



Rosenweg 25  
CH-3007 Bern  
Tel. 031 381 12 19

info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

Schweizerischer  
Verband für Personelle  
Entwicklungs-  
zusammenarbeit

Swiss association for  
the exchange of  
personnel in development  
cooperation

Association suisse pour  
l'échange de personnes  
dans la coopération  
internationale

Asociación Suiza para el  
intercambio de personas  
en la cooperación  
internacional

Associazione Svizzera per lo  
scambio di persone  
nella cooperazione  
internazionale

Associação Suíça para o  
intercâmbio de pessoas  
na cooperação  
internacional

# ¿Qué impacto tienen las misiones de envío de cooperantes?

*Síntesis del estudio de larga duración sobre los efectos de misiones de envío de cooperantes dentro del marco del convenio entre **ODESAR** y las **organizaciones de Unité***

## El impacto y cómo medirlo

### **Autores/as:**

Parte de Nicaragua:  
Parte de Suiza:  
Síntesis:  
Concepto:

Franziska Pfister y María Auxiliadora Barrios  
Elsbeth Horbaty  
Alfred Gugler  
Walter Egli

**Febrero 2008**

# Indice

Resumen.....	3
<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1. Contexto y objetivos del estudio.....	5
1.2. Concepto metodológico .....	5
1.3. Procedimientos .....	6
<b>2. Contexto .....</b>	<b>7</b>
2.1. Evolución del contexto político y de los conceptos de desarrollo .....	7
2.2. La contraparte: ODESAR.....	8
2.3. Desarrollo de los conceptos y de las misiones .....	8
<b>3. Los efectos de las misiones de cooperantes en ODESAR.....</b>	<b>9</b>
3.1. Cambios a nivel de la contraparte .....	9
3.2. Cambios a nivel de los grupos meta.....	10
3.3. Cambios a nivel de los/as cooperantes mismos/as .....	12
3.4. Cambios a nivel de las organizaciones de envío.....	12
3.5. Cooperación miembros de Unité – ODESAR.....	12
<b>4. Lecciones aprendidas .....</b>	<b>14</b>
4.1. Generación de efectos.....	14
4.2. Evaluación de los efectos.....	15
4.3. Organización de las misiones .....	17
<b>5. Recomendaciones .....</b>	<b>18</b>
5.1. Generación de efectos.....	18
5.2. Métodos para la evaluación de los efectos .....	19
5.3. Organización de las misiones .....	20
Bibliografía.....	22

## Resumen

1. En los últimos años, la pregunta sobre cuál es la efectividad de la Cooperación al Desarrollo (CD) ha cobrado mayor actualidad, también en las instituciones que se dedican a la CD mediante el envío de personas, a la que denominaremos en este documento, para simplificar, CD personal. Por tal motivo Unité ha decidido hacer un **análisis del impacto de largo plazo de misiones de envío de voluntarios/as** analizando la contraparte nicaragüense ODESAR. El objetivo del estudio es obtener datos conceptuales y metodológicos respecto al logro y la evaluación de los efectos que genera la CD personal. Para tal efecto, el estudio se ha realizado en dos partes, una en Nicaragua y la otra en Suiza. Ambas han recurrido a metodologías primordialmente cualitativas.
2. En el transcurso del periodo relevante para la cooperación con ODESAR y para las misiones correspondientes, **se produjeron cambios fundamentales tanto en el contexto político en Nicaragua como también en cuanto a los conceptos que rigen las misiones de envío de voluntarios/as**. De hecho, en los años 80, las misiones de personal estuvieron marcadas por la solidaridad política con la Revolución Sandinista, desarrollándose en su mayoría sobre una base individual y en el área técnico-artesanal. A partir de los años 90, se comenzaron a planificar más profesionalmente las misiones, implementando también un acompañamiento institucional, de modo que los/as voluntarios/as empezaron a asumir funciones de asesoramiento de las contrapartes.
3. Es **difícil determinar cuál ha sido el aporte** de cada uno/a de los/as voluntarios/as y de la totalidad de las misiones para los cambios que se generaron en las contrapartes correspondientes y – más aún – para los que se produjeron en la población beneficiaria. Esta dificultad tiene que ver con el hecho de que el impacto observado no es atribuible al trabajo o a las prestaciones de algún actor individual.
4. Pese a ello, los resultados del estudio permiten llegar a la conclusión de que los/as cooperantes lograron dar **importantes impulsos para cambios a nivel de las organizaciones contrapartes**, entre otras cosas en los ámbitos de las políticas institucionales, de la gestión de proyectos (*PCM*) y de la comunicación y cooperación interna.
5. La cooperación de la contraparte con la **población meta** ha logrado **cambios significativos** en ésta. Los dos efectos más sostenibles son: mayor conciencia en cuanto a la importancia de la protección de los recursos naturales y medidas correspondientes; y mayor equidad de género. Algunos cooperantes que trabajaron muchos años con ODESAR contribuyeron a estos cambios, incluso de manera directa.
6. La **falta de un objetivo global y una estrategia común** para todas las misiones así como la falta de coordinación de las misiones entre las tres organizaciones implicadas han disminuido el potencial para producir un impacto.
7. Las misiones han generado **cambios profundos en los/as cooperantes mismos/as**, tanto a nivel personal como también profesional. Cabe destacar en este contexto una mayor competencia social e intercultural y una mayor conciencia de los problemas de los países del Sur. Sin embargo, también se han observado algunos efectos negativos como, en primer lugar, ciertas dificultades en la reintegración en Suiza después de la conclusión de la misión.
8. En cuanto a la **cooperación entre ODESAR y las organizaciones que son miembros de Unité**, todas las partes involucradas la califican de muy buena. Los actores involucrados directamente, es decir ODESAR y la Coordinación en Managua (COCAM), califican la cooperación de muy positiva y marcada por la confianza mutua.
9. La **COCAM** cumple una función sumamente importante en la atención y en el acompañamiento de los/as voluntarios y también como entidad articuladora para la cooperación con las contrapartes.
10. De manera general, la aplicación de **metodologías cualitativas** en el análisis del impacto de las misiones personales es positiva, puesto que permite ver los efectos directamente desde la perspectiva de los/as beneficiarios. Además, estas metodologías apuntan a enfatizar ciertas propuestas para fortalecer los efectos positivos y reducir los negativos.
11. Uno de los problemas de los estudios de largo plazo – más aún cuando se basan en enfoques cualitativos – es la **disponibilidad limitada de datos e información**. A menudo, los actores

involucrados ya no están presentes o no se acuerdan muy bien de lo vivido. Asimismo, el proceso de adquisición de información y la evaluación de la misma mediante métodos cualitativos requiere disponer de mucho tiempo.

12. Uno de los problemas más importantes a nivel metodológico es **atribuir los efectos observados** a los diferentes actores. Este problema se presenta ya a nivel de las organizaciones contrapartes mismas, cuando un/a cooperante hace parte de un equipo. A nivel de los grupos meta **el problema es incluso doble**, ya que hay que diferenciar el aporte de la contraparte del de otros actores y de las influencias contextuales.
13. Las **recomendaciones más importantes** emergentes del presente estudio son las siguientes:

**En cuanto al logro de efectos:**

- En la planificación de las misiones, diferenciar claramente entre las áreas de impacto *cooperante-organización contraparte* y *organización contraparte-grupo meta*.
- A fin de aumentar el potencial para el logro de impactos, las organizaciones de envío deberían concentrarse en primer lugar en misiones largas.
- Las organizaciones de envío deberían coordinar mejor sus misiones y sintonizar lo más posible los conceptos de misión y los instrumentos de planificación y monitoreo.

