



Estrategia de salida Estructuras de protección comunitaria

Fortalecimiento de capacidades Mentorías y coaching

Participación comunitaria Sostenibilidad

 Global

# Planificación y preparación de la salida de las comunidades que cuentan con un programa de protección basada en la comunidad

## Introducción

La planificación de la salida de una organización humanitaria de apoyo que se encuentra trabajando directamente con las estructuras de protección comunitaria desde el inicio de un programa de protección basada en la comunidad resulta fundamental para garantizar un enfoque sostenible porque ayuda a preparar a las estructuras para el momento en que finalice el apoyo directo de la organización humanitaria. Además, puede ayudar a evitar falsas expectativas al acordar conjuntamente lo que la estructura pretende seguir haciendo después de la salida de la organización, y qué apoyo pueden esperar recibir para ayudarles a alcanzar el nivel de autonomía requerido.<sup>1</sup>

Esta herramienta analiza qué es un plan de salida, cuáles pueden ser sus contenidos, y cómo desarrollarlo. Incluye tres anexos: una lista de preguntas recomendadas para orientar el diálogo a la hora de desarrollar el plan junto con los miembros de la estructura de protección comunitaria, un breve ejemplo de plan de salida y una plantilla vacía.

## ¿Qué es un plan de salida?

Un plan de salida es un documento desarrollado conjuntamente con los miembros de la estructura de protección comunitaria al comienzo de un proyecto y que se actualiza periódicamente. Su objetivo es garantizar que se tomen medidas a lo largo del proyecto para desarrollar la sostenibilidad de la estructura y su labor de protección. El plan debe garantizar que, una vez que la organización humanitaria de apoyo se marche, la estructura disponga de los conocimientos, las capacidades, la confianza, la aceptación, las herramientas, los recursos y las oportunidades necesarias para continuar con sus actividades de protección en la medida en que sus miembros lo deseen.

Un plan de salida debe establecer, en primer lugar, los objetivos para la sostenibilidad de la estructura; por ejemplo, ser capaz de organizar reuniones periódicas por sí misma, así como identificar de forma independiente mensajes de sensibilización claros y positivos. Al comienzo de un nuevo proyecto, es posible que los miembros de la estructura consideren abstracta la planificación de estos aspectos,

---

<sup>1</sup> Esta herramienta global toma como referencia y amplía los documentos de orientación elaborados por el equipo de Oxfam de Protección en la República Democrática del Congo.

por lo que contarán con el personal de la organización de apoyo para guiarles a la hora de establecer los objetivos. Con cada actualización, el ejercicio se irá volviendo cada vez más concreto y resultará más fácil para los miembros de la estructura.

El plan debe identificar para cada uno de los ámbitos cómo trabajan las estructuras en el momento de redactar/actualizar el plan (por ejemplo, las reuniones de las estructuras están facilitadas por el personal humanitario), y la situación ideal para las estructuras tras la salida de la organización (por ejemplo, que sus miembros faciliten plenamente sus propias reuniones), así como qué tiene que ocurrir durante el proyecto para hacer posible ese objetivo (por ejemplo, que los miembros de la estructura cofaciliten primero las reuniones, y luego lo hagan por sí mismos con el apoyo y coaching del personal humanitario).

En función de las prioridades de la estructura, los ámbitos que podrían incluirse en el plan de salida son los siguientes:

- Actividades de protección;
- Funcionamiento de la estructura;
- Uso de los recursos;
- Capacidades y conocimientos;
- Participación comunitaria;
- Relaciones con las autoridades;
- Colaboración con otros actores; y
- Gestión de riesgos.

Esto podría implicar, por ejemplo, organizar la transferencia de herramientas y otros recursos; apoyar a la estructura para desarrollar un plan que establezca cómo podrán unirse nuevos miembros; intermediar en las relaciones con otras organizaciones humanitarias; y apoyar el desarrollo de capacidades específicas, como la formación de capacitadores y capacitadoras.

## Desarrollo de un plan de salida

El desarrollo del plan de salida implica un análisis conjunto por parte de la estructura y de la organización humanitaria que la apoya. El personal de las organizaciones humanitarias puede prepararse para la reunión de desarrollo del plan de salida identificando los puntos clave que les gustaría proponer a la estructura, en caso de que los miembros de esta última tengan dificultades para encontrar ideas por sí mismos. El personal humanitario también puede llevar a cabo debates en grupo y entrevistas con los miembros de la estructura para hacer un balance de ideas y crear un espacio para aquellas personas que se sientan más cómodas hablando en grupos más reducidos.

