comunidad, conversando con una amplia variedad de personas sobre a quiénes consideran sus líderes y por qué, y cuáles estructuras creen que funcionan mejor y por qué. Esto puede realizarse mediante el proceso de diagnóstico participativo. Las dinámicas participativas ofrecen excelentes oportunidades de aprendizaje sobre la comunidad y pueden, al mismo tiempo, fomentar la conciencia sobre la participación, los derechos humanos, la representación y el liderazgo.

El proceso de identificación incluye a los comités de adultos mayores, parteras y los sistemas tradicionales de justicia. Observar sus métodos de trabajo nos permitirá comprender cómo trabajar adecuadamente en la comunidad y cómo ayudarla a identificar problemas de derechos humanos. Mediante esta identificación podrá ser



posible vislumbrar claramente el rol de cada comité, sus reglas, su interacción y la forma en que las personas pueden presentar sus problemas ante ellos u ofrecerles sugerencias.

Representatividad comunitaria

Sin perjuicio de las diversas posiciones y actitudes existentes entre los líderes, es importante encontrar maneras de trabajar con ellos, para asegurar el acceso a la comunidad en pleno. Establecer estructuras de liderazgo paralelas no resulta útil, ya que pueden ser boicoteadas por los líderes existentes y, a la larga, los asuntos importantes en cuanto a protección podrían ser relegados a un último plano.

Si el ejercicio de mapeo revela que ciertos grupos son excluidos de los procesos, será apropiado trabajar con los socios y los miembros más progresistas de la comunidad, a fin de definir estrategias para obtener el apoyo de los líderes con el propósito de generar un cambio. Los ejercicios pueden ser trabajados con la comunidad para analizar los obstáculos y los riesgos de protección que los grupos con menor representación enfrentan cuando buscan tener acceso o influir en quienes toman las decisiones.

Es importante tener claros los principios orientadores. La información referida a políticas basadas en derechos debe ser compartida entre los socios **y la comunidad**, a fin de que se pueda comprender por qué es necesario que se converse, tome y adopte acciones sobre estos temas.

Quizás sea posible trabajar con personas de interés en los casos en que recién se están estableciendo las estructuras de liderazgo (por ejemplo, en una comunidad en formación), para garantizar que dichas estructuras sean lo más representativas posibles de la comunidad.

Por ejemplo, puede hacerse incidencia para criterios claros de selección de candidatos, apoyar la representación significativa de la mujer en el comité y explicar por qué es importante que las personas con discapacidad y los jóvenes estén adecuadamente representados, además de asegurar que los grupos discriminados tengan el apoyo y la capacidad para participar plenamente y en igualdad de condiciones en cualquier reunión. Si este no es el caso, deberá efectuarse negociaciones y mediaciones en su representación. En un contexto urbano, quizás no existan comités formales, por lo que será útil establecerlos para fortalecer las redes informales.

Respuestas y soluciones ante los riesgos de protección en la comunidad⁵

Un principio clave para involucrarse con los asuntos de protección a la niñez, es reconocer y trabajar sobre la base las capacidades y fortalezas ya existentes, siempre y cuando sean favorables a los derechos del niño. Normalmente, las comunidades y los individuos desarrollan mecanismos para responder a la mayoría de los problemas que enfrentan. En muchas situaciones, ellos ya enfrentan de manera adecuada algunos problemas; no obstante, siempre será bienvenido un soporte adicional. Debe dedicarse un tiempo a aprender cuáles eran los métodos tradicionales de respuesta a las necesidades de protección de la infancia. Si los derechos del niño son respetados, entonces dichas prácticas deberán ser replicadas, en vez de introducir sistemas distintos.

Habrán situaciones en las cuales los miembros de la comunidad no reconozcan una práctica como un riesgo para la protección de la infancia, y por ello la comunidad no



responderá, o si lo hace su respuesta será inadecuada. Esto generalmente sucede en casos de violencia sexual y de género. Sería necesario averiguar, discretamente, qué ocurre cuando un niño o niña es víctima de abusos por parte de un miembro de su familia, cómo es que la comunidad percibe ese hecho y cuál será la reacción de esta hacia el menor. Cuando la respuesta de la comunidad no cumple los estándares internacionales de derechos humanos, debe trabajar con la población para modificarla.

'La universalidad de los derechos humanos puede ser cuestionada por los miembros de la comunidad argumentando que la cultura local y la tradición deberían tener mayor importancia. Ante este escenario, algunos funcionarios del ACNUR se han resistido a adoptar acciones para promover y proteger los derechos de las personas de interés pensando que esto interferiría 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, incluso por el conflicto y el desplazamiento, los medios de comunicación, la educación, la internet y los esfuerzos deliberados para influir en los valores mediante la revisión de las leyes o políticas gubernamentales.'

Enfoque comunitario en las operaciones del ACNUR, pág. 75.

Para apoyar las respuestas de la comunidad que reúnen los estándares de derechos del niño:

- Apoye a la comunidad a desarrollar buenas prácticas obtenidas a partir de su propia experiencia.
- Ayude a documentar estas prácticas para guiar decisiones futuras y establecer precedentes a los que se pueda hacer referencia al enfrentar situaciones similares.
- Una vez identificadas las buenas prácticas, las agencias deberán difundirlas como ejemplos positivos, promoverlas y brindarles apoyo adicional, de ser necesario.
- Encuentre formas de comunicar estos ejemplos, para apoyar otras áreas del trabajo de la comunidad.

Cuando las acciones de la comunidad no reúnen los estándares de los derechos humanos establecidos:

- Facilite el diálogo con otros miembros de la comunidad en relación con las consecuencias negativas que sufren las personas afectadas, y reflexione sobre el impacto que esto causa en las personas, en sus familias y en la comunidad.
- Analice cómo se originó esa práctica y por qué es considerada aceptable, importante o valiosa.
- Hable con los miembros de la comunidad que estén interesados en las alternativas de respuesta, y encuentre la vía para incluirlos en los futuros planes y foros o conversaciones.
- Identifique las pequeñas oportunidades que se presenten para motivar el cambio y crear conciencia, y ofrezca apoyo a las personas y/o grupos que muestren entusiasmo en trabajar por el cambio.
- Asegúrese de que las personas hayan entendido qué prácticas son inaceptables y por qué. Asimismo, asegúrese de que ni usted (ni sus socios) apoyen dichas prácticas.



Fortalecimiento de las capacidades comunitarias

El apoyo para la construcción de capacidades debe ser diseñado junto con la comunidad y estar basado en el análisis de sus habilidades, capacidades y objetivos. Estas actividades deben ser muy transparentes, para que así todos puedan comprender quién se verá beneficiado y porqué, y cómo aquellas personas que fueron capacitadas podrán apoyar a otros miembros de la comunidad, y qué opciones estarán disponibles en el futuro. El análisis de los vacíos de capacidad (véase el **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programas) será de gran utilidad como ayuda memoria para reflexionar en la naturaleza de dichas brechas, la motivación personal, la autoridad para actuar y los recursos disponibles.

La capacitación de los miembros de la comunidad en métodos participativos y en modos participativos de trabajo con niñas y niños, de ser requerida, deberá ser realizada lo antes posible. Herramientas simples, como caminatas de observación en las comunidades y líneas de tiempo, pueden ser compartidas fácilmente, mientras que técnicas más analíticas (como rankings y árboles de problemas) requieren de mayor preparación y tiempo. Una de las mejores maneras de realizar estas dinámicas es capacitar primero a los miembros de la comunidad en la metodología, a través de la demostración y la práctica, con el objetivo de que ellos luego puedan realizar las mismas dinámicas con la comunidad. Al trabajar con las comunidades para fortalecer sus capacidades, se debe:

Crear conciencia sobre el enfoque de derechos, incluyendo los roles de los miembros de la comunidad como sujetos garantes de derecho

Aclarar estas dos categorías facilitará el diálogo entre los miembros de la comunidad y los organismos humanitarios, y ayudará a establecer las reglas básicas para la sociedad de trabajo.

Desarrollar habilidades de investigación de respuesta, incluyendo a niñas y niños

Un grupo necesita información confiable para decidir qué acción tomar. Dado que es bastante probable que muchas comunidades desplazadas no tengan acceso a tal información, las personas necesitarán apoyo para desarrollar sus propias capacidades de investigación, y, asimismo, desarrollar técnicas de recolección de información sobre la comunidad. El **Módulo de Fundamentos 4** Participación e inclusión ofrece herramientas y métodos que pueden ser utilizados para este fin.

Evitar errores futuros

Si bien los grupos deben determinar sus propios objetivos, se debe tener cuidado en ayudarlos a evitar que busquen objetivos con pocas probabilidades de éxito, especialmente en las etapas iniciales. Crear redes con grupos locales similares, dedicados a las actividades de protección de la infancia, aumentará las posibilidades de éxito y permitirá intercambiar experiencias e información. Se deberá usar el diagnóstico participativo para evaluar las lecciones aprendidas e incorporarlas a las actividades de construcción de capacidades.

Animar a los grupos a que fijen su propio curso de acción

El empoderamiento se logra cuando la asistencia brindada apoya los planes e ideas propios del grupo. Los integrantes de dicho grupo conocen mejor que nadie sus prioridades. La meta debe ser que los grupos establezcan sus propias agendas y aporten sus propias habilidades. Los actores externos deberán brindar la información y



el apoyo conforme sea requerido, siempre que las actividades se adhieran a los estándares legales internacionales.

Fortalecer la toma de conciencia y el empoderamiento en todas las actividades

Las reuniones grupales ofrecen una oportunidad para debatir las causas de los retos que existen en torno a la realización del derecho a la protección, además de las posibles formas de abordar tales causas. A modo de ejemplo, el nexo con actividades efectivas de alfabetización para las mujeres les puede servir para crear conciencia sobre las raíces de sus problemas. Al impartir clases sobre asuntos legales se puede combinar la toma de conciencia sobre los derechos y un análisis desde la perspectiva de género de la legislación nacional con el desarrollo de habilidades de alfabetización.

Crear alianzas con otros grupos locales

Otros grupos con intereses similares pueden formar coaliciones y redes para asumir mayores desafíos y lograr objetivos más amplios, al apoyarse en la acción y los esfuerzos realizados por unos y otros.