**En cuanto a la medición de los cambios:**

- En los análisis de impacto, combinar metodologías cualitativas con enfoques clásicos de orientación más bien cuantitativa.
- Si se decide trabajar mayormente con enfoques cualitativos, asegurar suficiente disponibilidad de tiempo y de presupuesto.
- Puesto que es casi imposible medir el impacto que generan las misiones de voluntarios/as en los grupos meta, los análisis de impacto deben concentrarse primordialmente en las organizaciones contrapartes.
- Antes de iniciar cualquier estudio, informar de manera clara y transparente a todos los actores involucrados sobre los objetivos del mismo y sobre los procedimientos a aplicarse.

**En cuanto a la organización de las misiones:**

- Las organizaciones contrapartes deben definir y comunicar de manera más clara cuáles son sus necesidades de apoyo técnico-profesional. Cuando se les presentan candidatos cuyo perfil no corresponde a sus demandas, deben rechazarlos.
- Las organizaciones de envío deben preparar mejor a sus cooperantes tanto en el nivel de las tareas específicas que realizarán en la organización contraparte como también en cuanto a la misión en general.
- Organizar mejor la transferencia de información, experiencias y otros recursos de un/a cooperante al/a otro/a.
- Unité y las organizaciones de envío deben apoyar más a los/as voluntarios/as después de su retorno a Suiza y, tal vez, institucionalizar ese apoyo.

# 1. Introducción

## 1.1. Contexto y objetivos del estudio

En los últimos años, la pregunta de cuál es la efectividad de la Cooperación al Desarrollo (CD) se ha hecho cada vez más candente, también en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Es por eso que también los organismos ejecutores de la CD mediante el intercambio de personas – CD personal- tienen interés en que sus misiones logren una mayor orientación hacia efectos y en encontrar los métodos adecuados para medir y documentar lo más exactamente posible estos cambios.

Es en este sentido que se acordó entre Unité y la contraparte nicaragüense ODESAR realizar un estudio sobre el impacto de las misiones de los/as cooperantes en esta organización. El estudio abarca un período de aprox. 15 años (1991-2006). En este lapso de tiempo, hubo 12 misiones de 10 cooperantes. De las 12 misiones, nueve fueron de larga duración (por lo menos de dos años) – de estas nueve, dos con técnicos nacionales – y tres de corto plazo (menos de 12 meses). Se ha elegido a ODESAR porque había manifestado su interés en un estudio de este tipo y porque es una contraparte estable de Unité y/o varios de sus miembros desde hace muchos años. Otro motivo para la elección de ODESAR fue que sus misiones abarcan una amplia gama de temas.

Los objetivos del estudio son tres. Primero, mostrar en el ejemplo de ODESAR cuáles son los efectos que las misiones de cooperantes pueden lograr a largo plazo. Segundo, obtener información metodológica en cuanto a las posibilidades y las limitaciones para medir el impacto del trabajo de voluntarios/as en la CD. Tercero, y con miras al diseño de misiones personales futuras, formular conclusiones y recomendaciones generalizables sobre aspectos de contenido y metodológicos de la planificación, ejecución y del control de calidad de las misiones de los/as cooperantes.

## 1.2. Concepto metodológico

Generalmente, las misiones de cooperantes de las organizaciones que integran la plataforma Unité tienen como objetivo lograr cambios en las estructuras organizativas y en los procesos de trabajo de las contrapartes, para así optimizar las prestaciones que éstas ofrecen a sus grupos meta, mejorando sus condiciones de vida a largo plazo. Las misiones de voluntarios/as que trabajan directamente con la población beneficiaria son menos frecuentes hoy que en épocas anteriores.

Por lo tanto, cabe distinguir dos niveles o ámbitos en la evaluación de los efectos generados por los/las cooperantes: por un lado, los efectos que ellos/as provocan en la organización contraparte mediante los servicios que prestan y por otro lado, los cambios que la contraparte produce en los grupos meta.

Para medir los cambios en estos dos ámbitos, se ha recurrido mayormente a metodologías cualitativas. Significa que se ha tratado de calificar el impacto desde el punto de vista de los/as “beneficiarios/as”, es decir de los grupos meta y la contraparte, respectivamente. Para tal efecto, se han realizado talleres con los diferentes actores y grupos de actores (comunidades, animadores/as, personal de ODESAR). Los resultados de estos talleres se han complementado con entrevistas individuales con algunas personas de importancia significativa (p.ej. coordinadores de la COCAM en Managua) y mediante el estudio de informes de la contraparte y de una evaluación externa.

Con la finalidad de poder comparar la información y las evaluaciones obtenidas de esta manera con las de las ONG suizas, se han realizado entrevistas con ex cooperantes de ODESAR y con algunos/as representantes de organizaciones de envío en Suiza. Cabe señalar que los/as cooperantes no sólo se expresaron sobre los impactos que – según su propio parecer – ello/as habían logrado, sino también sobre los efectos que ha tenido su misión en ellos/as mismos/as y, en algunos casos, en la organización de envío.<sup>1</sup>

Para abarcar las diferentes áreas de impacto e incluir las distintas perspectivas, el estudio se ha realizado en dos partes, una en Nicaragua, la otra en Suiza.<sup>2</sup> La parte del estudio realizado en Nicaragua se ha concentrado en las contrapartes y en sus grupos meta. La parte suiza, ha concentrado su trabajo en los/as cooperantes y en las organizaciones de envío.

### **1.3. Procedimientos**

En la primera fase, dos autoras diferentes han elaborado las dos partes del estudio (Nicaragua, Suiza), basándose para ello en el concepto arriba detallado. Ambas partes ofrecen una serie de conclusiones y recomendaciones específicas.

Posteriormente y en base a los documentos presentados por las dos autoras, se procedió a la elaboración de la presente síntesis, que reúne los resultados de ambos estudios, formulando en la medida de lo posible, resultados y recomendaciones generalizables.

La tercera fase consistió en la traducción del documento de síntesis al castellano y su presentación a COCAM y ODESAR para su revisión crítica. Al mismo tiempo se consultó también a varios actores suizos (Unité, E-CHANGER, GVOM, INTERTEAM). En base a estos comentarios se redactó la presente versión definitiva del documento.

El presente documento de síntesis se dirige primordialmente a Unité y a su entorno (miembros, coordinadores/as, contrapartes en el Sur, representantes de la CD personal internacional), pero también a la COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y otros donantes, así como a todas las personas interesadas en la CD a través del intercambio de personas.

---

<sup>1</sup> El principio de la separación de perspectivas y el tema de la experiencia personal de los/as cooperantes en relación con su misión es una de las pautas metodológicas explícitas expresadas en el concepto metodológico global del presente estudio elaborado por Walter Egli.

<sup>2</sup> Parte Suiza: Horbaty, Elsbeth (2007): Efectos de los cooperantes suizos en ODESAR, Nicaragua, Estudio de largo plazo, Opiniones y reflexiones de las y los cooperantes que han trabajado en ODESAR, Matagalpa, Nicaragua. Parte Nicaragua: Pfister, Franziska y María Auxiliadora Barrios (2007): Intercambio de personas en la cooperación al desarrollo – Análisis de efectos, El caso de la organización contraparte ODESAR, Matagalpa, Nicaragua.

## 2. Contexto

### 2.1. Evolución del contexto político y de los conceptos de desarrollo

De manera general, el periodo relevante en cuanto a la cooperación con ODESAR y para las misiones correspondientes puede dividirse en dos etapas: el sandinismo (1979 – 1990) y la fase post-sandinista que, por su parte, se divide en varios momentos correspondientes a distintos Gobiernos nacionales.

