

# **SOSTENIBILIDAD DE MISIONES DE COOPERANTES DE COMUNDO EN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO POR EL INTERCAMBIO DE PERSONAS EN LATINOAMÉRICA**

## **Proyecto de capitalización de experiencias**



**Respaldo por el Fondo de Unité para Proyectos Sur innovadores**

**Desde diciembre de 2016 hasta diciembre de 2017**

Lucerna, noviembre de 2017

**Josef Estermann  
Sensibilización & Investigación  
COMUNDO**



El autor, **Josef Estermann**, es el responsable de la unidad directiva „Sensibilización & Investigación“ de COMUNDO. Tiene 17 años de experiencia como Cooperante profesional en Perú y Bolivia.

**COMUNDO** es una organización suiza de Cooperación al Desarrollo, actualmente bajo la tutela de la Misión Belén Immensee (BMI) y de InterAgire (IA).

[www.comundo.org](http://www.comundo.org)



**Unité** es la Asociación suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional, que representa a las organizaciones asociadas ante la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la población en general y organizaciones internacionales.

[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

El presente estudio se hizo posible gracias a la intensa colaboración entre Unité, COMUNDO, sus organizaciones copartes en Nicaragua, Colombia, Perú y Bolivia, los coordinadores y los responsables de programa.

El Fondo de Unité (en cooperación con COSUDE) para Proyectos Sur innovadores contribuyó a la financiación.

Damos las gracias de corazón a los responsables de las organizaciones coparte de COMUNDO en el Sur y a los coordinadores.

# ÍNDICE

<b>Tablas, esquemas y gráficos</b>	<b>3</b>
<b>Abreviaturas</b>	<b>5</b>
<b>Resumen</b>	<b>6</b>
<b>2. Diseño del proyecto</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Objetivo del presente proyecto de capitalización de experiencias</i>	10
2.2 <i>Objetivos subordinados</i>	13
2.3 <i>Resultados que cabe esperar</i>	13
2.4 <i>Método (procedimiento)</i>	13
2.5 <i>Agenda</i>	14
2.6 <i>Criterios de selección de OCP y CP</i>	15
2.7 <i>Cuestionario</i>	15
<b>3. Estudio de literatura secundaria</b>	<b>16</b>
<b>4. Realización de la encuesta y resultados</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Datos estadísticos formales sobre las OCP y los CP incluidos en el estudio</i>	18
4.2 <i>Datos sobre las misiones de los CP incluidos en la encuesta</i>	20
4.3 <i>Relevancia de las misiones</i>	22
4.4 <i>Eficiencia de las misiones</i>	25
4.5 <i>Efectividad de las misiones</i>	27
4.6 <i>Efecto transformador de las misiones</i>	29
4.7 <i>Cooperación interinstitucional</i>	31
4.8 <i>Apreciación final por la OCP</i>	32
<b>5. Conclusiones</b>	<b>33</b>
5.1 <i>Efecto sostenible de misiones de CDIP</i>	33
5.2 <i>Factores favorables</i>	36
5.3 <i>Factores desfavorables</i>	37
<b>6. Recomendaciones</b>	<b>39</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>41</b>

## TABLAS, ESQUEMAS Y GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 1: Agenda del proyecto de capitalización de experiencias

Tabla 2: Ranking de indicadores de efecto según DEval

Tabla 3: Ranking de indicadores de efecto según el presente estudio

### **Esquemas:**

Esquema 1: "Development Model" según Egli

Esquema 2: "Modelo de impacto" (*modèle d'impact*) en la CDIP según Beuret

Esquema 3: Las dos esferas de acción

Esquema 4: Modelo de la "gota de agua"

### **Gráficos**

Gráfico 1: Tipo de OCP

Gráfico 2: Edad de la OCP

Gráfico 3: Número de trabajadores por OCP

Gráfico 4: Duración de la misión

Gráfico 5: Misión con o sin continuidad

Gráfico 6: Factores de éxito

Gráfico 7: Tipos de factores de éxito

Gráfico 8: Principal área de trabajo de los CP

Gráfico 9: Grupos meta

Gráfico 10: Grupos meta según esfera de acción

Gráfico 11: Impulso inicial a la misión de CP

Gráfico 12: "Valor agregado" del CP

Gráfico 13: Factores "blandos" y "duros"