Balance entre el aporte externo e interno

El financiamiento externo, ya sea que provenga de donantes extranjeros o de los gobiernos de acogida local o nacional y las ONG, debe ser entendido como una medida temporal con la que se asiste a las comunidades de interés en la fase inicial para la cimentación de sus propias iniciativas. La experiencia nos muestra que la mayoría de los grupos se hace más fuerte cuando son autosuficientes e independientes.

Crear el contexto para aprender mediante la transparencia y el intercambio de información

Las comunidades necesitan información para poder participar de manera significativa. La información puede ser compartida en reuniones públicas, paneles informativos, folletos y anuncios públicos. Sea cual sea la forma de comunicación e información que se use, averigüe cómo estos mensajes han sido percibidos e interpretados; no deberá asumirse que solo porque la información fue compartida, o porque fue distribuida, ha sido efectivamente comprendida. La comunicación debe fluir en ambas direcciones: desde el personal de servicio humanitario hacia las comunidades, y viceversa, y desde los representantes de la comunidad hacia los miembros de esta, y viceversa. Realice controles aleatorios para asegurarse de que todos los miembros de la comunidad hayan recibido la información, especialmente aquellos que están confinados en sus casas o hablan un idioma distinto al de la mayoría. Cerciórese de que la información se entregue en un formato amigable para las niñas y los niños y que ellos tengan acceso a la misma.

Planificación de la acción comunitaria

Un plan de acción comunitario puede ser desarrollado a partir del análisis de los derechos y el establecimiento de prioridades de los riesgos de protección, las necesidades de asistencia, las capacidades y soluciones identificadas durante los diagnósticos participativos, así como otras actividades. El plan se basa en lo que la comunidad dice sentirse capaz de hacer y en lo que está dispuesta a hacer para enfrentar los temas identificados.

Mientras que la recolección y el análisis de la información deberían involucrar a un gran número de personas, será más práctico si el plan es diseñado por un grupo más pequeño, como un comité de planificación o un equipo de acción comunitario, por



ejemplo. Este grupo será el responsable de desarrollar el plan de acción y de monitorear su implementación. Esto no quiere decir que no habrá un rol para los miembros de la comunidad que no forman parte del comité, ya que tal implementación dependerá de la participación de la comunidad en su conjunto. El proceso de selección de los miembros del comité de planificación deberá reflejar las consideraciones definidas en la **representatividad comunitaria**.

Monitoreo y evaluación comunitaria

Entre todas las actividades, el monitoreo y la evaluación comunitaria son probablemente las más importantes, en tanto que identifican las deficiencias y fomentan la transparencia y rendición de cuentas. El monitoreo y la evaluación también hacen referencia al diagnóstico participativo para determinar qué está funcionando o no. Gracias a los diagnósticos periódicos con los grupos que se intenta beneficiar con los proyectos, se puede realizar ajustes oportunos a esos proyectos. Una falla en el monitoreo puede ocasionar que la asistencia no llegue a quienes la necesitan y abrir espacios para el abuso y la explotación.

El monitoreo comunitario se centra en la implementación de actividades para garantizar que los proyectos se desarrollen con fluidez y que ayuden al logro de los objetivos inmediatos. El monitoreo periódico es elemental pues los procesos planificados rara vez resultan perfectos, y, además, las situaciones cambian constantemente. El monitoreo se lleva a cabo de mejor manera si es conducido en sociedad con aquellos que son responsables del proyecto, con quienes participan en él y los que recibirán sus beneficios. El monitoreo deberá incluir algunas visitas a las personas y/o grupos con necesidades específicas para asegurar que no estén siendo excluidos.

La evaluación comunitaria es una revisión del programa o proyecto completo, con el fin de ver si se está logrando cumplir el objetivo y si es que la situación ha mejorado. Puede ser conducido a través del diagnóstico participativo, encuestas u otros métodos. Es importante que los distintos actores directamente involucrados (socios estratégicos) lleguen a un acuerdo en cuanto a los proyectos o servicios que deben ser evaluados, por quiénes y cuándo. Se pueden usar las siguientes preguntas para guiar la evaluación.

- ¿Qué ha cambiado para el grupo o la comunidad por causa del proyecto?
- ¿Esos cambios guardan relación con los resultados deseados? Si la respuesta es negativa, ¿por qué no?
- ¿Los servicios fueron prestados de manera efectiva? ¿Puede mejorarse la eficiencia de los procedimientos?
- ¿Cómo fueron monitoreados el proyecto y los servicios? ¿Quién lo hizo? ¿Es necesario mejorar esto?
- ¿Alguien fue excluido? ¿Por qué? ¿La exclusión fue detectada y atendida a tiempo? ¿Por qué no?
- ¿Las personas en situación de riesgo máximo y/o con necesidades específicas fueron regularmente contactadas para asegurarnos de que estaban recibiendo apoyo y servicios adecuados?



- ¿Fueron las personas informadas regularmente sobre el progreso del proyecto y sobre cómo acceder a un apoyo relacionado al mismo?
- ¿Los mecanismos implementados permitieron a las personas realizar alguna crítica o discutir los problemas?
- ¿Las actitudes de quienes prestaron servicios fue respetuosa y acorde con los valores de la organización?
- ¿Qué se aprendió de esta experiencia? ¿Cómo puede aplicarse este aprendizaje en otras oportunidades?



¿A qué se debe parecer esto? Un estudio de caso de Costa de Marfil: movilización de comunidades locales

Lo que sigue es la descripción de una iniciativa comunitaria, llevada a cabo en Costa de Marfil, que ilustra muchos de los principios orientadores de este enfoque.

Demuestra cómo las comunidades pueden empoderarse mediante su participación en programas y hacerlos suyos desde el principio, lo que a su vez hace más viable su sostenibilidad. Explica cómo la participación de niñas y niños en el programa incrementa la protección de sus derechos mediante su trabajo con los grupos infantiles. Señala la importancia de identificar, capacitar y motivar a los voluntarios y de proveer un ambiente propicio y sostenible en el cual poder trabajar, y que perdure en el largo plazo. La efectividad y el éxito del trabajo realizado cotidianamente por los grupos de niñas y niños, así como de los comités de protección de la infancia, muestran cuán gratificante es este enfoque para proteger a niñas y niños cuyas vidas fueron golpeadas y desestabilizadas por el conflicto.

El contexto

Costa de Marfil ha sufrido un extenso conflicto sociopolítico que ocasionó un desplazamiento interno masivo y disturbios permanentes desde finales de 1999. El país fue dividido en dos, con la zona sur controlada por el gobierno y la zona norte dirigida por los rebeldes. Las niñas y los niños fueron expuestos a la violencia y al abuso, y cada vez fueron más los casos de violencia sexual y explotación, reclutamiento forzado por parte de los grupos armados y tráfico de niñas y niños. El impacto que tuvo el conflicto sobre las estructuras normales de protección de los derechos del niño ha sido devastador, e impide su acceso a los servicios más elementales. Desde el inicio del conflicto los servicios públicos, tales como escuelas y centros de salud dejaron de recibir el apoyo del gobierno en la zona norte. Se estima que el 85% de los trabajadores, tanto del norte como del oeste, han abandonado sus puestos y que el 80% de las unidades de salud fueron cerradas después de ser saqueadas. Muchos servidores civiles (lo que incluye a maestros, trabajadores de salud y trabajadores sociales) que dejaron la zona norte continuaron siendo pagados como trabajadores estatales en el sur, pero no han retornado aún a su zona. Las instituciones que registran los nacimientos simplemente no existen o están recargadas de trabajo. Las personas no registran a sus hijos pues no pueden afrontar los gastos y/o porque dichas instituciones se encuentran muy lejos. En algunas zonas solo el 20% de niñas y niños cuenta con un certificado de nacimiento.

Puesta en marcha

Es bajo este contexto de crisis que Save the Children Suecia dio inicio en el año 2003 a su programa basado en la comunidad. La organización empezó tratando de identificar los problemas fundamentales que niñas y niños enfrentaron como resultado de la guerra o que fueron exacerbados por la misma. La información fue confirmada al abordar a los líderes comunales y conversar con ellos sobre las ideas claves en relación con los derechos del niño, el impacto que el conflicto tiene en sus vidas y el rol de las comunidades para proveerles protección. Después de la reunión, los líderes de las comunidades retornaron a las mismas, inspirados, y promovieron la creación de comités de protección de la infancia y grupos de niñas y niños. Los grupos, una vez establecidos, determinaron cuáles serían las intervenciones y cómo



iban a organizarse para apoyar a las niñas y los niños en sus comunidades. En 2008, Save the Children Suecia brindó apoyo a 87 comités de protección de la infancia y a 125 grupos de niñas y niños mediante su programa en Costa de Marfil.

En 2003, Save the Children Suecia también dio inicio a la colaboración al Ministerio de Familia y Bienestar Social. Se capacitó a 25 trabajadores sociales en temas de protección y derechos del niño, para que brinden soporte técnico a las nuevas iniciativas comunitarias.

En las áreas donde no existía servicio social operativo, se procedió a identificar a los equipos de las ONG locales o a los movilizadores comunales, y luego se les brindó capacitación, formando un grupo de apoyo técnico. Este grupo central luego brindó consejería y apoyo a las comunidades para que formen sus propios comités y grupos de niñas y niños. La formación de este grupo de apoyo técnico fue un elemento esencial en transferir los consejos de Save the Children Suecia a las estructuras comunitarias existentes y de hacer posible su sostenimiento. Los comités de protección de la niñez y los grupos de niñas y niños son dos estructuras que se complementan, trabajando desde la perspectiva de los adultos y de los niños, respectivamente, para conversar y resolver asuntos que afectan a la infancia. Los comités están conformados por grupos de entre 11 y 15 personas de una aldea o del vecindario, y los grupos de niñas y niños están conformados por aquellos que se reúnen para jugar e intercambiar ideas y experiencias. Se estima que hasta el momento más de 30,000 niñas y niños se beneficiaron con las actividades organizadas por los comités y los grupos de niños.

¿Qué es lo que hacen los comités?

'Recibimos libros, tizas y reglas para empezar el trabajo. Tratamos de movilizar la zona, especialmente a aquellos que no fueron a la escuela. Tratamos de llevarlos a la escuela en vez de que se queden sin hacer nada en sus casas.'

Mamo Karamoko, presidente de un comité de protección de la infancia, Costa de Marfil.