Después de llegar al poder en 1979, los sandinistas iniciaron una amplia campaña de alfabetización y lanzaron una reforma agraria. Fue la primera vez que, tras varias décadas de dictadura militar, los/as nicaragüenses fueron tratados/as como ciudadanos/as plenos/as con todos los derechos que esta ciudadanía implica. Al mismo tiempo, los defensores del derrotado dictador Somoza (los “*contras*”), se aprestaron a combatir al sandinismo con ayuda de los Estados Unidos, lo que desembocó en una larga guerra civil. Hacia fines de los años 80, la presión sobre los sandinistas para entrar en negociaciones con los “*contras*” y convocar a nuevas elecciones aumentó cada vez más. En 1990, los sandinistas perdieron la elección, de la que salió victoriosa Violeta Chamorro, quien gobernó el país con el apoyo de una amplia coalición.

El gobierno de Chamorro fue calificado como de transición y estuvo marcado por compromisos políticos hacia los sandinistas cuya influencia seguía siendo grande y por los esfuerzos por reducir las fuerzas armadas y por desmovilizar a los *contras*.

El ganador de las elecciones de 1996 fue Arnoldo Alemán de tendencia liberal. Al principio, se empeñó en disminuir lo más posible la influencia de los sandinistas. Sin embargo, posteriormente acudió a un pacto con ellos por motivos de oportunismo político. Alemán se enfrentó con las ONG y más tarde fue procesado por delitos de corrupción. Su sucesor, el anterior Vicepresidente Enrique Bolaños, continuó la política (neo) liberal de su antecesor, dando continuidad también a la “Estrategia de Lucha contra la Pobreza” iniciada en 1999. Las elecciones del 2007 significaron el retorno al poder del dirigente sandinista Daniel Ortega.

Durante la época del sandinismo, los esfuerzos de cooperación se concentraron en la reforma agraria, en la construcción de obras de infraestructura y en grandes empresas agropecuarias públicas así como en temas de educación y salud. La mayor parte de la ayuda era de origen soviético y cubano, pero también hubo numerosos programas financiados por países europeos, especialmente naciones con gobiernos socialdemócratas.

Tras la derrota de los sandinistas, la CD apoyó los esfuerzos del Gobierno para reconstruir el país que había sufrido grandes destrucciones durante los largos años de guerra civil. Al mismo tiempo, tanto el Fondo Monetario Internacional como también el Banco Mundial comenzaron a implementar sus programas de estabilización y ajuste estructural cuyo objetivo fue eliminar los desequilibrios macroeconómicos, liberalizar y privatizar la economía estatal. Aparte de ello, centenares de ONG nuevas asumieron un papel importante para el desarrollo del país.

A principios del nuevo milenio, Nicaragua comenzó a ejecutar su Estrategia de Lucha contra la Pobreza que fue una condición para la condonación de deudas internacionales. Se trata de un plan de desarrollo nacional y está considerado como hilo conductor para el apoyo de donantes multi- y bilaterales, entre los cuales también está la COSUDE.

## 2.2. **La contraparte: ODESAR**

ODESAR (*Organización para el Desarrollo Municipal*) es una ONG sin fines de lucro fundada en 1990 y con sede en la ciudad de Matagalpa. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de los grupos poblacionales más pobres e históricamente marginadas y ayudarles a vivir plenamente sus derechos como ciudadanos/as. Para ello, ODESAR opta por el fortalecimiento de la conciencia y de las capacidades propias de las comunidades (empoderamiento). Concretamente, se trata de fomentar la capacidad de organización y negociación de las comunidades, de mejorar la alimentación y el estado de salud de las familias y también de aumentar sus ingresos y promocionar la protección de los recursos naturales.

Los grupos meta de la organización son comunidades y familias que no están en condiciones de satisfacer sus necesidades básicas en las áreas de la alimentación, salud, educación y vivienda. Hasta el momento, las actividades de ODESAR se han concentrado en pequeños/as productores/as; madres solteras sin propiedad de terreno; analfabetas; niños y niñas; personas con discapacidad; trabajadores/as campesinos/as ; y en comunidades indígenas.

ODESAR desempeña sus actividades en 7 de los 13 municipio del Departamento de Matagalpa que tiene una superficie de 8'500 km<sup>2</sup> (7% de la superficie total del país), albergando una población de 450'000 personas. La organización tiene oficinas en cinco lugares.

## 2.3. **Desarrollo de los conceptos y de las misiones**

De manera general, la **filosofía de las misiones de voluntarios/as** en Nicaragua puede dividirse en tres fases. En la primera, durante el sandinismo, en los años 80, el motivo principal de las misiones fue la solidaridad política con la Revolución Sandinista. La mayoría de los/as voluntarios/as llegaba a Nicaragua sin una misión institucional, trabajando en instituciones públicas, generalmente en el área técnico-artesanal. A partir de los años 90, las misiones eran preparadas por organizaciones de envío y su objetivo fue apoyar a las ONG que venían surgiendo después que los sandinistas perdieran las elecciones. Estas misiones – planificadas y estructuradas de manera más profesional – en su mayoría ya no tuvieron lugar directamente en la base, sino que los/as cooperantes se desempeñaron en funciones de asesoramiento, especialmente en el área del desarrollo organizativo. Esta tendencia se ha fortalecido aún más en los primeros años del presente milenio. Casi todas las misiones largas se concentraron en el asesoramiento del equipo de la sede principal en Matagalpa. En cambio, las pasantías o prácticas, siguen teniendo lugar en el campo, en contacto directo con los/as beneficiarios/as.

En lo que se refiere a los **conceptos de misión** en un sentido más estricto de la palabra (objetivos, estrategias, áreas de trabajo, etc.), no existe una línea común entre las tres organizaciones de envío (INTERTEAM, E-CHANGER, GVOM). Los objetivos de las misiones varían, no hay una planificación conjunta y coordinada, tampoco existe un intercambio de experiencias entre estas tres organizaciones. ODESAR tampoco tiene un concepto común para los/as cooperantes suizos/as.

De 1990 hasta 1999, hubo ocho misiones en ODESAR, seis de larga duración (algunas se superpusieron en el tiempo), una de corto plazo y una pasantía (post-Mitch). Posteriormente, del 2000 al 2006, se realizaron cuatro misiones, una de ellas una pasantía. En el presente año (2007) hay tres misiones en curso (dos largas, una pasantía).

### 3. Los efectos de las misiones de cooperantes en ODESAR

Para fines del presente documento, entendemos bajo el término “impacto” o “efectos” los cambios que los diferentes actores han percibido y que puedan ser atribuidos a la intervención de cooperantes o a los proyectos de las contrapartes de ODESAR.

Los análisis se refieren a dos áreas de impacto: cambios en la contraparte que puedan ser atribuidos a las actividades de cooperantes; y cambios a nivel de los grupos meta de ODESAR, atribuibles a la intervención de ODESAR. Durante los años 90, hubo varias misiones que intervinieron de manera directa a nivel de los grupos meta. Por esta razón se han estudiado también los cambios en la población meta que han sido iniciados por los/as voluntarios directamente.

Los resultados que aquí presentamos deben manejarse con cierta prudencia, por dos razones. Primera: para todos/as los/as involucrados/as es muy difícil atribuir de manera inequívoca los cambios observados a la intervención de algún actor en particular y diferenciarlos de la acción de otros actores y de influencias contextuales generadas en niveles superiores (es decir fuera de los niveles estudiados).<sup>3</sup> Segunda: el presente estudio abarca un periodo largo (15 años), lo que dificulta aún más esta atribución.