En la reunión de planificación, los miembros de la estructura pueden comentar cómo creen que les gustaría trabajar una vez finalizado el proyecto. En resumen, deben determinar qué actividades les gustaría realizar y de qué manera. Cabe destacar que la organización humanitaria de apoyo ya no estará allí regularmente para brindarles asistencia.

En la reunión, el personal humanitario no debe presionar demasiado a los miembros de la estructura. Estos son libres de decidir si continúan llevando a cabo todas sus actividades, solo algunas, o ninguna de ellas (por ejemplo, por razones de seguridad).

A continuación, los miembros de la estructura pueden decidir las medidas que ellos y la organización humanitaria de apoyo pueden adoptar para alcanzar los objetivos de cada ámbito. Puede utilizarse la plantilla del [Anexo 3](#) para registrar los resultados. Es importante aclarar las funciones y responsabilidades de todas las personas implicadas. Por último, debe completarse un análisis de riesgos del plan con la estructura que tenga en cuenta, por ejemplo, si hay elementos que pudieran generar tensiones (por ejemplo, la gestión de equipamiento), y cómo podrían evitarse.

Dependiendo del contexto y de la fase del proyecto, puede ser útil involucrar a los líderes y otros miembros de la comunidad, para que puedan contribuir al plan y ofrecer feedback al respecto. Será necesario identificar las funciones y responsabilidades de las autoridades y los líderes, y asegurarse de obtener su acuerdo antes de incluirlos en el plan de salida. Si no están de acuerdo, deberá revisarse el plan conjuntamente para encontrar objetivos realistas que estén decididos a apoyar.

Por último, el plan de salida debe ponerse por escrito y contener la firma de los miembros de la estructura y la organización humanitaria de apoyo. En cuanto haya ocasión, el plan de salida deberá presentarse ante el resto de la comunidad para su conocimiento.

## Anexo 1: Preguntas recomendadas para orientar el desarrollo de un plan de salida

Si bien algunas de las preguntas que figuran a continuación se centran en el estado actual de la estructura, el debate debe tener en cuenta cómo debería ser el trabajo una vez concluido el proyecto. Por ejemplo, cuando se pregunte quién organiza un determinado tipo de reuniones en este momento, el debate deberá incluir también quién organizará dichas reuniones una vez se haya marchado la organización humanitaria de apoyo.

### Actividades de protección

- ¿Qué actividades desea continuar implementando la estructura tras la finalización del proyecto? ¿Qué recursos y capacidades son necesarios para ello?

### Funcionamiento de la estructura

- ¿Cómo funciona actualmente? ¿Hasta qué punto es autónoma?
- ¿Cómo se produce la comunicación y colaboración entre las diferentes estructuras?
- ¿Qué reuniones tienen lugar actualmente? ¿Quién las organiza y las facilita? ¿Cómo podrían ser las reuniones después del proyecto? ¿Dónde tienen lugar? ¿Dónde podrían tener lugar en un futuro?
- ¿Existe un código de conducta o un conjunto de normas internas?

### Uso de los recursos

- ¿De qué recursos dispone la estructura? ¿Cómo se gestionan?
- ¿Cómo financiará sus actividades la estructura después del proyecto?

### Capacidades y conocimientos

- ¿Qué ámbitos de capacidades es necesario reforzar (p.ej.: sensibilización, incidencia, organización/facilitación de reuniones, remisiones)?
- ¿Qué ámbitos relacionados con la protección presentan los puntos más débiles?
- ¿Quién puede renovar y reforzar las capacidades de la estructura una vez finalizado el proyecto?

### Participación comunitaria

- ¿Conocen los miembros de la comunidad la estructura y comprenden sus funciones?
- ¿Qué percepción tiene de la estructura la comunidad?
- ¿Cómo consulta la estructura a los miembros de la comunidad? ¿Cómo ofrecen feedback los miembros de la comunidad?