Para empezar, los grupos asignan roles a cada uno de sus miembros y desarrollan una suerte de código de conducta que se inspira en la política de la Alianza por la protección de la infancia de Save the Children. Luego, cada comité desarrolla una única combinación de actividades para abordar las necesidades de sus comunidades. Save the Children Suecia les proporcionó materiales y luego recibieron apoyo técnico de trabajadores sociales, otras ONG y de los movilizadores comunales. A continuación, les brindamos algunos ejemplos de las iniciativas que los grupos y comités tomaron:

- **Movilización de sus comunidades:** Actuando como un punto focal para reportar ante los trabajadores sociales el abuso de los derechos del niño, animando a los miembros de la comunidad a ser voluntarios y a trabajar en la enseñanza o la construcción de escuelas.
- **Crear conciencia sobre los derechos de los niños:** Ir de puerta en puerta, organizando reuniones grupales para fomentar la inscripción de nacimientos, enviando a niñas y niños a la escuela, conversando y desmotivando el reclutamiento de niñas y niños en las fuerzas armadas así como el matrimonio a temprana edad.



- **Organizar cursos educativos informales:** Dado que el acceso a la escuela es tan complicado para muchos niños y niñas, los comités convencieron a los líderes de la comunidad para que donen un espacio a fin de instalar aulas de clase y animaron a otros a ofrecerse para hacer trabajo voluntario como maestros. Más de 4,300 niñas y niños asistieron a estas clases.
- **Hacer incidencia para que los niños vayan a la escuela:** Tanto los comités como los grupos de niñas y niños animaron a los padres a enviar a sus hijos e hijas a la escuela. También se acercaron a los directores de escuela y les solicitaron admitir a niñas y niños desplazados por la guerra, y que se puedan matricular a mitad del año escolar. Cada vez que los padres se rehusaban a enviar a sus hijos a la escuela, los grupos de niñas y niños reportaban el incidente a los comités, motivando que se converse con la familia para resolver el problema.
- **Obtener certificados de nacimiento:** Niñas y niños sin certificado de nacimiento están en considerable desventaja, especialmente porque no pueden dar el examen para pasar de la escuela primaria a la secundaria. Los comités informaron a los padres sobre cómo inscribir a sus hijos ante las autoridades locales. En ausencia de estas, los mismos comités hicieron una relación de los nombres de los niños y niñas para que, cuando los certificados de nacimiento sean emitidos en el futuro, ya estén registrados.
- **Crear un nexo entre la comunidad y los servicios sociales:** Los comités son un punto de contacto para los trabajadores sociales en la zona sur de Costa de Marfil, al igual que para las ONG; por ejemplo, cuando se programa una campaña de vacunación, las agencias informan a los comités quienes se aseguran que los pobladores lleven a sus hijos a vacunarse (generalmente, la vacunación se lleva a cabo en los centros de educación informal).
- **Mediar entre las familias y las comunidades:** Los comités funcionan como intermediarios entre los niños y sus familiares cuando hay abusos u otros problemas. En caso de abandono o abuso, los comités derivan el caso a los trabajadores sociales o a las ONG.
- **Atender a niñas y niños con necesidad de terapia pedagógica:** Los comités derivan a los niños y niñas que han sido abandonados a los servicios sociales, y derivan los casos de aquellos separados de sus familias a las agencias responsables de la búsqueda y reubicación. También incorporan a niñas y niños con discapacidad a diversas actividades y alientan su asistencia a la escuela.
- **Organizar actividades recreativas para los niños:** Los comités y los grupos de niñas y niños organizan juegos y eventos tales como partidos de fútbol, juegos de mesa y juegos de naipes, o grupos de teatro y danza, con el objetivo de acercar más a los niños con sus familias.
- **Organizar programas de alimentación en la escuela:** Los comités han organizado comedores escolares, financiados por la propia comunidad. Esto sirvió para que todos los niños y niñas que asistieron a las clases del programa educativo informal obtengan un almuerzo gratis.
- **Prevenir y responder a la explotación sexual, el abuso y la violencia.** Los comités dan inicio a un debate al interior de las comunidades



sobre cómo prevenir la violencia contra niñas y niños. Asimismo, brindan apoyo a aquellos víctimas de abuso, asegurándose de que reciban atención médica y que sean ayudados a reportar el problema ante la policía; de ser necesario, también les brindan apoyo en procesos judiciales.

- **Prevenir la mutilación genital femenina:** Los comités crean conciencia al interior de las comunidades en las que dicha práctica es común, indicando que las niñas tienen derecho a no ser mutiladas. Cada vez que los comités son alertados sobre el inminente riesgo que corren las niñas de ser mutiladas, tratan de evitarlo a través de la discusión con las familias.
- **Proteger el ambiente físico:** Los comités sensibilizan a las comunidades y abogan ante los gobiernos locales en los asuntos relacionados con un medio ambiente saludable. En algunas zonas consiguieron que se establezca un sistema de recojo de basura.
- **Prevenir el reclutamiento de niñas y niños en las fuerzas armadas o grupos armados:** Los comités y los grupos de niñas y niños negociaron con los padres, niñas, niños y grupos armados para prevenir su reclutamiento, promover su liberación y apoyar su reintegración a la comunidad.

'Me uní de manera voluntaria a las fuerzas armadas cuando tenía 17 años. El comité de protección de la infancia se me acercó y me habló sobre mi situación. Me di cuenta de que estar en el cuerpo de las fuerzas militares no era una buena solución para mí, así que me fui. Ahora trato de asegurarme de que otros niños no vayan por el mismo camino que yo.'

Miembro de un grupo de niñas y niños en la zona norte de Costa de Marfil I.

Enlace del enfoque comunitario con una programación de derechos más amplia

La movilización de la comunidad y el enfoque comunitario consisten en una serie de actividades que brindan a las agencias un valioso contacto práctico, presencial e interactivo con la realidad de las personas en las comunidades. De esta manera acceden a sus aportes, a la experiencia práctica adquirida y a los desafíos que se presentan al generar cambios en el ejercicio y goce de sus derechos. También contribuye a la construcción de movimientos sociales para el cambio de muchas realidades. Las instituciones comunitarias locales, incluyendo a las organizaciones infantiles, tienen el potencial de multiplicar su impacto al formar redes, unir fuerzas, y comprometiéndose conjuntamente para hacer incidencia.

No debe olvidarse que, mientras se trabaja y se facilitan las actividades, las propias actividades de la comunidad pueden hacer una gran diferencia en la realización de los derechos en el ámbito comunitario inmediato; el personal de servicio humanitario está en posición de facilitar o de llevar estas percepciones a distintos ámbitos de influencia. El análisis en el ámbito comunitario no debe restringirse solo al entendimiento de las dinámicas locales de provisión de derechos, sino que deberá considerar aspectos más sistemáticos e institucionales que necesitan ser tomados en cuenta y tratados al interior de distintas estructuras, quizás en el ámbito legislativo o de formulación de políticas. Por ejemplo:



- Los comités locales de protección de la infancia pueden enlazarse a redes de protección más amplias.
- La presentación del informe nacional sobre los derechos del niño (cada cinco años) puede aplicarse en las estructuras comunitarias, ya sea para recopilar información sobre los desafíos pendientes y también para brindar los medios para la difusión de la información.
- Los resultados del diagnóstico y análisis, así como de las prioridades de la comunidad, pueden ser reconocidos en la planificación de estrategias a largo plazo de las agencias.
- Los clubes de niñas y niños pueden apoyarse para formar federaciones y lograr su reconocimiento formal.

Algunos desafíos para una exitosa movilización comunitaria

Hacer frente a las estructuras desiguales de poder

En la mayoría de sociedades la arraigada inequidad y la desigual distribución de la riqueza y el poder son un fenómeno común que existe antes de las situaciones de emergencia. Las estructuras de poder generalmente restringen el acceso y, por lo tanto, la participación activa de los grupos marginados y con menor poder de la comunidad. La movilización comunitaria no será efectiva a menos que esta estructura desigual de poder sea confrontada a fin de que se escuchen la voz y los intereses de los menos poderosos. Las agencias externas deberán hacer frente a esta compleja tarea como pretexto para lograr una exitosa movilización comunitaria.

La estructura de liderazgo de la comunidad, si no es permanentemente monitoreada, favorece la explotación y el abuso de poder y de estatus. También puede permitir que individuos con intereses muy particulares asuman roles de liderazgo por defecto u omisión, como resultado de la atención otorgada por actores externos o porque la propia comunidad en pleno se ve coaccionada por una minoría. Es importante entender y luego mejorar y perfeccionar las estructuras positivas existentes, para asegurar una justa representación de la comunidad y la participación activa y constructiva de los más pobres, los excluidos sociales, las mujeres, los adolescentes, las personas con discapacidad y otros grupos marginados. Se requiere de un monitoreo constante para prevenir la corrupción y el dominio de los poderosos. Las dinámicas de poder (en relación con las agencias externas) son también importantes; en ausencia de métodos participativos especializados, los miembros de la comunidad carecerán de confianza para compartir sus verdaderos puntos de vista, o se verán forzados a manifestar que están de acuerdo si sienten que ello traerá más apoyo a la comunidad.

Asegurar la amplia representación y liderazgo de todos los sectores y grupos al interior de la comunidad, así como establecer estructuras democráticas, es un reto significativo. Es importante también prestar atención a las dinámicas de los subgrupos y cómo ellas influyen en la comunidad. Obtener un balance de estos intereses casi siempre es difícil, pero debe realizarse esfuerzos para asegurar que los grupos se complementen entre sí y promuevan la inclusión de las personas que usualmente son invisibles o apartadas de las actividades grupales. Esto se aborda en la Sección 4.