#### 3.1. Cambios a nivel de la contraparte

Viendo de manera retrospectiva desde el punto de vista actual, de hoy, el nivel de la contraparte es el área de intervención más adecuado para las misiones personales, pues los conceptos más recientes dan mayor prioridad al fortalecimiento de la contraparte, es decir de sus estructuras organizativas, sistemas y procesos. La hipótesis de este enfoque es que las actividades del/de la cooperante mejoran las prestaciones que la contraparte ofrece a sus grupos meta y que ello fortalece o acelera el impacto en la población.

Para el presente estudio, se realizaron dos talleres, uno con el equipo de ODESAR en Nicaragua, el otro con ex cooperantes en Suiza. Como cambios más importantes a nivel de la contraparte que son atribuibles a las actividades de algún/a voluntario/a en particular se mencionó lo siguiente:<sup>4</sup>

- **Cambios positivos en el área políticas/planificación estratégica:**
  - Colaboración en la determinación de enfoques en las áreas de seguridad alimentaria y medio ambiente y en la elaboración de las estrategias correspondientes.
  - Elaboración y/o fortalecimiento de políticas y estrategias institucionales en el área de la participación ciudadana entre otros.
  - Elaboración de una planificación estratégica y de los indicadores correspondientes
- **Estructuras organizativas mejoradas:** creación de comisiones (género, participación ciudadana, etc.) y aseguramiento de su funcionalidad.
- **Infraestructura comunicativa** así como **comunicación interna y externa mejoradas:**, instalación de una red interna de computación y de una conexión de Internet más rápida para todos/as los/las colaboradores/as, elaboración de una página web.
- **Gestión mejorada de programas y proyectos:** sistema de M&E más funcional y estable.

<sup>3</sup> Para mayor detalle referente a estos problemas metodológicos (brechas de atribución y dificultades de diferenciación), véase el capítulo 4.2.

<sup>4</sup> Hasta el año 2007 hubo/hay 5 misiones que actuaron a nivel de la contraparte exclusivamente.

- Mayor confianza en la contraparte de parte de los donantes del Norte (gracias a la presencia de una persona europea en la organización).
- Mayor conciencia en los miembros del equipo, especialmente en temas de género.

El estudio en Nicaragua revela que, en general, estos cambios están arraigados en la organización, lo que significa que hay sostenibilidad (a excepción de ciertas políticas institucionales y, en parte, de la comunicación interna).

En lo que se refiere a la atribución de estos cambios a los diferentes actores, se observa cierta discrepancia entre el estudio en Nicaragua y el realizado en Suiza. A criterio de los/as ex cooperantes y de los/as representantes de las organizaciones de envío, la mayoría de los cambios mencionados se atribuyen más a la iniciativa de ODESAR y al apoyo técnico por parte de consultores nicaragüenses. El personal de ODESAR, en cambio, tiende a atribuirlos a la intervención de los/as cooperantes.<sup>5</sup>

Los/as cooperantes entrevistados/as señalaron que lo que hicieron fue, sobre todo, dar impulsos para cambios en el área de la comunicación y cooperación internas, en el estilo de la cooperación con el grupo meta y en las relaciones y los contactos con Suiza. Opinan que los cambios en la gestión de programas y proyectos (PM&E) se deben, más que todo, a las presiones por parte de las organizaciones que financian.

Los impulsos más profundos para cambios en el área del desarrollo organizativo los dieron los/as dos cooperantes que cumplieron misiones de más de seis años de duración. Los/as que trabajaron en ODESAR entre dos a tres años lograron dar impulsos para cambios puntuales, pero que no siempre generaron los efectos planeados. En las misiones cortas y las pasantías no existe la pretensión de lograr cambios.

## **3.2. Cambios a nivel de los grupos meta**

### **3.2.1. Cambios generados por ODESAR**

Considerando la lógica de la cadena de causa-efecto, para este nivel de impacto se supone que a través del mejoramiento de las prestaciones de la contraparte, de manera indirecta los/as voluntarios/as o su equipo realizaron un aporte a los cambios que se han observado en los grupos meta.

De lo expresado en los talleres con los grupos meta (incl. promotores/as) en cuatro comunidades, se concluye que el trabajo de ODESAR ha generado, esencialmente, los siguientes cambios significativos:

- **Situación alimentaria mejorada** gracias al cultivo de árboles frutales, la instalación de huertos y el mejoramiento de los sistemas de producción (diversificación de la producción agraria, crianza de pollos y ganado ovino).

---

<sup>5</sup> Uno de los motivos de estas diferencias puede estar en el diseño de las entrevistas. En el taller con el equipo de ODESAR, se ha partido de cooperantes y/o misiones individuales. En cambio, las entrevistas de los/as cooperantes tuvieron como punto de partida las diferentes áreas en las que se han generado cambios. Asimismo, es posible que ciertos aspectos culturales e ideológicos hayan contribuido a que se generen estas discrepancias.

- **Situación económica mejorada para las familias**<sup>6</sup> gracias a las mejoras en los sistemas de producción, al acceso al crédito, a la gestión sostenible de los recursos naturales (reforestación) y a la construcción de cocinas mejoradas.
- **Estado de salud mejorado** gracias a la instalación de una red de agua potable y de letrinas y fruto de una mejor alimentación.
- **Mayor equidad de género** gracias a una mayor participación de las mujeres en las actividades de la comunidad, a la adquisición de títulos de propiedad de terrenos y de casas por parte de mujeres y gracias a la creación de una red de mujeres.
- **Mayor autoestima y cambios de actitud** en mujeres y hombres mediante medidas de formación y capacitación (alfabetización, liderazgo, género, cabildeo político, etc.).
- **Mayor protección de recursos naturales** gracias a medidas de reforestación y cambios en la producción agraria (agricultura biológica, construcción de terrazas).

En general, los cambios mencionados por las comunidades coinciden con los impactos planeados y reportados en los informes de ODESAR. La evaluación de impacto realizada en el año 2004 también los confirma.

Asimismo, las entrevistas de los grupos meta revelaron que en muchos aspectos, la cooperación con ODESAR y los impactos generados lograron satisfacer e incluso hasta superaron sus expectativas.

Desde el punto de vista de los/as ex cooperantes, los principales cambios atribuibles a la intervención de ODESAR son un mayor nivel de conciencia por la protección de los recursos naturales y las medidas correspondientes así como mayor equidad de género.

### 3.2.2. Cambios provocados de manera directa por los/as voluntarios

De hecho, evaluar los cambios en los grupos meta que puedan atribuirse a la intervención directa de cooperantes no fue el objetivo principal del presente estudio. No obstante, como en el caso de ODESAR se han realizado varias misiones que intervinieron en parte, o exclusivamente, a nivel de los grupos meta (especialmente en los años 90)<sup>7</sup>, se han incluido en el estudio también estos efectos, es decir los generados por los/as cooperantes directamente en el grupo meta.

Las entrevistas realizadas al personal de ODESAR muestran que por lo menos en tres casos, se ha constatado que el/la cooperante ha logrado dar impulsos fundamentales para cambios sostenidos en los grupos meta correspondientes. Estos cambios se refieren primordialmente a los sistemas de producción (diversificación de la producción agraria, introducción de la agricultura biológica) y a la organización de las comunidades.

Los cambios se lograron mediante cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo (on the job), apoyo técnico y la conformación de grupos de autoayuda.

---

<sup>6</sup> De acuerdo a la percepción del grupo meta, sus ingresos se han incrementado, sin embargo, hacen falta las herramientas para comprobarlo.

<sup>7</sup> Analizando las 12 misiones realizadas entre 1991 y el año 2006 por miembros de Unité en ODESAR, observamos que en seis la cooperación directa con los grupos meta era una de las medidas implementadas. Una incluso tuvo lugar, exclusivamente, a nivel de los grupos meta exclusivamente.