Gráfico 14: "Beneficio" de la misión del CP

Gráfico 15: Deficiencias de una misión de CP

Gráfico 16: Impacto de la misión en la población beneficiaria

Gráfico 17: Estado de la OCP desde la misión (entre 4 y 10 años más tarde)

Gráfico 18: Duración de la cooperación entre las OCP y COMUNDO

## ABREVIATURAS

AGEH	Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V. [Grupo de trabajo para la cooperación al desarrollo, Alemania]
C	Cooperante (Alemania)
CC	Comisión de calidad
CD	Cooperación al Desarrollo
CDIP	Cooperación al Desarrollo por el Intercambio de Personas
CI	Cooperación internacional
CO	Coordinador
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CP	Cooperante profesional
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (herramienta analítica)
DED	Deutscher Entwicklungsdienst [Servicio de desarrollo alemán] (en 2011 integrado en GiZ)
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit [Instituto alemán de evaluación de la cooperación al desarrollo]
ECH	E-Changer
ED	Entwicklungsdienst [Servicio de desarrollo, Alemania]
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [Sociedad alemana de cooperación internacional] (alianza de GTZ, DED e InWEnt)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [Sociedad alemana de Cooperación Técnica] (actualmente GIZ)
GVOM	<i>Groupe Volontaires Outre Mer</i>
IA	InterAgire
IDS	<i>Institute of Development Studies</i> (Reino Unido)
InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung [Perfeccionamiento y desarrollo internacional] (en 2011 integrado en GiZ)
IVCO	<i>International Volunteer Co-operation Organisations</i>
KOFF	Plataforma suiza de promoción de la paz
M21	Mission 21
MAPP	<i>Method for Impact Assessment of Programme and Projects</i>
MBI	Misión Belén Immensee
MC	Misión de corta duración
ML	Misión de larga duración
MN	Mission am Nil
MSC	<i>Most Significant Change</i>
OCP	Organización coparte
OE	Organización de envío
ONG	Organización no gubernamental
PCM	<i>Programme/Project Cycle Management</i>
PIB	Producto interior bruto
PLAA	Prácticas en Latinoamérica, África y Asia
QA	Aseguramiento de la calidad
QM	Gestión de calidad
RF	Recaudación de fondos
RPM	Responsable de programa
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i> (Agenda 2030)
SMB	Sociedad de Misión Belén Immensee ( <i>Societas Missionum Exterarum de Bethlehem in Helvetia</i> )

TR	Trabajador
VNU	Voluntarios de las Naciones Unidas
VSO	<i>Voluntary Service Overseas (operates internationally through a series of international fundraising and recruitment hubs and a strong network of programme offices in developing countries)</i>

## RESUMEN

El presente informe final del proyecto de capitalización de experiencias, desarrollado en el transcurso del año 2017, reproduce los objetivos, el procedimiento y los resultados de una encuesta entre 20 organizaciones coparte de COMUNDO en los cuatro países objeto de misiones de Latinoamérica (Nicaragua, Colombia, Perú y Bolivia). Por razones pragmáticas (uniformidad lingüística), el estudio se limitó a dicha región geográfica, pero debido a su alto carácter representativo y al planteamiento relativamente independiente del contexto, reivindica una significación para todas las organizaciones coparte de COMUNDO y, por consiguiente, también para la cuestión de la sostenibilidad de misiones de cooperantes en el marco de la CDIP en su conjunto. Además, el estudio debe proporcionar indicios para la evaluación del impacto de misiones de cooperantes bajo Unité en el contexto suizo y otras organizaciones coordinadoras de la CDIP en el contexto internacional.