Otros desafíos para una movilización comunitaria efectiva

- Las comunidades, especialmente aquellas que han atravesado por dificultades crónicas o múltiples, pueden estar desalentadas y volverse dependientes de la ayuda externa. Los aspectos prácticos pueden ocupar todo su tiempo y energía, por lo que puede ser difícil para ellas fijarse en un panorama más amplio y percibir las ventajas de trabajar en asociaciones.
- Las comunidades pueden ser muy desconfiadas o no aceptar de buen grado el apoyo externo.
- Allí donde las agencias externas proveen incentivos para los miembros de la comunidad, es importante llegar a un acuerdo en cuanto a la naturaleza de dichos incentivos.
- El tiempo puede ser un tema de preocupación para las organizaciones impulsadas por las expectativas de los donantes, financiamiento a corto plazo o la necesidad de producir resultados; un perfil mediático o público puede constituir una motivación para que las organizaciones tomen atajos y ahorren tiempo.
- Puede haber poco sentido de comunidad; reconstituirlo o inculcarlo nuevamente tomará tiempo.
- Las agencias necesitan tener la mente abierta y estar preparadas para transferir el poder y la responsabilidad a la población afectada. Ello puede ser difícil cuando se espera, por ejemplo, que las agencias sean quienes rindan cuentas en formas determinadas, en relación con los donantes del financiamiento.
- Los facilitadores necesitan poseer habilidades excepcionales para aplicar enfoques participativos, comunicarse con la gente y hablar en público; también necesitan mostrar empatía y ser respetuosos y pacientes.
- Expandir un proyecto exitoso o hacerlo llegar a un mayor número de personas puede ser difícil y requiere aplicar un enfoque creativo.
- Mantener el ímpetu y hacer frente a la necesidad de desarrollar distintas habilidades en distintas fases. Por ejemplo, aquellas personas con habilidad para poner en marcha una iniciativa no necesariamente poseen la destreza suficiente para dirigir un programa exitoso.
- Realizar un monitoreo y evaluación que cumplan los requisitos de los donantes y sean sensibles al contexto de la comunidad.

Consideraciones prácticas sobre las formas de trabajo.⁶

Los enfoques basados en la comunidad y en los derechos tienen implicancias en las formas de trabajo de los individuos, pero también en los sistemas que utilizan las agencias para poder interactuar con las comunidades. Ha habido mucho aprendizaje basado en la práctica. No todas las agencias estarán de acuerdo con cada aspecto de este aprendizaje y por ello se incluyen los siguientes ejemplos para promover la reflexión.

Manejo de expectativas, tiempo y recursos

Es importante reconocer que la forma en la que un organismo humanitario y su equipo sean percibidos determinará la naturaleza de la relación entre los miembros de la comunidad y el personal externo de servicio humanitario. La imagen que se proyecta



mientras se realiza el trabajo puede generar y de hecho generará expectativas. Por ejemplo: los grandes autos blancos, el aumento de las rentas en los sitios donde se establecen las oficinas e incluso la forma de iniciar relaciones con la población; todo esto creará una imagen de poder y de capacidad económica. El personal de servicio humanitario siempre tendrá un impacto en las dinámicas políticas y de poder al interior de la comunidad; por ende, deberá estar en la capacidad de darse cuenta de la importancia que tiene cimentar la confianza, dirigirse a todos los miembros de la comunidad y ser transparentes, comprendiendo cómo influyen en las dinámicas sociales, simplemente en base en a quién eligen para conversar o no durante las visitas. Las comunidades que han vivido malas experiencias con personal de servicio humanitario en el pasado, de seguro estarán poco dispuestos a volverse a comprometer con el nuevo grupo. Por tanto, el equipo deberá entender rápidamente que este es el motivo por el cual la comunidad no está motivada para trabajar con él, en vez de buscar otras razones. Dependerá del equipo superar estos retos.

Habilidades

Se necesitan unas cuantas habilidades específicas para garantizar el éxito del proceso participativo y brindar soporte a un enfoque basado en la comunidad y en los derechos. Las habilidades de comunicación son las más importantes porque son cruciales para permitir a las personas trabajar juntas en una tarea común o en busca de un objetivo compartido. La comunicación es un proceso de dos sentidos: la información es, al mismo tiempo, recibida y transmitida cuando se comparte y cuando se escucha. Las personas de interés pueden participar significativamente solo si tienen acceso a la misma información fidedigna que el personal de servicio humanitario. Escuchar es la parte más importante de la comunicación. Para escuchar activamente es necesario demostrar interés en oír lo que se dice, por aclarar ciertos puntos y ser capaz de resumir la información con exactitud. Comunicarse respetuosamente implica conversar **con** la gente, y no *a* la gente.

La habilidad para negociar también es importante para facilitar los procesos complejos en los que intervienen múltiples actores directamente involucrados (socios estratégicos) con diversos niveles de poder y capacidades para tomar decisiones. La persuasión y la negociación son constantemente requeridas para iniciar conversaciones sobre temas sensibles.

La habilidad para ser un buen y curioso observador permite a las personas descubrir muchas de las cosas que están sucediendo en la comunidad y sobre las cuales es posible que no se diga nada, tales como la forma en la que se trata a las niñas y a los niños y en qué actividades participan, o si las personas con discapacidad tienen o no un rol en la comunidad o si en realidad están al margen de la vida comunal. Gracias a la observación también podemos percibir el comportamiento no verbal y la posibilidad de interpretarlo, lo que es esencial cuando tratamos de aprender cómo hacer participar a las personas cuya voz no es escuchada, o que se sienten menos libres de expresar sus opiniones y participar. Además, ayuda a crear más conciencia, a estar más alerta sobre el efecto que tenemos en la comunidad.

Actitudes

Sobre todo lo demás, las actitudes y los valores que transmitimos serán lo que determine la naturaleza de nuestra relación con los miembros de la comunidad. Del mismo modo, permitirán una adecuada coordinación y trabajo en equipo con otros



organismos humanitarios. Cuando hay pocos resultados, o no hay resultados rápidos, es muy fácil pasar al desgaste profesional, desligarse del trabajo y adoptar una actitud escéptica con respecto a las personas.

Las actitudes que se toman hacia los miembros de la comunidad y colegas en el servicio humanitario se manifiestan de manera verbal y no verbal, por ende, es necesario estar alerta a estas señales, para asegurar que se mantengan el respeto y la imparcialidad. El lenguaje corporal es específico de una cultura, y por ello los mensajes no verbales pueden ser percibidos de forma distinta, dependiendo de la persona que los interpreta. Es importante mirar a las personas cuando se les habla, mostrarles un constante interés, y hacer contacto visual apropiadamente (sin mirar fijamente, porque esto puede ser percibido como una actitud agresiva). Hay varios actos que transmiten un mensaje, por ejemplo, cuando mira al reloj mientras las personas están hablando de un tema que consideran un asunto importante, cuando llega a una reunión de la comunidad con una lista ya hecha, cuando se sienta con las personas en vez de apartarse de las mismas (a menos de que ello sea parte del protocolo), o al caminar por el campamento y reunirse con las personas en lugar de permanecer dentro del auto.

El tono de la voz y las frases con las que comenzamos una conversación, a menudo transmiten señales sobre cuán en serio queremos tomar el diálogo. Interrumpir a las personas que desean comentar sobre algún tema, no quedarse al finalizar una reunión para atender a las personas que buscan un momento para conversar personalmente, o abandonar la reunión sin concertar entrevistas, son actitudes que demuestran cuáles son las prioridades en el trabajo. El uso de un lenguaje no técnico y evitar el de acrónimos son señales básicas de respeto.

Mostrar y manifestar respeto por las tradiciones y costumbres ayudará a construir la confianza. Ofrecer información también puede servir para acortar distancias entre el equipo y la comunidad.

Ver a las personas como seres humanos, y no como casos individuales, poblaciones o parte de un número de casos, nos ayuda a que tratemos a las personas con respeto y dignidad. Mantener conversaciones directas y regulares con ellas, ya sea individualmente o a través de grupos pequeños, le otorga un rostro humano a las situaciones complejas y expresa el objetivo del trabajo humanitario. Es fundamental tener conocimiento sobre el modo en el que se le habla a los niños y a las niñas, y si ellos se sienten a gusto y pueden acercarse al equipo. Evite realizar suposiciones o conjeturas sobre las personas. El hecho de que alguien encuadre dentro de un grupo particular, no significa necesariamente que encaje en el estereotipo de dicho grupo. Por ejemplo: si una mujer es viuda, no debe asumirse que indefectiblemente necesita ayuda (es decir, que es vulnerable). Hasta que no se cuente con mayor información sobre su caso, lo único que sabremos es que su esposo ha fallecido. Se debe guardar respeto al principio humanitario de imparcialidad. El comportamiento del equipo también será observado por la comunidad y las personas harán sus propias suposiciones. Así, el equipo puede ser percibido o como un benefactor externo o como un intruso extranjero. Debemos señalar con claridad los aportes realizados y las limitaciones para definir la relación con la comunidad.

Voluntariado

Una premisa clave del enfoque humanitario es que los miembros de la comunidad trabajan de manera voluntaria. Esto significa que no serán remunerados, pero que



podrán recibir ciertos incentivos y recursos para apoyarlos en la realización de sus tareas (tales como bicicletas para recorrer grandes distancias, material de capacitación y otros). Es importante señalar, además, que las agencias y las organizaciones deberán, de ser el caso, crear estructuras de soporte mediante personal que es remunerado por el servicio prestado (tales como movilizadores comunales y trabajadores sociales) para que alienten y ayuden a los miembros de la comunidad a llevar a cabo el trabajo voluntario. Un principio que puede ser aplicado es aquel que señala que es aceptable brindar apoyo para movilizar los recursos que ya existen en la comunidad, pero que es cuestionable ofrecer más de lo que se necesita para dar inicio a un proyecto. Capacitación es una de las primeras modalidades de incentivos, reconocimiento y/o motivación que se brinda a los voluntarios. Por ejemplo, en el sur de Sudán, Save the Children apoya a los movilizadores comunales con sesiones de capacitación y materiales. En el norte de Darfur se brinda una capacitación adicional a los miembros de los grupos de jóvenes que hacen incidencia. Otros estímulos pueden ser las oportunidades de trabajo a largo plazo, la incorporación a las ONG como trabajadores sociales, el acceso a los beneficios de los servicios sociales y el reconocimiento público de parte de las autoridades mediante ceremonias y certificados oficiales. Es imprescindible que todas las ONG y otras agencias busquen armonizar sus políticas de reconocimiento del trabajo voluntario. De lo contrario, habrá confusión y frustración al interior de la comunidad, lo que puede resultar en el rechazo al trabajo voluntario: *¿por qué trabajaríamos gratis si otra organización puede pagarnos?*. También es importante ser realistas en cuanto a los voluntarios, y no sobrecargarlos de trabajo. Debe recordarse que en una comunidad, los voluntarios tienen también otras cosas que hacer como parte de sus vidas, y que necesitan ser animados a continuar prestando generosamente su tiempo para ayudar a enfrentar los problemas de la colectividad.