### **3.3. Cambios a nivel de los/as cooperantes mismos/as**

Todos/as los/as cooperantes entrevistados/as coinciden en señalar que los cambios más profundos tuvieron lugar en ellos/as mismos/as, tanto a nivel personal como también laboral. Sin embargo, estos cambios no fueron solamente positivos, también se han observado efectos negativos – algunos de ellos inesperados.

Como **cambios positivos** se han mencionado:

- Mayor competencia social e intercultural, mayor auto competencia.
- Mayor autoestima, horizonte ampliado, sistemas de valores relativizados, mayor valoración de la calidad de vida en Suiza.
- Mayor conciencia en relación a los problemas que tienen los países del Sur y de los desequilibrios a nivel global.
- Mayores conocimientos de la CD y de la política de desarrollo.
- Mayores conocimientos en política internacional en general y de la política interna tanto nicaragüense como suiza.

Como **aspectos negativos** más importantes, se mencionó:

- Dificultades de adaptación a la cultura local al principio de la misión.
- Sobre todo al principio, problemas para comprender los objetivos y las tareas de la misión y tener la sensación de que no se necesita de uno/a.
- Agotamiento físico y psíquico, problemas de salud.
- Aislamiento social, soledad.
- Problemas de reintegración en Suiza (desempleo, problemas financieros, problemas con el consumismo y el individualismo de la sociedad)

### **3.4. Cambios a nivel de las organizaciones de envío**

Dependiendo de la organización de envío, se supone de manera explícita o implícita que las misiones y las experiencias correspondientes repercuten también en las instituciones de envío mismas (p.ej. adaptación de conceptos de misión, criterios de selección de contrapartes o cooperantes, etc.).

Según los/as voluntarios/as entrevistados/as, en el caso de las misiones en ODESAR, los procesos de retroalimentación y cambios correspondientes no obedecían a una planificación sistemática. No obstante, uno/a que otro/a cooperantes manifiesta que sí ha podido observar efectos en su organización de envío (p.ej. en cuanto a la preparación de los/as cooperantes o a la conciencia de la Central en relación a determinados problemas de adaptación en el lugar).

### **3.5. Cooperación de los miembros de Unité – ODESAR**

En el transcurso de los últimos 15 años, fueron tres los miembros de Unité que colocaron cooperantes en ODESAR: E-CHANGERr, INTERTEAM y GVOM (*Groupe Volontaires Outre-Mer*). Con excepción de GVOM no existe una relación de contrapartes (\*partenariado\*) directa entre ODESAR y las oficinas centrales de dichas organizaciones, sino que la cooperación se desarrolla mediante la representación de las organizaciones de envío en Managua (COCAM).

En cuanto a la orientación conceptual de las misiones, existen **diferencias perceptibles** entre las tres organizaciones de envío. Mientras que INTERTEAM pretende contribuir al desarrollo de las contrapartes y de manera indirecta al desarrollo de los grupos meta de éstas mediante medidas de desarrollo organizativo y de apoyo técnico, tanto para GVOM como para E-CHANGER, el motivo principal es la solidaridad política, de modo que sus misiones apuntan a crear un mundo más justo a través del intercambio de ideas y de conocimientos. Aparte de estas diferencias conceptuales, cada una de las organizaciones maneja formularios de monitoreo y modalidades de financiamiento diferentes (INTERTEAM y E-CHANGER trabajan con “Contribuciones de programa” de la COSUDE, en GVOM se manejan aportes para misiones individuales).

Las **expectativas** de la COCAM hacia la cooperación con ODESAR se referían y refieren, ante todo, al acompañamiento y a la atención de los/as cooperantes (aprovechar sus fortalezas, crear una atmósfera de trabajo agradable para ellos/as, brindarles información y ayudarles a integrarse, disponer el tiempo suficiente para su acompañamiento) y a sus áreas de trabajo (flexibilidad en la implementación de lo planificado para la misión). Ambos/as Coordinadores/as coinciden en afirmar que hasta ahora, estas expectativas se han cumplido.

En cuanto a las expectativas que tiene ODESAR hacia las organizaciones de envío, espera que éstas profesionalicen más la selección de cooperantes y – en general – que se continúe con la cooperación. La Directora de ODESAR confirma que estas expectativas son cumplidas. Sin embargo, señala que existe necesidad de acción en lo que son los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación de las misiones, indicando que deben ser más sencillos.

Tanto los/as cooperantes entrevistados/as como – en la medida que tienen contacto directo con la organización - las organizaciones de envío califican de excelente la cooperación con ODESAR. Los actores involucrados directamente en la relación de contrapartes – es decir ODESAR y la COCAM – la describen como altamente positiva y de confianza mutua.

## 4. Lecciones aprendidas

A continuación, describiremos las conclusiones más importantes que se deducen de los resultados de ambas partes del estudio (Nicaragua, Suiza) sobre los efectos que generan las misiones de cooperantes. Las lecciones aprendidas se refieren a la generación de impactos, a las metodologías para la medición de los cambios y a la organización de las misiones (concepción, planificación y pilotaje).

Presentamos principalmente aquellas conclusiones que puedan ser generalizables y aplicables también a otras contrapartes o países.

Las *lecciones aprendidas* ayudan a formular recomendaciones generalizables que podrían mejorar la orientación hacia impactos y la medición de los efectos que genera la cooperación mediante el envío de personas. Para las recomendaciones, véase el capítulo 5.

El presente estudio se limita a los efectos generados en una determinada contraparte. Por consiguiente, las *lecciones aprendidas* y recomendaciones se refieren exclusivamente a este área y no así a niveles estratégicos superiores como a algún programa por país. Para formular recomendaciones para este nivel, haría falta un estudio específico aparte.

### 4.1. Generación de efectos

A continuación presentamos los resultados del estudio en cuanto a los efectos y las áreas de impacto a las que las misiones de cooperantes pueden aportar. Asimismo, analizamos el tema de los límites de estos impactos y de las condiciones que tienen que estar dadas para que se consiga dar impulsos para cambios.

- A nivel de la contraparte, los/as voluntarios/as han logrado dar importantes impulsos para cambios, entre otras cosas, en las áreas de las políticas institucionales y – en menor medida – en la gestión de proyectos (*PCM*) y la **comunicación y cooperación interna**.
- La cooperación de la contraparte con los grupos meta ha provocado numerosos cambios en éstos. Dos de los impactos sostenidos más importantes son: **mayor conciencia para la protección de los recursos naturales** y **mayor equidad de género**.
- Es sumamente **difícil determinar cuáles han sido los aportes de cada uno/a de los/as cooperantes** y de la totalidad de los/as voluntarios/as que han trabajado en ODESAR en los cambios que se han observado en la contraparte y más aún en los grupos meta. Una de las razones para ello es el hecho de que los/as cooperantes sólo son uno de muchos elementos de un sistema, de modo que es muy difícil diferenciar y delimitar su contribución a determinados cambios del aporte que realizaron otros actores (problemas de diferenciación y brechas de atribución, véase cap. 4.2).
- El **aporte de los/as cooperantes está sobre todo a nivel de productos y servicios (*output*)**, en algunos casos también de efectos directos (*outcomes*). En cambio, los efectos indirectos de largo plazo siempre son el resultado de un proceso colectivo, ya sea a nivel de equipo, de organización u otros actores, inclusive del contexto político y económico.
- **Las misiones que intervienen de manera directa en la base**, en las comunidades, **pueden dar impulsos visibles para cambios**. A fin de arraigar y sustentar dichos cambios, es necesario que las misiones estén muy bien integradas a nivel institucional y se debería contar con un seguimiento institucional aún después de concluida la misión. Dependiendo de cómo el/la

cooperante se integre y logre los cambios en la comunidad, puede existir el peligro de una dependencia demasiado grande del grupo meta hacia la intervención externa.