En general se puede afirmar que casi todas las organizaciones coparte en la Cooperación al Desarrollo por el Intercambio de Personas constituyen un instrumento bueno y útil para la cooperación y el aprendizaje global. Para que las misiones de cooperantes profesionales sean sostenibles, algunos factores son imprescindibles, o al menos favorables, y su falta compromete el "éxito". Entre los factores favorables se encuentran una buena preparación del cooperante profesional, su función de ejemplo para el equipo y la población beneficiaria, la coherencia de los programas de organizaciones de envío (COMUNDO) y organizaciones coparte, la coherencia de la descripción del proyecto y de la misión efectiva, un buen clima laboral en la organización coparte, así como la cobertura económica del proyecto en el que trabaja el cooperante. Entre los factores desfavorables podemos señalar un eventual comportamiento competitivo entre el cooperante y los trabajadores locales, la falta de inserción del cooperante, la larga fase de selección hasta la partida del cooperante, la complejidad de la presentación de informes, la falta de continuidad de la colaboración, la falta de claridad en cuanto a los grupos meta verdaderos, así como cambios negativos en las condiciones generales políticas y económicas para la organización coparte.

Basándonos en la encuesta, decisivo para lograr un efecto sostenible no es tanto la duración de la cooperación entre COMUNDO y la OCP sino el grado de "consolidación" de la OCP (es decir, su duración y estabilidad) a la hora de la misión del CP. Misiones consecutivas de CP (es decir, con continuidad directa) generalmente se consideran beneficiosas para lograr un efecto sostenible, sobre todo cuando observamos los cambios en las actitudes y posiciones. La misma tendencia se muestra también en cuanto a la duración (ideal) de una misión de CP: cuanto más tiene que ver con un fortalecimiento y una consolidación de la OCP o con cambios en las actitudes y posiciones, tanto más alto

(cuatro o más años) es este valor. Por otro lado, cuando nos ocupamos de aportes específicos como la optimización informática, el desarrollo de la organización o la transferencia de conocimientos, la duración ideal es más baja (de dos a tres años).

Aunque se analizó la "sostenibilidad" de las misiones ante todo en el marco de la "esfera de acción 1", en opinión de la organización coparte el efecto (indirecto) en la población beneficiaria ("esfera de acción 2") igualmente se debía parcialmente a la misión de cooperadores profesionales. Los principales "factores de éxito" en cuanto a la **esfera de acción 1** son:

- Organizaciones fortalecidas y sólidas
- Procesos establecidos y documentados
- Equipo de trabajo motivado y unido
- Trabajo estructurado
- Empoderamiento de los TR locales
- Red ampliada y reforzada
- Innovación metodológica
- Aprendizaje intercultural suplementario
- Gestión mejorada y más clara del ciclo de proyecto (planificación, ejecución y evaluación)
- Ampliación del horizonte
- Solidaridad internacional

En cuanto a la **esfera de acción 2** los principales "factores de éxito" son:

- Toma de conciencia sobre la propia situación
- Personas mejor capacitadas
- Mejor funcionamiento de las organizaciones
- Mayor espíritu crítico
- Desarrollo de la creatividad
- Empoderamiento como ciudadanos

Se ha demostrado que para la medición del efecto a largo plazo de las misiones de cooperantes (en el sentido de "sostenibilidad") es insuficiente el empleo exclusivo de métodos cuantitativos: debe ser complementado con métodos de estudio cualitativos/participativos incluyendo instrumentos narrativos y audiovisuales. En general muchas organizaciones coparte subrayan la "condicionalidad cultural" de los métodos de medición usuales en la cooperación al desarrollo y resaltan la importancia de los denominados factores "blandos" como la función de ejemplo, el compromiso, la inserción y la competencia social.

#### **Lecciones aprendidas por la OCP:**

- Importancia del diálogo intercultural y del aprendizaje

- Mayor sensibilidad para diferencias culturales
- Planificación, ejecución y evaluación más estricta y clara de los proyectos
- Importancia del compromiso social y opción para los pobres y desfavorecidos
- Prevalencia del trabajo metódico
- Necesidad de un constante perfeccionamiento

**Recomendaciones para futuras misiones:**

- Abreviar el proceso de selección y preparación de futuros CP
- Simplificar los informes y concentrarse en los contenidos
- Potenciar las competencias interculturales de los CP
- Velar por la coherencia de los objetivos de las OCP y OE
- Es imprescindible mantener la opción para los pobres y desfavorecidos



# 1. SITUACIÓN INICIAL

La cooperación al Desarrollo por el Intercambio de Personas (CDIP) conforma, aparte de la Cooperación al Desarrollo (CD) estatal y de la sociedad civil enfocada a la financiación de proyectos, un importante pilar de solidaridad activa en el Norte global y el Sur global. En primer plano se encuentran el fortalecimiento de las organizaciones coparte (OCP) en el Sur, el aprendizaje global<sup>1</sup>, el carácter voluntario de las misiones y el intercambio intercultural, mientras que la financiación de los proyectos bajo la responsabilidad de las OCP se realiza a través de otros canales de la CD o de esfuerzos propios.