Material de capacitación para la presente sección

Ejercicio 1 Métodos para comprender las estructuras de la comunidad.

Ejercicio 2 Facilitar estructuras de liderazgo que aseguren una amplia representación.

Material de trabajo 1 Diagrama de Venn.

Material de trabajo 2 Escenario y preguntas.



Sección 4

Enfoque comunitario con grupos y contextos específicos

Las secciones previas del presente módulo han explorado orientaciones básicas generales y los principios del enfoque comunitario. En esta última parte, se ofrece información más específica para tratar áreas programáticas particulares de relevancia para los profesionales en servicio humanitario.

Vamos a manejar las siguientes tres situaciones consecutivamente sobre la base del enfoque comunitario:

- Enfoque comunitario con niñas y niños.
- Enfoque comunitario con mujeres.
- Enfoque comunitario en contextos urbanos.

Enfoque comunitario con niñas y niños

Puntos claves para el aprendizaje

- Las niñas y los niños son capaces de formar sus propios puntos de vista y tienen derecho a expresarlos libremente en relación con todos los asuntos que les afectan; debe darse la debida importancia a sus opiniones de acuerdo a su edad y grado de madurez (Convención sobre los Derechos del Niño, Artículo 12).
- La movilización (o participación) de niñas y niños entre las poblaciones afectadas por las emergencias dará como resultado mejores iniciativas de protección; adicionalmente, las niñas y los niños involucrados a menudo sentirán un mayor bienestar y una mayor capacidad de resiliencia.
- La movilización de los adolescentes es particularmente importante ante la falta de oportunidades educativas y económicas, que pueden causarles hastío, tristeza y pérdida de autoestima.
- Las niñas y los niños pueden hacer una gran contribución a su propia protección e incluso a la de terceros, antes, durante y después de las emergencias; y pueden jugar un rol fundamental en los procesos posteriores a los conflictos y en la reconstrucción de comunidades pacíficas y más tolerantes.
- Las organizaciones pueden apoyar y promover la movilización de niñas y niños, desarrollando para ello un enfoque estratégico, utilizando técnicas de participación adecuadas a su edad y construyendo e impulsando sus capacidades.

Esta sección debe ser leída junto con el **Módulo de Fundamentos 4** Participación e inclusión.

La participación de niñas y niños en el enfoque comunitario, incluyendo las iniciativas de movilización comunitaria, será viable en la mayoría de las situaciones de emergencia y estará sujeta a que el principio del interés superior del niño se mantenga como la consideración principal y que los temas de seguridad sean evaluados cuidadosamente. También debe recordarse que niñas y niños tienen derecho a participar, si así lo desean, pero ello no significa que están obligados a hacerlo. La evaluación del riesgo debe ser realizada por las organizaciones que buscan trabajar de esta forma con la infancia, con el objetivo de asegurar que tales acciones no



acarrearán riesgos adicionales para su protección y seguridad. Esta evaluación del riesgo deberá concentrarse en ciertos asuntos, en un contexto más amplio, especialmente si se trabaja en situaciones de conflicto, y en relación a los riesgos que surgen y con los cuales niñas, niños y los jóvenes entran en contacto por medio de la organización de ayuda humanitaria (vea más abajo en relación a la política de protección de la infancia).

En algunas circunstancias, los jóvenes se comprometen espontánea y activamente desde el inicio de una situación de emergencia o incluso antes, si están trabajando en actividades preventivas. Existen organizaciones o asociaciones de jóvenes muy sólidas a las que se puede recurrir. Existen otras situaciones, sobre todo aquellas donde la juventud vive en contextos de conflicto crónico o ha sido afectada por múltiples eventos, donde será necesario realizar considerables esfuerzos para identificar a los jóvenes de la comunidad, estimular su interés y desarrollar su capacidad. Una vez que los jóvenes sean parte del proceso y noten que su participación hace la diferencia, el progreso del proyecto avanzará con rapidez.

Trabajando con niñas y niños

Las organizaciones deben garantizar que su personal encargado de trabajar junto con niñas y niños o de establecer contacto con ellos, haya sido capacitado apropiadamente, que esté familiarizado con el código de conducta de sus respectivas organizaciones (el que incluye la protección de la infancia) y que cumplan con él. Es esencial establecer estándares rigurosos en la práctica participativa cuando se trabaja con niñas y niños, además de manejar sus expectativas con mucho cuidado. Alentar la participación y promover la movilización del niño y los jóvenes en una situación de emergencia es muy distinto a trabajar con ellos en un contexto de desarrollo, por lo que es fundamental llegar a un acuerdo respecto de los objetivos y las metas, los cuales deben ser realistas. Los jóvenes pueden ser muy entusiastas y por ello será importante asegurar que, aunque se estimule la esperanza y el optimismo, ello se dé dentro del marco de lo posible según el contexto dado.

Comprendiendo y construyendo a partir de las acciones, capacidades y recursos existentes

El análisis de la situación de los derechos del niño (véase **Sección 3** y el **Módulo de Fundamentos 3** Diseño de programas) debe haber identificado las acciones que niñas y niños realizan en respuesta ante la emergencia, así como los grupos formales e informales de niñas y niños que trabajan unidos. Es posible poder entender mejor cómo se sienten y qué están haciendo si pasamos más tiempo con ellos, conversando e interactuando de diferentes formas. Por ejemplo: jugar a la pelota con ellos rompe el hielo y ayuda a ganar su interés al aprender más sobre ellos, ¿Hay otras acciones espontáneas? ¿Los niños y niñas formaron parte de algún grupo de jóvenes o asociación antes de que ocurriera la emergencia? ¿Estos grupos están aún activos o pueden ser reactivados? En varias situaciones de emergencia el club de niñas y niños exploradores ha sido un recurso importante, por ejemplo, luego del tsunami en Asia. Las organizaciones dirigidas por niñas y niños son cada vez más comunes, sobre todo en Asia. Estos grupos generalmente se establecen en torno a los derechos del niño o de temas culturales. Los jóvenes pueden tener excelentes habilidades para el liderazgo y ya poseen un buen conocimiento sobre sus derechos.



Construyendo y desarrollando las capacidades de niñas y niños

Aun cuando niñas y niños han trabajado activamente juntos antes de una situación de emergencia, necesitarán apoyo y capacitación adicional. Las organizaciones que trabajan para apoyar y promover la movilización de niñas y niños deben realizar un diagnóstico de las necesidades y considerar el método adecuado para ayudarlos. Los niños y niñas pueden necesitar:

- Información sobre la forma en que se organiza la ayuda humanitaria y acerca de los roles y las responsabilidades de las distintas organizaciones y actores.
- Información sobre sus derechos.
- Información sobre los socios u organizaciones con los que podrían trabajar.
- Capacitación en oratoria pública, celebrar reuniones, fortalecimiento de confianza construcción de la confianza en manifestación de la personalidad propia.
- Capacitación en habilidades específicas, tales como realizar una evaluación y la aplicación de encuestas.
- Información y materiales a usarse en proyectos niño a niño (o educación de pares), tales como los relacionados a la separación de las familias, la prevención de enfermedades o la toma de conciencia sobre el peligro de las minas terrestres.

¿En qué actividades deben involucrarse las niñas, los niños y la gente joven?

Los niños y niñas, de acuerdo a su edad y al fortalecimiento de sus facultades para participar, pueden ayudar en la mayor parte posible de las fases de una emergencia, desde la preparación hasta la reconciliación y consolidación de la paz. Deben ser animados a participar en todo lo que puedan siempre y cuando su participación no sea un riesgo adicional para ellos o los exponga a situaciones estresantes. No obstante, esto no debe ser agobiante para ellos, ni impedir que continúen su vida normalmente (por ejemplo asistir a la escuela, si es que la hay y es posible, o jugando). Para algunas personas jóvenes, al igual que para los adultos, participar activamente en la provisión de dichas actividades les permitirá sobreponerse y recuperarse de las experiencias negativas vividas al desarrollar su propia confianza y autoestima.

Las niñas, los niños y los jóvenes han asumido un rol en las emergencias gracias a su participación en las siguientes actividades:

- Diagnóstico de necesidades, realización de encuestas o recopilación de datos.
- Preparación en emergencia.
- Prevención de la separación de niñas y niños de sus familias.
- Prevención del reclutamiento.
- Prevención y presentación de informes por violencia de género.
- Preparación y difusión de información.
- Diseño de programas, monitoreo y evaluación.
- Retroalimentación y mecanismos de queja.
- Trabajo niño a niño (o educación de pares).
- Establecimiento de clubes u organizaciones de niñas y niños.



- Actividades de reconstrucción, resolución de conflicto y reconciliación posterior a una emergencia.

Esta lista no es restrictiva ni exhaustiva y el rol de la organización es facilitar un proceso en el que niñas y niños puedan identificar qué es lo más importante para ellos.

También es importante contar con un ambiente permisivo, lo que significa que las familias y los demás adultos de la comunidad serán alentados a apoyar la participación de la niñez y la juventud, así como a reconocer el valor de dicha participación.

Movilizar a jóvenes y adolescentes

La adolescencia es un período crítico en el desarrollo del niño, caracterizada por un crecimiento físico considerable y el desarrollo emocional, intelectual, social y moral. En tanto los adolescentes y los jóvenes se esfuerzan por lograr su independencia y el desarrollo de un sólido sentido de identidad personal, es importante que cuenten con una base segura y estable. La falta de educación o de oportunidades de empleo, amistades o grupos de compañeros pueden hacer que los jóvenes se sientan desprotegidos. Asimismo, hay una mayor probabilidad de que pierdan la posibilidad de desarrollar su vida y fortalecer sus habilidades para la subsistencia, las mismas que aprenderían normalmente en la vida diaria bajo circunstancias normales.