- Las misiones provocan **profundos cambios en los/as cooperantes mismos/as**, tanto a nivel personal como profesional (sobre todo: competencia intercultural y social, competencias propias)
- **Cuanto más tiempo el/la cooperante se quede en el país y en la organización**, es decir cuanto mayor es su conocimiento del contexto y de la organización, mayores son las posibilidades de lograr cambios significativos. Las misiones de uno a tres años de duración, no suelen producir sino efectos puntuales, más aún cuando se trata de un/a cooperante que no tiene experiencia.
- Los requisitos previos más importantes para que un/a voluntario/a pueda cumplir a cabalidad sus funciones y logre iniciar cambios son **una alta competencia social e intercultural, sólidos conocimientos técnicos** así como una muy buena capacidad de adaptación y flexibilidad.
- Una **buena preparación de los/as cooperantes antes de la misión** (idioma, conocimientos sobre el país, conocimientos metodológicos, etc.) puede acortar la fase de introducción y aumentar el potencial para la generación de impactos.
- La **integración de los/as cooperantes en la contraparte**, un óptimo acompañamiento y una buena atención son fundamentales para que logren contribuir a mejorar las prestaciones que ofrece la organización.
- La **Coordinación local** es de suma importancia para la atención y el acompañamiento de los/as voluntarios/as y también para la articulación de la cooperación con la contraparte (cierta unificación o “streamlining” de los diferentes intereses y exigencias de las organizaciones de envío).
- Por otra parte, **la falta de coordinación de las misiones** y de los conceptos correspondientes entre las tres organizaciones suizas involucradas pueden reducir el potencial para generar efectos.

## 4.2. Evaluación de los efectos

A continuación, presentaremos los **resultados más importantes a nivel metodológico** que podemos deducir de las dos partes de este estudio. Ayudan a revelar cuáles son los límites para la medición de los impactos de misiones personales – especialmente al trabajar con métodos cualitativos. En este contexto, las lecciones aprendidas se refieren al tema de la adquisición de información/recaudación de datos, a la evaluación e interpretación de datos y también a resultados generales en cuanto a la aplicación de enfoques cualitativos.

### 4.2.1. Recaudación de información

- Los estudios de largo plazo suelen confrontarse con el problema de la **disponibilidad limitada de información**, más aún cuando se trata de estudios con un enfoque cualitativo, pues interpelan por la percepción subjetiva de los actores involucrados. La información sobre las primeras fases de la cooperación, que tuvieron lugar hace mucho tiempo, es a menudo poco precisa e incompleta, porque los actores que estuvieron involucrados en aquella época ya no están disponibles o no se acuerdan muy bien.<sup>8</sup>
- En los análisis de impacto que se basan en una metodología primordialmente cualitativa, la **adquisición y evaluación de la información suelen requerir mucho tiempo**, porque es

<sup>8</sup> En el caso de una practicante, el equipo de ODESAR no pudo acordarse de ella.

necesario realizar varios talleres con grupos de actores diferentes – que además muchas veces son difíciles de ubicar – y porque se llevan a cabo entrevistas individuales que también requieren de mucho tiempo. Por lo tanto, son caros.

- A raíz del **número relativamente pequeño de misiones/cooperantes** que formaron parte del presente estudio – algunos sólo cumplieron una pasantía corta<sup>9</sup> - los resultados deben interpretarse con cautela.

#### 4.2.2. Evaluación e interpretación de la información

- Al **no existir un objetivo global ni una orientación general común** para todas las misiones en una misma contraparte, es difícil determinar si – tomando en cuenta la totalidad de las misiones - las expectativas, ya sean explícitas o implícitas, realmente se han cumplido.
- Uno de los principales problemas en la evaluación de efectos atribuibles a misiones de voluntarios/as está ligado, precisamente, a la **atribución y delimitación** de los mismos. Cuando un/a cooperante cumple su misión integrándose a un equipo (en las organizaciones de cierto tamaño éste suele ser el caso), es muy difícil delimitar el aporte del/de la voluntario/a del de otros miembros del equipo. Si se trata de cambios en los grupos meta, es prácticamente imposible determinar el aporte del/de la cooperante, pues además habría que delimitar las prestaciones de la contraparte de las de otros actores. De hecho, aquí existe una **brecha de atribución doble**.
- Cabe señalar también que puede darse cierta distorsión de la información y de las opiniones recabadas **a raíz de aspectos culturales e ideológicos**. Así, algunos ex cooperantes (suizos) pueden tender a disminuir los cambios que han logrado. Ya sea por la proverbial humildad que caracteriza a los/as suizos/as o porque la persona ha interiorizado la filosofía que dice que los/as voluntarios/as no deben actuar como “sabelotodos”. Y que su función es dar impulsos para que los/las “beneficiarios/as” logren los cambios deseados por su propia fuerza (ayuda para la autoayuda).

#### 4.2.3. Lecciones generales sobre la aplicación de enfoques cualitativos

- El hecho de que la metodología aplicada pretenda hacer propuestas para fortalecer los efectos positivos y reducir los negativos, hace que no se concentre en los problemas sino que **apunta a posibles soluciones**, lo que es altamente positivo.
- Cuando se trata de medir el impacto de misiones personales (por lo menos al trabajarse con métodos cualitativos), la **diferenciación técnica entre outcome** (efecto directo) **e impacto** (cambios de largo plazo) parece ser inadecuada, tanto por razones formales como de contenido. Pues, por un lado – justamente en castellano – no existen traducciones precisas para estos conceptos, y por otro, porque al introducir esta diferenciación en los talleres – especialmente con los grupos meta que no están acostumbrados a esta terminología – pueden surgir confusiones, de modo que no crea ninguna plusvalía.
- **El método desarrollado por el DED (Cooperación alemana)** para la evaluación de los efectos generados por voluntarios/as se refiere solamente al nivel de la contraparte. Es por eso que su aplicabilidad para misiones que tienen lugar directamente en la base (beneficiarios/as) – como todavía son bastante frecuentes en África - es limitada
- Este enfoque cualitativo podría ser apto también para medir el impacto que **un/a determinado/a cooperante** logre en una misión de entre tres y cinco años de duración (debe entenderse como complementación del monitoreo de misión clásico).

<sup>9</sup> El estudio abarca un periodo de aprox. 15 años (1991-2006). En este lapso de tiempo, hubo 12 misiones de 10 cooperantes. De las 12 misiones, 9 fueron de largo plazo (por lo menos 2 años) – de estas 9 dos con técnicos nacionales – y 3 pasantías/prácticas cortas (menos de 12 meses).

### 4.3. Organización de las misiones

#### 4.3.1. Concepto, planificación y pilotaje de las misiones

- La evolución de la filosofía de las misiones a través de los últimos 17 años (de la solidaridad política al asesoramiento institucional, del apoyo técnico-artesanal a la consultoría organizativa) trajo consigo que hoy **los requisitos en cuanto a la profesionalidad de la planificación, el monitoreo y la evaluación** de las misiones y también las exigencias para la coordinación interinstitucional sean notablemente más altos.
- El hecho de que en una sola contraparte se apliquen conceptos diferentes para las misiones **dificulta o incluso imposibilita la creación de sinergias** entre las diferentes misiones, disminuyendo de manera considerable el potencial para lograr impacto. Así, la aplicación de instrumentos de planificación y monitoreo divergentes – que además varían de los que maneja la contraparte – por parte de las diferentes organizaciones de envío **también dificulta la dirección de las misiones** por parte de la Coordinación.