A pesar de las ventajas demostradas y las "características exclusivas" (*unique selling points*) la CDIP, desde su aparición en los años 1960, es objeto de polémica y se encuentra cuestionada una y otra vez por los estados y en parte por la sociedad civil. Se le reprocha sobre todo falta de profesionalidad, un efecto no suficientemente probado o una escasa eficiencia. COMUNDO y sus promotores Misión Belén Immensee (BMI) e InterAgire (IA), así como E-Changer (ECH), que a finales de 2016 se separó de COMUNDO, llevan varias décadas trabajando para la CDIP, por lo que se ven respaldados por una gran experiencia y profesionalidad.

El presente **Proyecto de capitalización de experiencias** (*experience capitalisation*) se concibe para contribuir a acreditar la eficacia a largo plazo del enfoque de la CDIP, estudiando, mediante una encuesta representativa realizada entre OCP de COMUNDO, el efecto que tuvieron misiones pasadas sobre las OCP (primera esfera de acción) y la población beneficiaria<sup>2</sup> (segunda esfera de acción), con especial enfoque en la "sostenibilidad" de ese efecto, es decir, el efecto a largo plazo mucho más allá de la misión individual de un Cooperante profesional (CP).

La situación inicial se caracteriza, como consta en la propuesta de proyecto, por los siguientes **supuestos (hipótesis de trabajo)**:

- Se supone que las misiones de CP en el Sur son sostenibles, aunque no se pueda probar siempre de manera concluyente.

<sup>1</sup> Véase también *Sustainable Development Goals* (SDG) – "2030 Agenda for Sustainable Development Goals". Meta 4.7: "By 2030, ensure that all learners acquire the knowledge and skills needed to promote sustainable development, including, among others, through education for sustainable development and sustainable lifestyles, human rights, gender equality, promotion of a culture of peace and non-violence, global citizenship and appreciation of cultural diversity and of culture's contribution to sustainable development" (Martens 2016: 46). La mejor edición de los SDG desde el punto de vista didáctico es Martens 2016 (véase bibliografía). Para Suiza, véase también: FDFA/COSUDE (sin año). 17 Sustainable Development Goals Berna <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/en/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

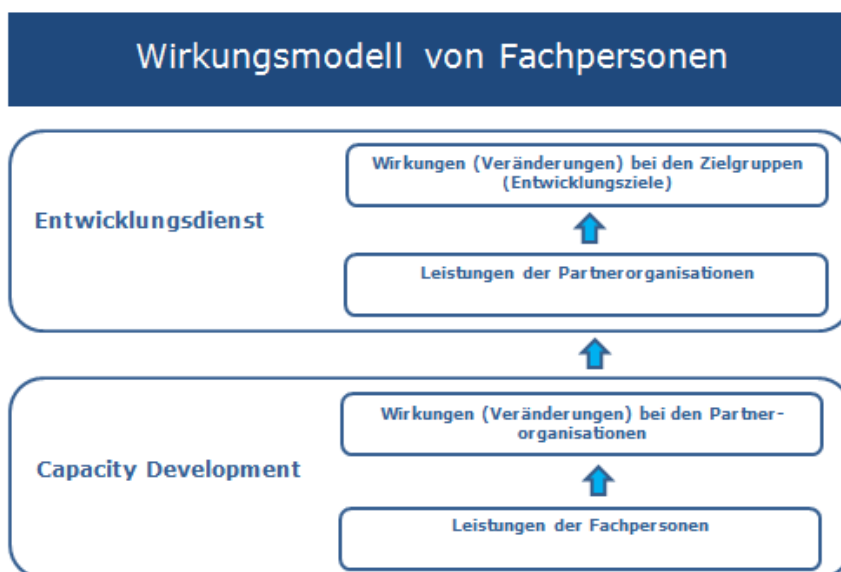
<sup>2</sup> Aquí es importante diferenciar entre "grupo meta", por un lado, y "beneficiarios" o "población beneficiaria", por otro. Al grupo meta se pueden referir las esferas de acción primera (OCP) y segunda (población beneficiaria de la OCP), a los beneficiarios solamente la población beneficiaria de los OCP). Por "grupo meta" se entienden aquellas personas, instituciones y grupos con los que una persona (por ejemplo un CP o la OCP) tiene un trato privilegiado. En el presente estudio, de manera análoga al modelo de la gota de agua (p. 11), entendemos por "población beneficiaria" el grupo meta de personas con las que la OCP está en contacto (es decir, no la OCP misma y sus TR), salvo que el término esté definido expresamente de otra manera.