### Relaciones con las autoridades

- ¿Cómo son las relaciones entre la estructura y las autoridades locales?
- ¿Se celebran reuniones de forma regular? ¿Quién las organiza/facilita? ¿Quién envía las invitaciones?
- ¿Existen aliados específicos para las diferentes áreas de trabajo?
- ¿Quién presenta la estructura ante las nuevas autoridades cuando estas cambian?

### Colaboración con otros actores

- ¿Existen estructuras u organizaciones que puedan continuar apoyando a la estructura?
- ¿Seguirá estando presente en esa zona la organización humanitaria de apoyo a través de otros programas?
- ¿Quién recibe alertas de la estructura? ¿Quién podrá recibirlas después del proyecto?
- ¿Cómo colabora la estructura con otros grupos, estructuras, asociaciones y redes de incidencia?

### Gestión de riesgos

- ¿Lleva a cabo la estructura evaluaciones regulares de riesgo?
- ¿Qué haría la estructura en caso de que se produjera un cambio repentino en el contexto después del proyecto?

## Anexo 2: Ejemplo de plan de salida

Ubicación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la estructura de protección comunitaria:  
\_\_\_\_\_

### Objetivos de la estructura:

- Deseamos seguir reuniéndonos de forma regular incluso una vez finalizado el proyecto
- Deseamos que la comunidad continúe participando activamente en la protección
- Deseamos seguir celebrando sesiones de sensibilización
- Deseamos organizar por nuestra cuenta mesas redondas con las autoridades

| Ámbito  | ¿Qué continuará haciendo la estructura después de la salida de la organización humanitaria de apoyo?   | ¿Qué continuará haciendo la organización humanitaria de apoyo tras su salida?  | ¿Qué se hará durante el proyecto para permitir el funcionamiento autónomo de la estructura?  |
|---|--|--|--|
| <b>Funciones de la estructura</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estructura continuará reuniéndose el primer miércoles de cada mes; sus miembros facilitarán las reuniones de manera rotativa</li> <li>▪ Cada mes, se desarrollará/actualizará un plan de trabajo para los siguientes seis meses</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizará visitas de seguimiento una vez transcurridos 3, 9 y 18 meses de la salida, para comprobar el funcionamiento de la estructura</li> <li>▪ Durante la visita, ofrecerá formación a los miembros de la CPS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante el proyecto, los miembros de la estructura asumirán gradualmente la organización/facilitación de las reuniones de la estructura, y el personal de las organizaciones de apoyo la función de observador</li> <li>▪ El personal de la organización de apoyo compartirá con los miembros de la estructura su feedback sobre la organización/facilitación</li> </ul>                  |
| <b>Participación comunitaria</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estructura entablará diálogos comunitarios regulares para debatir la situación de protección y recibir feedback sobre su trabajo (como mínimo, cada tres meses)</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se prestará apoyo a los miembros de la estructura para organizar y facilitar actividades de participación comunitaria; y se les brindará apoyos para establecer una rutina</li> </ul>   |
| <b>Capacidades y conocimientos de los miembros de la estructura</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estructura formará internamente a los nuevos miembros sobre temas de protección, incidencia, sensibilización y habilidades de negociación</li> <li>▪ Repasará los temas de protección clave al inicio de las reuniones trimestrales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante las visitas de seguimiento, llevará a cabo sesiones de repaso sobre temas específicos, de ser necesario (según acuerdo previo por teléfono con los miembros de la estructura)</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se llevará a cabo la formación de capacitación para los miembros de la estructura</li> <li>▪ Durante la segunda mitad del proyecto, los miembros de la estructura colaborarán en la organización/facilitación de sesiones de formación</li> <li>▪ Tres meses antes de la finalización del proyecto, se entregarán a la estructura 20 copias en papel del material de formación</li> </ul> |

### Anexo 3: Plantilla del plan de salida

Ubicación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la estructura de protección comunitaria:  
\_\_\_\_\_

**Objetivos de la estructura:**

- 
- 
- 
- 

| Ámbito | ¿Qué continuará haciendo la estructura después de la salida de la organización humanitaria de apoyo? | ¿Qué continuará haciendo la organización humanitaria de apoyo tras su salida? | ¿Qué se hará durante el proyecto para permitir el funcionamiento autónomo de la estructura? |
|--------|--|---|---|
|        |  |   |   |
|        |  |   |   |
|        |  |   |   |