#### 4.3.2. Cooperación entre organizaciones miembro de Unité/Coordinación y contraparte local

- Para que una misión tenga éxito es de suma importancia que existan buenas relaciones de confianza entre la Coordinación, las organizaciones de envío y las contrapartes.
- Para establecer una cooperación fructífera, es necesario que ambas partes tengan la flexibilidad necesaria para la ejecución de los planes de misión. Ambas partes deben tener la disposición de modificar los objetivos y áreas de acción originalmente determinadas si fuera necesario.
- Un ex cooperante considera que las misiones se orientan demasiado en la “oferta”, es decir que las organizaciones de envío presionan a las contrapartes para que éstas acepten a un/a determinado/a voluntario/a.

#### 4.3.3. Perfil de exigencias para cooperantes y preparación de los/as mismos/as para la misión

- Para que una misión tenga éxito, el/la voluntario/a debe tener una buena capacidad de adaptación, alta flexibilidad, sensibilidad cultural y también competencia social y autocompetencia. Asimismo, debe tener buenos conocimientos del idioma local y metodológicos así como cierto conocimiento de la política, economía y cultura del país en el que cumple su misión.

#### 4.3.4. Reintegración de los/as cooperantes en Suiza

- Los/as voluntarios identifican como la mayor dificultad en relación con su misión la reintegración en Suiza. Este problema podría paliarse mediante un mejor acompañamiento durante la primera fase después del retorno a Suiza.

## 5. Recomendaciones

Las recomendaciones que presentamos más abajo se dirigen a los diferentes actores de la CD personal. Se deducen, por un lado, de la síntesis de las sugerencias formuladas en las dos partes del estudio y, por otro, de las lecciones aprendidas que señalamos en el capítulo 4.

Al igual que las *lecciones aprendidas*, también las recomendaciones se refieren principalmente a tres áreas: generación de efectos, métodos para la medición de los cambios y organización de las misiones.

Lo que se presenta a continuación son, en primer lugar, las recomendaciones generalizables. Si se dirigen a un actor en particular, se menciona correspondientemente. El objetivo de estas recomendaciones es lograr una mayor orientación hacia efectos y una mejor medición de los mismos en la CD personal. Como ya señalamos en el capítulo 4, se refieren a las misiones en una sola contraparte y no son aplicables al nivel del programa nacional en su totalidad.

### 5.1. Generación de efectos

Las recomendaciones que siguen pretenden dar pautas para mejorar el impacto de misiones personales en una contraparte y para fomentar la durabilidad de los cambios logrados.

- Tanto la planificación de las misiones como los instrumentos de planificación y monitoreo correspondientes deberían **diferenciar de manera clara los ámbitos de intervención cooperante – contraparte por un lado, y contraparte – grupo meta**, por otro. El hecho de incorporar el impacto que se espera para el grupo meta en la planificación de la misión individual, puede crear confusión, sobrecarga y expectativas exageradas en los/as cooperantes. Es por eso que, como regla general, en el plan individual para cada misión, sólo se deberían mencionar los resultados y efectos esperados a nivel de la contraparte.<sup>10</sup> Lo ideal sería que el instrumento de planificación y monitoreo de la misión se acople al sistema de monitoreo de la contraparte para así poder compatibilizarlo con los efectos esperados que ella formule (p.ej. a nivel de equipo).
- A fin de aumentar el potencial para la generación de efectos, se recomienda a las tres organizaciones de envío concentrarse **primordialmente en misiones largas** (mín. 3 años). Las misiones cortas y las pasantías de menos de 12 meses de duración deben realizarse solamente a solicitud explícita de la contraparte y para fines puntuales bien definidos. En el caso de misiones cortas es necesario asegurarse que el/la cooperante disponga de los conocimientos básicos necesarios (idioma, conocimientos técnicos) ya antes de comenzar la misión.
- En cuanto a **misiones que se desarrollan de manera directa y exclusiva en la base**, es decir a nivel de los/as beneficiarios/as, se recomienda realizarlas solamente a solicitud expresa del grupo meta y siempre y cuando se garantice un estrecho acompañamiento del/de la cooperante así como un seguimiento institucional después de la misión.
- Para potenciar los efectos de las misiones en una misma contraparte, se recomienda que las diferentes **organizaciones de envío coordinen mejor su apoyo y preparen los futuros**

<sup>10</sup> En este nivel, no es adecuado establecer una diferencia entre outcome e impacto, puesto que la diferenciación no es sencilla y porque el impacto (cambios de largo plazo, de orden superior y más bien complejos) difícilmente será atribuible a una determinada misión. El concepto de la **utilización** (es decir el uso de las prestaciones realizadas por el/la cooperante por la contraparte) como lo usa la GTZ podría ser una opción interesante.

**cooperantes en base a las experiencias hechas en las misiones anteriores, intercambiadas entre todas las organizaciones de envío involucradas.**

- Las organizaciones de envío podrían considerar la posibilidad de enviar a **ex cooperantes para misiones cortas de seguimiento de su propia misión** (asesoramiento puntual del personal local o de voluntarios/as nuevos/as). De esta manera, se podría mejorar la sostenibilidad de los proyectos.

## 5.2. Métodos para la evaluación de los efectos

A continuación, presentaremos las recomendaciones que se refieren a la pregunta de cuáles son los enfoques metodológicos adecuados para medir los efectos de misiones de cooperantes y qué aspectos hay que tomar en cuenta.

- Para el análisis de los efectos, se recomienda trabajar con una **combinación de métodos cualitativos** (p.ej. “*Most Significant Change*” – “*cambio más significativo*”) y **enfoques cuantitativos** (p.ej. monitoreo de resultados). Este procedimiento tiene la ventaja – entre otras – de que facilita cerrar las lagunas de información y permite comparar las percepciones subjetivas con informaciones y datos “objetivos” y viceversa, con lo que los análisis deberían generar resultados más consistentes.
- En caso de que se opte por trabajar con enfoques principalmente cualitativos que requieren de talleres y entrevistas para los que se necesita mucho tiempo, es necesario **disponer de ese tiempo y de un presupuesto suficiente** para su realización.
- Tratándose de efectos de *misiones personales* y considerando que es casi imposible medirlos a nivel de los grupos meta (brecha de atribución doble), el análisis debería **concentrarse en los cambios generados a nivel de la contraparte** – aplicando métodos cualitativos y cuantitativos. Para tal efecto, se recomienda realizar no solamente talleres sino también entrevistas más profundizadas con el personal operativo de la contraparte. En cuanto a los cambios logrados en el grupo meta, pueden evaluarse y medirse en primer lugar mediante un *estudio de escritorio* (analizando informes de la contraparte y de evaluaciones externas).<sup>11</sup>
- Cuando hay varios/as consultores/as trabajando en el mismo análisis de impacto o cuando es necesario entrevistar a diferentes grupos de actores sobre los mismos cambios, debe asegurarse que se **utilicen los mismos métodos de entrevista**, puesto que las diferencias en el diseño de las mismas pueden distorsionar los resultados.
- Antes de iniciar cualquier estudio, es importante **informar de manera transparente y clara a todos los actores involucrados sobre los objetivos y la manera de proceder** para así asegurar que todos participen de manera abierta y con confianza.
- Para poder realmente evaluar el impacto que la totalidad de los/as cooperantes que hayan trabajado en una contraparte ha logrado, es necesario que las organizaciones de envío **unifiquen** lo más posible los **instrumentos de planificación y monitoreo** para las misiones.
- En cuanto a los talleres con el equipo de la contraparte, lo ideal sería que participen también los/as voluntarios/as correspondientes, tal como lo prevé la metodología elaborada para este fin. Sin embargo, es evidente que tratándose de un estudio de largo plazo, es difícil poder contar con su presencia, pues la mayoría de los/as cooperantes ya está de regreso en Suiza.