- La prueba de eficacia de las misiones constituye un desafío constante de la CDIP (eficiencia y sostenibilidad). Los cambios de *soft factors* (individuales) son evidentes, los de *hard factors* (sistemáticos) menos.
- Las organizaciones de CDIP están sometidas a una creciente presión (público, donantes, COSUDE, etc.) de probar la sostenibilidad de sus misiones de CP en el Sur.
- Cooperaciones estratégicas a largo plazo, sobre todo en el ámbito de los SDG 17<sup>3</sup>, refuerzan el efecto de la CDIP y contribuyen a asegurar ese mismo efecto y la sostenibilidad.<sup>4</sup>

## 2. DISEÑO DEL PROYECTO

### 2.1 Objetivo del presente proyecto de capitalización de experiencias

**Demostrar el efecto sostenible de misiones de CP y sus factores de éxito en el marco del "Development Model".**

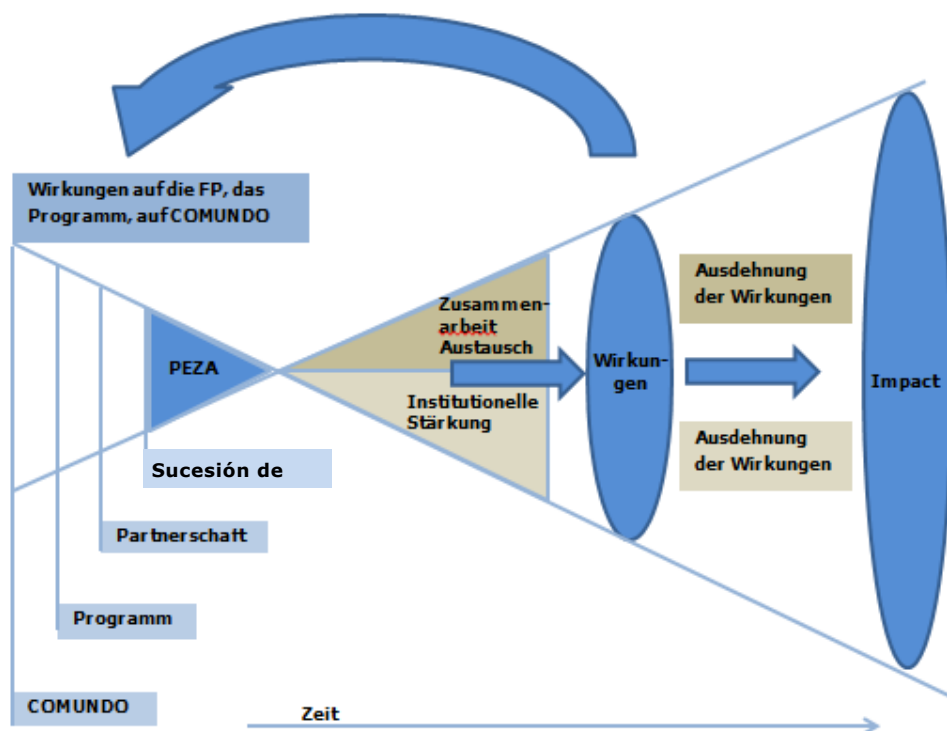


Esquema 1: "Development Model" según Egli, 2010: 16.

<sup>3</sup> SDG Meta 17.9: "Enhance international support for implementing effective and targeted capacity-building in developing countries to support national plans to implement all the Sustainable Development Goals, including through North-South, South-South and triangular cooperation" (Martens 2016: 133).