Estos factores, aunados a la incertidumbre sobre el futuro, pueden dar paso a una serie de otros problemas potencialmente graves. Por ejemplo:

- Mecanismos negativos para enfrentar problemas: refiriéndose a distintas clases de comportamiento antisocial como la violencia, el consumo de alcohol o el abuso de sustancias adictivas, la prematura iniciación de la actividad sexual sin protección y la explotación sexual comercial infantil; todo esto puede tener como resultado la propagación de enfermedades sexualmente transmitidas, incluyendo el VIH/Sida, o los embarazos no deseados.
- También pueden convertirse en objetivos específicos para la manipulación política y la captación por parte de las fuerzas armadas o grupos armados. La combinación del aburrimiento, la frustración y la ansiedad sobre el futuro los hace blancos fáciles del reclutamiento a corta edad, el secuestro con propósitos o fines laborales o para la explotación sexual, o la violencia sexual o de género (véase el **módulo de Temas críticos 7** Niños vinculados a las fuerzas armadas o grupos armados para mayor información).

En contraste, los adolescentes y los jóvenes también pueden ser un enorme recurso para la comunidad, con la capacidad de llevar energía, entusiasmo, fortaleza física, creatividad e imaginación a la resolución de problemas. Hacer buen uso de su potencial y aprovechar su espontaneidad resulta vital para fortalecer no solo su propio desarrollo, sino también el de la comunidad en pleno.

Involucrar a los adolescentes en el trabajo con niñas y niños menores

Los adolescentes pueden ser un recurso vital a la hora de trabajar con niñas y niños. Generalmente, poseen tanto la motivación como la capacidad para ofrecer diversas actividades a niñas y niños más pequeños, así como a otros miembros de la comunidad. Esto puede incluir, por ejemplo, ayuda en las labores diarias dentro de un ambiente desarrollado específicamente para niñas y niños, la identificación y



presentación de informes de casos de protección, la realización de actividades recreativas y educativas para niñas y niños, ser parte de la formación de comités en la escuela, incluso educando. Los adolescentes pueden llegar a ser los mentores de niños menores, brindando una amistad personal y apoyo.

Adolescentes cuidándose a sí mismos

En algunas situaciones de emergencia, encontraremos grupos de adolescentes que viven solos, separados de sus familias, quienes pueden no estar dispuestos (sea por las razones que sea) a regresar con ellas. En tales situaciones, será más apropiado aplicar el enfoque de movilización comunitaria, haciéndolos formar parte de un grupo para permitirles planificar y responsabilizarse de la modalidad de cuidado adoptada.

Enfoque niño a niño o de educación entre pares

El enfoque niño a niño fue originalmente desarrollado como un medio para involucrar a niñas y niños en la mejora de la salud en la comunidad. Este enfoque muestra que los jóvenes pueden tener una fuerte ascendencia sobre sus pares, sus padres e incluso sobre la comunidad, y que organizan movimientos de base para lograr el cambio. El enfoque niño a niño se ha aplicado con éxito en las áreas de salud y toma de conciencia sobre el peligro de minas antipersonales.



El enfoque niño a niño

El enfoque niño a niño a la promoción de la salud y el desarrollo de la comunidad viene siendo aplicado desde 1978, como resultado de la declaración Alma Alta sobre cuidados primarios de la salud, antes del Año Internacional del Niño. Ayuda a percatarnos del potencial de niñas y niños para transmitir sus ideas y prácticas del desarrollo holístico de su salud y bienestar a otros niños, sus familias y comunidades. Las ideas son las siguientes:

- La salud es parte importante de la educación todo niño. Mientras más aprenda a cuidar su salud, mayores serán sus posibilidades de vivir feliz o estudiar adecuadamente.
- La salud es interés de todos, no solo de los médicos y otros trabajadores de la salud. Niñas y niños son tan responsables como los adultos en mantenerse saludables, así como en ayudar a otros a estar bien y mantenerse sanos.
- El modo más saludable de mantenerse saludable es evitando enfermarse. Pero aun cuando los niños y los adultos se enferman, hay cosas sencillas que cualquiera puede hacer para ayudarlos a mejorar.
- También es importante aprender a conocer los síntomas de la enfermedad para reconocerlos y poder pedir ayuda oportunamente. También es importante que conozcan las maneras de conseguir atención rápidamente.
- La salud no es solo estar bien físicamente; también significa tener una mente lúcida, talentosa y activa, así como una vida feliz y saludable. Niñas y niños también pueden ayudarse a sí mismos, y a los demás, a alcanzar esto.
- La buena salud se basa en sólidos conocimientos sobre la misma. A menos que se conozcan y comprendan los hechos realmente importantes así como las ideas y habilidades necesarias para una buena salud, las nociones sobre la buena salud no podrán ser difundidas adecuadamente.

Hay muchas formas mediante las cuales niñas y niños pueden divulgar sus conocimientos e ideas sobre la salud y enseñarles sus habilidades en buenas prácticas en salud.

Niñas y niños mayores pueden ayudar a los más jóvenes, al:

- Preocuparse por ellos y enseñarles.
- Ser un buen ejemplo para ellos.

Los niños pueden ayudar a otros de la misma edad, al:

- Aprender el uno del otro haciendo las cosas juntos.
- Los que han podido ir a la escuela ayudarán a los que no tuvieron esa oportunidad.

Niñas y niños pueden hacer circular mensajes sobre salud y tomar acciones relacionadas con ella al interior de sus familias y comunidades.

- Algunas veces podrán transmitir el conocimiento que adquirieron en la escuela. Por ejemplo, una niña aprende sobre la importancia de la inmunización, y por ello



su mamá lleva a su hermano, que es un bebé, para que sea vacunado.

- Algunas veces enseñan con el ejemplo.
Por ejemplo, un niño hace un juguete nuevo para un bebé. La abuela ayuda al bebé a jugar con el juguete.
- Algunas veces pueden trabajar juntos para propagar las ideas y tomar acción en la comunidad.
Por ejemplo, los niños y niñas exploradores de la salud se unen para construir un cerco alrededor del pozo y luego hacen una fiesta para celebrarlo.

Adaptado de *Niño a niño: un libro de recursos* Bonati G. y Hawes H., Child-to-Child Trust.

La educación entre pares es muy similar, ambos enfoques se refieren a un grupo de niñas y niños que obtienen información precisa sobre un tópico específico y lo comprenden y luego comparten con otros. En este caso, el término **pares** comprende a niñas y niños de la misma edad o condición, y a niñas y niños menores, pero los educadores de pares también han enseñado o brindar información a los padres en el hogar y a otros adultos, incluso por medio de presentaciones públicas en la comunidad.

Ambos enfoques educación entre pares y niño a niño son usados durante las emergencias para trabajar en salud, información sobre uso de agua y saneamiento, distribución de alimentos, protección, explicación sobre los procesos de emergencia, además de otras áreas. No hay límites para su capacidad y el proceso es útil para difundir información correcta rápidamente. Además, niñas y niños se vuelven parte de la educación entre pares, lo que consiste en dar clases a niñas y niños menores en las escuelas, siguiendo el currículo básico.

Enfoque comunitario con mujeres

Puntos claves para el aprendizaje

- Las mujeres tienen derecho a ser consultadas y a participar en la toma de decisiones que afecten sus vidas y las de sus familias. Siempre se deben hacer esfuerzos con mucha sensibilidad de acuerdo al contexto para abogar por la inclusión de las mujeres en la movilización comunitaria.
- La movilización comunitaria de las mujeres por la protección de la infancia es de particular importancia debido a su rol al interior de las familias, la contribución que pueden hacer y, en algunas culturas, por su marginalización.
- La movilización de las mujeres presenta muchos desafíos relacionados con su propio rol o a las circunstancias que les toca vivir. En consecuencia, se requiere efectuar esfuerzos específicos para asegurar su movilización.
- La movilización de las mujeres implica el desarrollo de estructuras paralelas.
- Hay distintas estrategias para enfocar la movilización social de las mujeres, y la selección de la más adecuada dependerá en gran parte de la situación concreta.



¿Por qué la movilización de las mujeres es particularmente importante?

El artículo 18 de la Convención sobre los Derechos del Niño establece que la principal responsabilidad en relación con los niños recae también en sus padres. Este mismo artículo también señala la responsabilidad que tiene el Estado de apoyar a los padres para poder cumplir sus obligaciones. La CDN determina que ambos, el padre y la madre, están obligados a guiar y ayudar a sus hijos a ejercer sus derechos, a tomar en cuenta la evolución de sus facultades y garantizar que el interés superior del niño es una consideración fundamental al momento de tomar decisiones. Debido a la particular naturaleza de los derechos del niño y el concepto de la evolución de sus facultades, puede ser útil visualizar a los padres como **correclamantes** de los derechos de los niños. Esto se aplica especialmente en los casos de niñas y niños muy pequeños en los que por lo menos un progenitor, generalmente la madre, negocia y reclama el acceso de sus hijos a los servicios de salud o educación.

En la práctica, las madres frecuentemente asumen el rol central en el cuidado y protección de niñas, niños y los jóvenes. Ya sea como correclamantes de los derechos de sus hijos o los de ellas mismas, las mujeres tienen derecho a ser consultadas y a participar en la toma de decisiones que las afecten a ellas y a sus familias. En muchas sociedades aún se niega este derecho a las mujeres, siendo muy mal representadas en las estructuras de poder. Por ello, el enfoque comunitario, que se centra en trabajar con ellas cobra una particular importancia. Los enfoques comunitarios específicos que involucran a la mujer pueden ser justificados tal como sigue:

- En todas las sociedades, la mujer juega un rol central en el cuidado y crianza de niñas y niños.
- Generalmente las mujeres tienen un rol fundamental en importantes áreas del bienestar familiar, tales como el control y administración del agua y los alimentos.
- Habitualmente las mujeres tienen un criterio más amplio y son más flexibles para enfocar los problemas. La experiencia muestra que las mujeres, casi siempre, tienen la capacidad de organizarse y de asumir un rol de liderazgo en las actividades de la comunidad y en la toma de decisiones.
- Algunos problemas relacionados con la protección de la infancia y de las mujeres (tales como la seguridad personal y la violencia de género) son de hecho mejor enfrentadas entre y por las mismas mujeres (véase el **módulo del Tema crítico 1** Abuso y explotación).
- La guerra y los conflictos usualmente ocasionan un aumento dramático del número de familias lideradas por mujeres. Las nuevas iniciativas en cuanto a educación, generación de ingresos, salud (en particular salud reproductiva) y derechos probablemente sean más efectivas en tanto que las necesidades sean manejadas por las propias mujeres.
- Las mujeres son importantes para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas.