---

<sup>11</sup> Es evidente que en el caso de misiones que tienen lugar de manera directa y exclusiva a nivel del grupo meta, es necesario entrevistar de manera directa a los/as beneficiarios/as.

### 5.3. Organización de las misiones

#### 5.3.1. Conceptos, planificación y dirección de las misiones

- La planificación de las misiones debe ser **más realista y más concreta**. En cuanto a los objetivos de la misión, una vez que el/la cooperante haya llegado a su contraparte, se debe revisar los objetivos establecidos tomando en cuenta la situación actual en el lugar y, en caso necesario, modificarlos.
- Se recomienda a la COCAM fomentar el intercambio de experiencias entre las distintas contrapartes estableciendo una **red**. Asimismo, se sugiere pensar en la posibilidad de crear un sistema de padrinos, en el cual organizaciones que tienen experiencia “apadrinen” y apoyen a contrapartes nuevas.

#### 5.3.2. Cooperación entre organizaciones miembro de Unité y ODESAR

- A las organizaciones de envío, se les recomienda realizar **esfuerzos para fortalecer la presencia de ODESAR en Suiza**, por ejemplo mediante un intercambio Sur-Norte (misión de Marcia Avilés, Directora). Así se podrían intensificar los contactos con las ONG de Suiza y fomentar el nivel de comprensión de las expectativas de ODESAR en relación a sus contrapartes helvéticas.
- A ODESAR se le recomienda **definir claramente su demanda de apoyo técnico**, es decir formular de manera precisa para qué necesita a un/a cooperante y cuál es el perfil que debe tener la persona. Asimismo debe comunicar estos requisitos de manera clara a la organización de envío. Tomando en cuenta este requerimiento, ODESAR debería rechazar a los/as candidatos/as que no cumplan con el perfil solicitado.
- Por su parte, las organizaciones de envío no deben presionar a la contraparte para que acepte a cooperantes que no necesita.
- A Unité se le recomienda informar a ODESAR y al grupo meta sobre los resultados del presente estudio con la debida transparencia.

#### 5.3.3. Preparación y acompañamiento de los/as cooperantes

- Se recomienda a las organizaciones de envío preparar mejor a los/as cooperantes para su **función específica** que deberá cumplir en la contraparte. Para ello, deben basarse en las experiencias y lecciones aprendidas que nacen del intercambio de experiencias con las organizaciones involucradas.
- Asimismo, las organizaciones de envío deben fomentar en los/as voluntarios/as **los conocimientos generales sobre el país** en el que sus voluntarios/as cumplirán sus misiones (historia, cultura, política, etc.) o recomendarles que se aseguren de adquirir ciertos conocimientos antes de partir. Esto incluye cierto nivel de dominio del idioma local y de temas metodológicos. Asimismo, los/as cooperantes deben estar conscientes de ciertos riesgos de tráfico, pues muchos/as usarán autos o motos para su trabajo.
- A los/as cooperantes se les recomienda prepararse lo mejor que puedan para su misión, **tomando contacto con ex cooperantes** para que así pueden aprovechar sus experiencias. Así mismo, deben informarse de antemano sobre el contexto relevante y la misión en concreto (contraparte, proyectos, tareas, etc.) mediante el estudio de la documentación correspondiente.
- Las organizaciones de envío deben recomendar con claridad a los/as cooperantes que **eviten adoptar actitudes paternalistas**, analizando y revisando siempre con buen sentido de autocrítica

sus propias ideas y métodos de trabajo y adaptándose a las realidades locales. Asimismo, a fin de evitar dependencias, deben abstenerse de brindar apoyo económico a algunos beneficiarios/as o colaboradores/as de la contraparte en particular.

- Se recomienda organizar mejor – lo ideal sería institucionalizar – el **traspaso o la transferencia de información**, experiencia y otros recursos (instrumentos, procedimientos, material, etc.) de un/a cooperante al/a la otro/a. Como mínimo, los/as cooperantes salientes deben documentar en forma escrita sus experiencias. Puede pensarse también en centralizar los recursos en las Oficinas de Coordinación (función de *clearing-house*).
- A fin de conocer a su contraparte antes de iniciar la misión, se podría pensar en que los/as futuros/as voluntarios/as realicen una visita de unos días o unas semanas a su contraparte (recomendación GVOM)..
- Para mejorar e institucionalizar la introducción, el acompañamiento y la atención de los/as cooperantes se recomienda a ODESAR designar a **una persona específica** para este fin al interior de la organización.

#### 5.3.4. Reintegración de los/as cooperantes en Suiza

- Se recomienda a Unité y a las organizaciones de envío brindar un **mejor acompañamiento a los/as cooperantes que regresan** y – tal vez – institucionalizar este acompañamiento. Así, se podría pensar en crear ciertas capacidades – comparables a las de las Coordinaciones- para asegurar un acompañamiento profesional de los/as cooperantes que regresan a Suiza durante la primera fase después de su retorno.
- Se recomienda a Unité y a las organizaciones de envío redoblar sus esfuerzos para **mejorar la situación de los/as ex cooperantes desempleados**, sobre todo a las personas cuyas profesiones han evolucionado y cambiado mucho durante su estadía en el exterior.

## Bibliografía

### 2 partes del estudio de largo plazo sobre ODESAR:

Horbaty, Elsbeth (2007): *Efectos de los cooperantes suizos en ODESAR, Nicaragua, Estudio de largo plazo, Opiniones y reflexiones de las y los y cooperantes que han trabajado en ODESAR, Matagalpa, Nicaragua:*

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espaf10l/Odesar%20Studie%20EH.pdf>

Pfister, Franziska y María Auxiliadora Barrios (2007): *Intercambio de personas en la Cooperación al desarrollo – Análisis de efectos, El caso de la organización contraparte ODESAR, Matagalpa, Nicaragua:*

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espaf10l/ODESAR%20FP%20MAB%20final.pdf>

### Documentación metodológica:

Grundmann, G., N. Demel, E. Prediger, H. Sterly, A. Tschabo, L. Verbeek (2005): *Wirkungen im Fokus, Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung des Deutschen Entwicklungsdienstes im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation;* Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE), Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät, Humboldt-Universität zu Berlin.

Estudio completo: <http://edoc.hu-berlin.de/series/sle/217/PDF/217.pdf>

Resumen:

[http://www.berlinerseminar.de/bs/files/\\_SLE\\_Downloads/auslandsprojekte/2005/Zusammenfassung%20Guatemala.pdf](http://www.berlinerseminar.de/bs/files/_SLE_Downloads/auslandsprojekte/2005/Zusammenfassung%20Guatemala.pdf)

Versión en castellano:

[http://berlinerseminar.de/bs/files/\\_SLE\\_Downloads/auslandsprojekte/2005/Manual\\_Instr\\_An%20E1lisis\\_Impactos\\_DED\\_SLE\\_wenigKB.pdf](http://berlinerseminar.de/bs/files/_SLE_Downloads/auslandsprojekte/2005/Manual_Instr_An%20E1lisis_Impactos_DED_SLE_wenigKB.pdf)

Prediger, E., H. Sterly, G. Grundmann: *Impact Assessment at Project Level – a Participatory Multi-Perspective Approach*.

[http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10\\_International/PDF/RDN/RDN\\_2006/Impact\\_assessment.pdf](http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2006/Impact_assessment.pdf)

Davies, Rick und Jess Dart (2005): *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique, A Guide to Its Use, Version 1.00:*

<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Traducción: Cordi Thöny (revisión Sergio Ferrari)