<sup>4</sup> *La durabilité des effets (si elle est souhaitable) d'une affectation est déterminée par la façon dont ils seront consolidés et exploités par le partenaire, par d'autres affectations, ou par d'autres partenaires limitrophes de l'action : ceci doit être l'objet d'une attention particulière dans toute évaluation.* (Beuret 2016: 32).

En todo caso, el presente estudio se centra ante todo en la primera esfera de acción, es decir, el **vínculo de causa y efecto entre las prestaciones de los CP y sus efectos (cambios) en las OCP**, que Egli (2010) denomina *Capacity Development*. Sin embargo, implícitamente también aparece la denominada segunda esfera de acción, es decir, el vínculo de causa y efecto entre las prestaciones de la OCP y los efectos (cambios) en la población beneficiaria, especialmente en el sentido de un efecto cascada en el que participa el CP. Jean-Eudes Beuret (2016: 32) perfeccionó el *Development Model* (Egli 2010: 16), integrando los términos del *Logframe Model*:

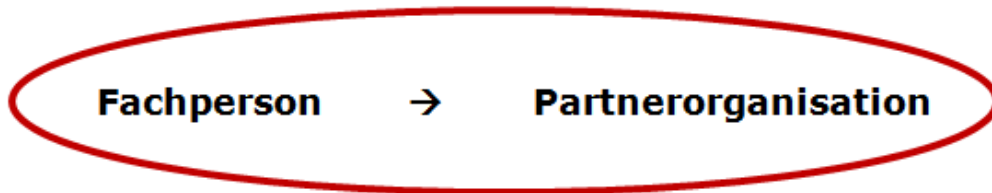


Esquema 2: "Modelo de impacto" (Modèle d'impact) de una sucesión de misiones en la CDIP según Beuret 2016: 32 (adaptado a COMUNDO)

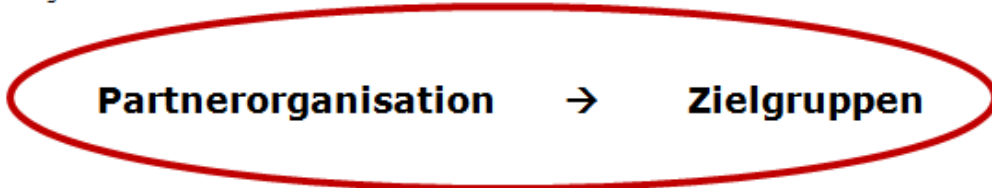
De acuerdo con ese modelo, el presente estudio se centra en los tres factores de efecto "colaboración" (*co-travail*), "intercambio" y "fortalecimiento institucional", que afectan directamente a los efectos (*outcome*) sobre la OCP e indirectamente al impacto (*impact*) sobre la población beneficiaria (*beneficiairies*) y otras esferas de la sociedad civil. El efecto como "impacto" interesa en el presente estudio solamente en el sentido de una ampliación secundaria (en el sentido de un efecto cascada); tendrán prioridad los efectos en las OCP (primera esfera de acción).

Para ello, COMUNDO desarrolló para el Programa 2017-2020 el modelo de los dos niveles de acción (o "esferas de acción"):

Wirkungskreis 1:

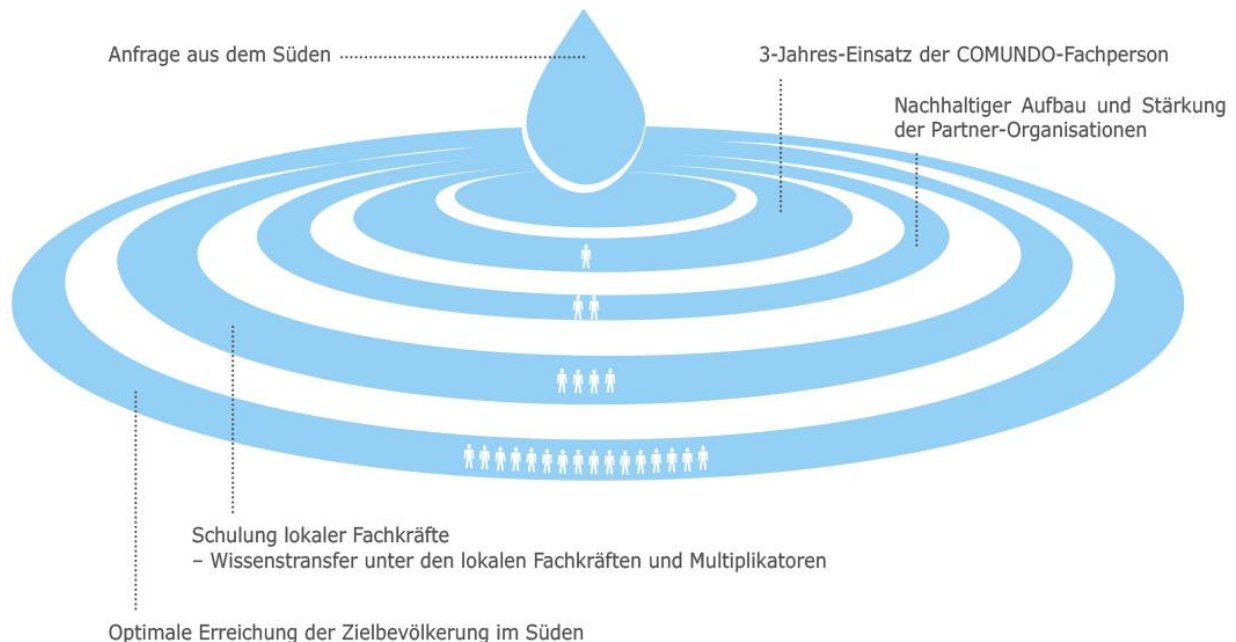


Wirkungskreis 2:



*Esquema 3: Las dos esferas de acción*

El presente estudio se centra en la **esfera de acción 1** (el estudio DEval de 2015 habla en este contexto de "Outcome 1"). Este modelo, a su vez, forma parte de una cadena de causa y efecto global que se puede ilustrar mediante la metáfora de las olas concéntricas y centrífugas que se producen al caer un objeto en el agua ("Petición desde el Sur"):



*Esquema 4: Modelo de la "gota de agua"(COMUNDO)*

El estudio abarca sobre todo la prueba de efecto en los **círculos concéntricos tercero** ("construcción sostenible y fortalecimiento de las OCP") **y cuarto** ("formación de

especialistas locales: transferencia de conocimientos entre los especialistas y multiplicadores locales") (que en su conjunto conforman la "esfera de acción 1" arriba mencionada). El quinto y último círculo concéntrico ("llegada óptima a la población beneficiaria en el Sur") es el resultado indirecto de los círculos interiores, así como de otros factores, tanto por parte de las OCP como de otros actores (ONG, política, legislación, desarrollo económico, etc.), es decir, el "impacto".

## 2.2 Objetivos subordinados

---

- a) Probar que las misiones de CP, transcurridos más de cuatro años desde el final del contrato de las CP, **siguen teniendo un impacto sostenible** en organizaciones copartes (OCP) en el Sur. Al mismo tiempo es preciso estimar los efectos también en la población beneficiaria, teniendo en cuenta el doble *attribution gap*<sup>5</sup> entre CP y OCP, así como la población beneficiaria de la OCP.
- b) Demostrar **los factores que por un lado aumentan (favorecen) y los que por otro lado disminuyen (obstaculizan) la sostenibilidad** de una misión de CP en el Sur.

## 2.3 Resultados que cabe esperar

---

**Resultado 1:** Una encuesta representativa entre 20 OCP (5 por país) evidencia resultados de cooperación que demuestran un efecto sostenible (es decir, que perdura entre 4 y 10 años después de concluir la misión).

**Resultado 2:** Se identifican factores (positivos y negativos) que contribuyen a la sostenibilidad de las misiones de CDIP o que la disminuyen.