En contraste, permitir la participación de las mujeres presenta desafíos particulares, y se requerirá una comprensión del contexto específico en el que se desarrolló la vida de las mujeres y los roles ejercidos por ellas antes de la situación de emergencia, así como el impacto que esta última tuvo en sus vidas, a fin de evaluar cómo facilitar mejor su intervención. Algunos de estos desafíos son:



- Es esencial lograr una comprensión de la situación específica y de la sensibilidad a los roles de género en relación con las normas culturales, religiosas o tradicionales.
- Incluso en asuntos de interés central para las mujeres, son los hombres quienes con frecuencia toman las decisiones. Ellas tienen un rol secundario.
- Las mujeres pueden sentirse sobrecargadas por las responsabilidades adicionales, como en el caso de cuidar a los miembros de la familia extensa por la muerte o separación, o cuando sus esposos se encuentran ausentes.
- La capacidad de las mujeres para asistir a las reuniones de la comunidad se encuentra limitada debido a sus responsabilidades domésticas. Es muy probable que las reuniones se realicen en horarios que no les convengan.
- Las circunstancias en las que las mujeres viven puede haber empeorado por la situación de emergencia y por las constantes penurias, la pobreza abrumadora, las amenazas continuas a su protección y seguridad. También puede haber aumentado la violencia doméstica posterior a la emergencia que, de darse, las dejará exhaustas y con pocas energías para asumir roles adicionales.
- Es posible que las mujeres no tengan confianza en sí mismas y, en los países que la mujer no tiene acceso a los programas de alfabetización o de educación, esto representa un obstáculo que debe ser tomado en cuenta en el proceso de construcción de capacidades.

Los roles cambiantes de las mujeres

Las mujeres pueden asumir roles muy activos en la comunidad durante las situaciones de emergencia. La experiencia en América Latina demuestra que, no obstante su participación es aceptada mientras dura la emergencia, existe la expectativa, por parte de los varones, de que la mujer deberá retomar sus roles tradicionales en una etapa posterior. Es importante dedicar un tiempo a la reflexión, tanto con los varones como con las mujeres, sobre la importancia del potencial que tienen estas últimas de continuar ejerciendo roles de liderazgo en la comunidad.

Módulo de Fundamentos 6 Movilización comunitaria, adaptado para América Latina.

El ejemplo anterior muestra la importancia de mantener el diálogo continuo y el compromiso con los varones, incluso (o especialmente) cuando el objetivo clave es la movilización de la mujer. El nuevo rol de los varones, referido a permitir y/o dar soporte a cambios de largo plazo en su actitud hacia las mujeres y las niñas es crítico, así como lo es su rol para hacer frente a los asuntos referidos a la discriminación de género, la inequidad o explotación y la violencia de género.

Estrategias para la movilización de las mujeres

Debido a la naturaleza patriarcal de la mayoría de las sociedades, las mujeres suelen tener menos poder social, económico y político, y una menor representación en las estructuras de liderazgo formales. Esto sucede a pesar de que las mujeres constituyen la mitad de la población en las sociedades que normalmente las ignoran en cuanto a actividades sociales, incluyendo los procesos de movilización comunitaria. Las mujeres



son a menudo invisibilizadas en los procesos, tanto en la fase del diagnóstico como en la planificación.

Entonces, los varones pueden percibir la movilización de las mujeres por separado como una amenaza, si sienten que ello es un desafío a su estatus y su poder en relación con la toma de decisiones. En algunas sociedades, las mujeres tienen menos libertad en comparación con los varones, haciendo complicada su movilización social. Por ello, debe formularse toda una serie de estrategias para equilibrar las relaciones de poder.

Una estrategia puede consistir en negociar la representación obligatoria de mujeres, niñas y niños en los diferentes comités junto a los hombres adultos. En algunos casos, será necesario facilitar la creación, por separado, de organizaciones de mujeres o comités que operen paralelamente a los de los hombres, y es importante realizar un trabajo muy cuidadoso con los demás hombres para lograr el objetivo de influir en ellos, creando conciencia en torno a los beneficios y la necesidad de la participación de las mujeres. Sin embargo, las distintas estrategias para movilizar a las mujeres se deben planificar de acuerdo al contexto específico. Las agencias necesitarán desarrollar una comprensión consistente del rol de las mujeres al interior de sus comunidades, con el objeto de encontrar formas de trabajo que sean efectivas, y que respeten la tradición, cultura y las creencias religiosas. En muchas circunstancias las mujeres son proactivas, se organizan rápidamente mismas y son capaces de presentar ideas, asumiendo un rol de liderazgo en las situaciones de emergencia. En otras ocasiones, en que las mujeres encaran algunos de los desafíos antes descritos, las agencias deberán apoyarlas activamente, al menos durante las etapas iniciales. Conforme las mujeres empiezan a adaptarse, es probable que cada vez necesiten de menor asistencia, siempre y cuando la ayuda que se le brindó inicialmente haya sido realizada de tal manera que continúa fomentando la independencia y el empoderamiento. Las siguientes son algunas ideas que deberían ser consideradas:

- El apoyo inicial al proceso de movilización comunitaria requerirá, por ejemplo, identificar los lugares donde las mujeres puedan reunirse; proporcionar información sobre guarderías o para el cuidado de niñas y niños, y cómo organizarse sobre este tema; o hacer incidencia a favor de espacios amigables para la infancia, a fin de que las mujeres puedan asistir a las reuniones; ayudar a identificar cualquier otro obstáculo para la participación de las mujeres en las reuniones y para que aporten soluciones (por ejemplo: asegurar que los horarios de las reuniones permitan que todas ellas puedan participar).
- Apoye el reclutamiento de trabajadoras y voluntarias femeninas para que puedan acceder y movilizar a los grupos de mujeres.
- Apoyarse en los grupos de niñas y adolescentes como puerta de entrada hacia grupos más amplios de mujeres.
- Motivar a los líderes y a las estructuras de poder de la comunidad a valorar la participación de la mujer y, eventualmente, fomentar la representación de las mujeres en las reuniones comunitarias.
- Crear y promover oportunidades de trabajo tradicionales que involucren los roles específicos de las mujeres pero que al mismo tiempo sean socialmente aceptables. Por ejemplo, guarderías en centros comunitarios y comunales, el monitoreo de nacimientos, enfermería y generación de ingresos familiares.



- Compartir los casos y buenas prácticas de proyectos de autoayuda dirigidos por mujeres, así como su rol en la protección y la promoción de los derechos del niño.
- Promover iniciativas de construcción de capacidades de acuerdo a las condiciones educativas y sociales de las mujeres. Ayudar a organizar reuniones, a tomar notas y a desarrollar un plan de acción y trabajar con grupos de hombres, para convencerlos de lo importante que es la movilización de la mujer en relación con la protección de la infancia.

Enfoque comunitario en contextos urbanos

Puntos claves para el aprendizaje

- Los refugiados y las personas desplazadas establecidas en zonas urbanas, o dispersas en áreas rurales, afrontan dificultades y restricciones debido a la pérdida de los vínculos con su comunidad.
- La relación entre los refugiados y los desplazados con la población local, en tales condiciones, se caracteriza por ser particularmente tensa.
- En estas situaciones, los refugiados y las personas desplazadas sienten que no pertenecen ni a la comunidad local ni a la comunidad de refugiados y desplazados.
- Será necesario desarrollar estrategias específicas según el contexto, a fin de contactar e involucrar a la población de acogida en dichas circunstancias.

Los refugiados y las personas desplazadas que se han instalado en zonas urbanas, o que se encuentran dispersas en áreas rurales, se enfrentan a dificultades y limitaciones adicionales

La mayoría de personas desplazadas de sus hogares o lugares de origen vivirán en un campamento, ya sea como refugiados o como desplazados internos, hasta que puedan regresar a sus hogares o ser ubicados permanentemente en algún lugar. No obstante, en algunas situaciones de emergencia un número significativo de personas quedan dispersas tanto en áreas urbanas como rurales. Puede tratarse de 1) refugiados que huyen a otro país, 2) desplazados que se dirigieron hacia un sitio muy distante de su lugar de origen, y/o 3) aquellos que, quizás como resultado de la pérdida de sus viviendas en un desastre natural, encontraron refugio cerca al área donde vivían (un pueblo, una ciudad o alguna zona rural). Algunas veces serán bienvenidos y aceptados por la población local, pero otras veces podrían enfrentar dificultades muy particulares, las que incluirán algunos o todos los temas siguientes:

- Las personas desplazadas pueden estar dispersas y aisladas al interior de la población de acogida: puede haber barreras en el lenguaje, diferencias culturales y hostilidades políticas o raciales que conducen a una severa sensación de alienación.
- Las condiciones de vida pueden ser particularmente difíciles (por ejemplo: vivienda inadecuada, por debajo del estándar permisible, y restricciones económicas muy rígidas).
- Ausencia de liderazgo y de estructuras comunales tradicionales.
- A pesar de que al inicio la población anfitriona se muestre cordial, hospitalaria y generosa con las personas desplazadas, con el paso del tiempo todo esto puede perderse.



- Las personas desplazadas pueden ser percibidas como competencia ante los escasos recursos o como una amenaza para la estabilidad y la seguridad de la comunidad de acogida.
- El acceso a servicios como educación y salud pueden ser denegados o estar restringidos por razones legales o económicas.
- Allí donde las personas desplazadas reciban atenciones que no son brindadas por igual a la población en general, se creará tensión.

Las personas desplazadas, en estas condiciones, podrían tener un limitado sentido de pertenencia a la comunidad

En ciertas ocasiones, movilizar a la comunidad en un ambiente urbano o no campamento puede ser un reto. Mientras que un éxodo masivo y una situación de campamento brindan oportunidades para la formación de nuevas relaciones sociales y nuevas comunidades; movimientos de población más pequeños o más escalonados pueden resultar en su dispersión a lo largo de la zona urbana o rural. El sentimiento de no pertenecer a la comunidad desplazada y tampoco a la comunidad local significará probablemente que las poblaciones se sientan cada vez más aisladas.

Las iniciativas de movilización comunitaria pueden centrarse en estrategias inclusivas que sirvan para unir a la población local y a las personas desplazadas, o en el desarrollo del sentido de comunidad entre los propios desplazados. Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes, y algunas estrategias podrán combinar ambos elementos, lo que dependerá de la situación local.

El enfoque comunitario tendrá mayor dificultad en alcanzar a las personas desplazadas que están diseminadas entre la población de acogida

A pesar de que en ciertas ocasiones las personas desplazadas tenderán a ubicarse en áreas particulares, en otras estarán dispersas al azar, lo que dificulta su ubicación al ser casi invisibles. De seguro no permanecerán en el mismo lugar, y se mantendrán cambiando de domicilio en búsqueda de alimentos u otros recursos, o debido a la hostilidad y el miedo. Considere las siguientes opciones en el diseño de sus estrategias para contactarlos:

- Identificar y utilizar lugares formales de encuentro tales como:
 - Iglesias, mezquitas y templos.
 - Centros de registro.
 - Centros de distribución.
 - Hoteles.
 - Escuelas.
- Identificar y utilizar centros informales de encuentro tales como:
 - Parques, espacios abiertos, campos deportivos.
 - Mercados.
 - Bares o lugares de alimentación.
- La identificación de los patrones de liderazgo tradicional o nuevo puede servir para ubicar a los refugiados o desplazados locales.



- Mediante el uso de los medios de comunicación masiva, como la radio y la televisión, paneles de noticias y periódicos (hay casos en que las personas desplazadas producen los suyos o acostumbra a leer alguno en particular).
- También puede ser útil aplicar el enfoque de **andar y conversar**, al recorrer las áreas en donde se sabe que están ubicadas las personas desplazadas, a las que se deberá observar, conversar y escuchar. Igualmente, es conveniente asistir a los eventos especiales; por ejemplo: partidos de fútbol o celebraciones.
- Obtener acceso a la información de los servicios sociales existentes, tales como clínicas de salud, escuelas y centros de distribución.

Se puede adoptar distintas estrategias según las necesidades y circunstancias particulares

En algunas situaciones, se necesitará adoptar una estrategia amplia e inclusiva, que incluya tanto a las personas desplazadas como a la comunidad de acogida. Esto ayudará a crear un sentido de comunidad que adopte a las personas desplazadas: fomentando la interacción positiva entre ellos y la comunidad de acogida facilitará el rechazo de los prejuicios y la hostilidad. Si se ofrecen servicios, o si se alienta realizar actividades cooperativas, entonces tal enfoque demostrará que las personas desplazadas podrán indirectamente brindar beneficios a la comunidad en general. Por ejemplo, en América Latina los grupos de desplazados por desastres naturales trabajaron junto con la comunidad en la que se refugiaron para exigir alojamiento y, con la ayuda de las ONG, este fue finalmente provisto por las autoridades locales. Los organismos humanitarios del campo de refugiados de Dadaab, en Kenya, en algunas oportunidades amplió el alcance de sus servicios a las comunidades de acogida de los alrededores, que también eran pobres.

En otras situaciones, especialmente en contextos urbanos, es más realista centrarse en la creación de oportunidades o facilitárselas a las personas desplazadas, con la intención de ayudar a crear un sentido de comunidad y apoyo mutuo entre ellos, además de ayudarlos a construir su propio capital social. La creación de centros comunales puede ser de mucha ayuda, por ejemplo, porque ofrece oportunidades de intercambio de información, participación en reuniones grupales, actividades recreativas y educativas, y así, sucesivamente. Tanto como sea posible, las personas desplazadas son quienes deben asumir las iniciativas con una mínima asistencia externa. Donde se presente más de un grupo étnico, será adecuado hacer incidencia por recursos y actividades que abarquen a todos ellos, y no únicamente al más activo. Y en otras circunstancias, resultará necesario asegurar la capacidad para realizar actividades, por separado, para los distintos grupos étnicos o en razón del género. Otra posible estrategia es la ayuda a las personas desplazadas para que formen asociaciones. Esto puede comprender ayudarlos a buscar lugares para reunirse que sean adecuados, desarrollar medios de comunicación tales como la correspondencia, y la instalación de diversas clases de actividades de auto ayuda, entre otras. Apoyar la provisión de guarderías formales e informales, y la realización de actividades recreativas o educativas, conforme sea requerido, es una forma muy efectiva de unir a las personas y promover el sentido de comunidad.

Decidir cuál enfoque adoptar depende de varios factores, como el tiempo durante el cual los desplazados permanecen en el lugar que ocupan, la relación entre ellos y la comunidad que los acoge, las circunstancias, y cualquier elemento en común. Por ejemplo: ¿Hablan el mismo idioma o dialecto? ¿Son todos habitantes de la ciudad?



Debe enfatizarse nuevamente que estos enfoques no son excluyentes entre sí, y que sería útil realizar esfuerzos para promover un sentido de comunidad entre la población de acogida y los desplazados, incluso si el objetivo principal es movilizar a la comunidad desplazada.

Los programas de paz y reconciliación que siguen a las situaciones de emergencia por conflicto han sido un enfoque común para muchas organizaciones de asistencia humanitaria. Generalmente, las situaciones de conflicto que se tornan en violencia crean hostilidad y falta de confianza entre las comunidades, haciendo difícil el proceso de repatriación o retorno de los refugiados y los desplazados, respectivamente. En tales situaciones, las organizaciones humanitarias, junto con las autoridades y las fuerzas del orden, han jugado un rol de intermediario entre las dos comunidades. Luego de una serie de reuniones por separado, las agencias organizaron visitas de intercambio entre los representantes de ambas comunidades, lo que permitió una eventual reconciliación, y a la vez el retorno de los desplazados a su propia comunidad o a aldeas de reubicación.

En situaciones donde los miembros de una comunidad han vivido juntos durante muchos años y por un evento violento súbito se genera un desplazamiento, el proceso de reconciliación será algo más fácil. El enfoque comunitario niño a niño es una herramienta muy poderosa para estas situaciones.

Después de los esfuerzos realizados por las agencias, niñas y niños provenientes tanto de la comunidad de acogida como de la comunidad de las personas desplazadas participan activamente en el proceso de reconciliación. Las agencias empezaron a involucrar a niñas y niños en las actividades sociales comunes y con ello, facilitaron la difusión de mensajes de paz en la comunidad. Al asegurar que durante la fase inicial se contase con la facilitación protectora de un adulto, las agencias externas apoyaron las medidas de paz del enfoque niño a niño durante la fase temprana, llevándolo a cabo con adecuada precaución, y casi siempre por separado, incluso sin que tengan que poner cara a cara a niñas y niños provenientes de comunidades hostiles. Pero en un principio, empezaron con comunicar el mensaje de paz entre ellos mediante, por ejemplo, cartas o dibujos. Luego, fueron avanzando con medidas de protección cuidadosas, utilizando enfoques amigables para la infancia, tales como la organización de juegos deportivos en los que participaron niños de ambas comunidades. Posteriormente, el grupo unificado de niñas y niños de ambas comunidades, con el apoyo de los adultos, organizó una obra de teatro y una puesta de teatro en la calle, frente a la comunidad de acogida y a la comunidad desplazada. A través de su actuación, instaron a las comunidades a dar respuesta a los mensajes de paz y reconciliación.

Material de capacitación para esta sección:

Ejercicio 1 Movilización de niñas, niños y jóvenes.

Ejercicio 2 La importancia de la participación de las mujeres.

Ejercicio 3 Movilización comunitaria para mujeres refugiadas.

Ejercicio 4 Evaluación en un contexto urbano.

Material de trabajo 1 Cuestionario.

Material de trabajo 2 Escenario.



Material de trabajo 3 Lo que realmente ocurrió.

Material de trabajo 4 Escenario.



Notas finales

- 1 *Gubbels y Koss, 2000 p2*
http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Biblio_Renforcement/documents/Chapter-3/Chapter%203_2/Chap3_2Doc12.pdf
- 2 *Tomado de la definición de garantías de derechos utilizada en la presentación de diapositivas de capacitación de UNICEF para Europa central y del este (ECE).*
- 3 *Esta sección ha sido adaptada de Un enfoque basado en la comunidad en las operaciones de ACNUR.*
- 4 *Esta sección ha sido adaptada, desde la página 55 a la 96, de Un enfoque basado en la comunidad en las operaciones de ACNUR.*
- 5 *Los recursos y el material de capacitación de ARC se enfoca particularmente en las respuestas basadas en derechos ante los riesgos de protección de la infancia. La siguiente secuencia de actividades ha sido adaptada a partir del manual denominado Un enfoque basado en la comunidad en las operaciones de ACNUR, para referirse específicamente a la niñez y sus derechos. Puede hacerse referencia a este manual para un tratamiento más amplio de los asuntos de protección en las comunidades.*
- 6 *Adaptado de Enfoque basado en la comunidad en las operaciones del ACNUR y de La primera línea de protección de Save the Children.*

Lecturas adicionales

- *Helping children outgrow war.* USAID, 2002.
- Comité Internacional de la Cruz Roja.
www.icrc.org
- Alianza Internacional Save the Children.
www.savethechildren.net
- *Learning to cope.* Rädä Barnen.
(Un cortometraje producido por Rädä Barnen que ilustra el desarrollo de una escuela en un campo de refugiados somalíes en Yemen. El video muestra la forma en que la comunidad se involucra principalmente en la planificación de la construcción de una escuela y la importancia que tiene ésta como recurso al interior de la comunidad)
- *Lessons Learned in Work with Refugee Women: A Case Study of Chiapas.* Loxano I, ACNUR, Chiapas, México, 1996.
- *Making space for children – planning for post-disaster reconstruction with children and their families.*
Save the Children, 2006
- *Makwaya: dancing with hope,* Save the Children US (video)
- *Organisation of Guatemalan refugee women: from refugees to returnees,* Maquín M, Mamá Maquín, Comitán, México.



- *Preventive health care among children and youth affected by armed conflict and displacement*, Mahlasela J, Rädde Barnen, Estocolmo, 1997.
- *Protecting children's rights using community-based approaches – southern Sudan*, Save the Children Suecia, 2007.
- *Rising from the rubble – communities lead the earthquake response*, Save the Children Suecia, 2006.
- *Together – how communities in Côte d'Ivoire are protecting their children*. Save the Children Suecia, 2006.
- *Toolkits: a practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*, Gosling L. y Edwards M, Save the Children, Londres 2005.
- UNICEF
www.unicef.org