**Resultado 3:** Informe final a la atención de COMUNDO y Unité:

- análisis del impacto de relevancia sociológica
- catálogo de factores de sostenibilidad de misiones profesionales
- diferenciación según relación de cooperación
- presentación/discusión en el marco de Unité e IVCO/EVCO

## 2.4 Método (procedimiento)

---

Para poder medir y justificar las misiones en el marco de la CDIP hay que tener en cuenta una serie de factores (cualitativos) que, por separado, no revelan mucho sobre el "efecto sostenible", pero que son cruciales en la cuestión de la "sostenibilidad" en cuanto concentran aspectos que se refuerzan (o disminuyen) mutuamente. Estos factores son, de

<sup>5</sup> *Attribution gap* se puede traducir con "brecha de atribuciones". Aquí una definición de ZEW: *Even if an effect has been observed and measured, one should not deduce from this that the result came about through the project alone. And even if the direct effect (outcome) can be clearly attributed to an intervention, this does not prove that this contributes to an overarching goal (impact). This state of affairs is known as the attribution gap.* ([https://impact.zewo.ch/en/impact/step5\\_evaluate\\_effects/analysis/attribution\\_gap](https://impact.zewo.ch/en/impact/step5_evaluate_effects/analysis/attribution_gap)).

acuerdo con la literatura actual sobre el tema, los de „relevancia“ (*relevance*), „eficiencia“ (*efficiency*), „efectividad“ (*effectiveness*) y „efectos transformadores“ (*transformatory effects*). Adicionalmente, en el presente estudio nos interesamos por la colaboración interinstitucional pidiendo, por último y en concepto de comprobación cruzada, una valoración general de las misiones en lo que a su sostenibilidad se refiere.

El enfoque cualitativo subjetivo del presente estudio al mismo tiempo tiene ventajas y límites importantes. Forman parte de las ventajas el "sonido original" desde el Sur, la cercanía a las misiones a evaluar, la participación activa de las OCP en la capitalización de experiencias y las buenas prácticas así documentadas. Entre los límites hay que contar con una objetividad condicionada y una valoración tendencialmente "benévola" de las misiones de los CP, lo que, no obstante, tenemos en cuenta en el análisis y la interpretación.

Procedimiento:

- a. **Estudio de literatura secundaria:** Inclusión de literatura internacional (estudios IVCO, SiF, VSO, estudio del Sur de Ben Lough, Research Group, DEval, H3000) y estudios Unité (Eirene, MN, ECH, COMUNDO y otros).
- b. **Encuesta sobre el terreno:** En el marco de un análisis de impacto se realiza una encuesta sobre la sostenibilidad de misiones de CP entre cinco OCP seleccionadas por cada país objeto de las misiones (es decir, en total 20 OCP) de COMUNDO. Dicha encuesta se realiza *online* mediante cuestionarios y entrevistas basadas en ellos, realizadas por centros coordinadores. Las entrevistas sirven para profundizar determinados puntos de la encuesta; por cada país se realizan dos entrevistas.
- c. **Evaluación y documentación:** Los cuestionarios y entrevistas se evalúan de manera cuantitativa y cualitativa, plasmando los resultados en un informe final (de 20 a 25 páginas más anexos).
- d. **Seguimiento y ampliación:** ev. 2018 de manera concertada con CO: ampliación a otros países e inclusión de la población beneficiaria.

## 2.5 Agenda

---

- 1) Contratación y definición de TOR: diciembre de 2016
- 2) Estudio de literatura secundaria: enero y febrero de 2017
- 3) Elección de OCP y CP en los cuatro países objeto de misiones: febrero y marzo de 2017
- 4) Confección de los cuestionarios: marzo de 2017
- 5) Validación de los cuestionarios: marzo y abril de 2017
- 6) Contestar y devolver los cuestionarios: de abril a junio de 2017
- 7) Elaboración de una guía para las entrevistas: junio de 2017
- 8) Realización de las entrevistas: de junio a agosto de 2017
- 9) Análisis y sistematización de los cuestionarios y entrevistas: septiembre y octubre de 2017
- 10) Redacción del informe final: noviembre de 2017
- 11) Presentación del informe final ante la Comisión de Calidad de Unité: 28/11/2017
- 12) Seguimiento nacional e internacional: 2018

2016	2017												2018
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1)													
	2)												
		3)											
			4)										
			5)										
				6)									
						7)							
						8)							
								9)					
										10)			
											11)		
												12)	

Tabla 1: Agenda del proyecto de capitalización de experiencias

## 2.6 Criterios de selección de OCP y CP

Por motivos de recursos la encuesta se limitó a los cuatro países hispanohablantes beneficiarios de misiones de COMUNDO: **Nicaragua<sup>6</sup>, Colombia, Perú y Bolivia**. En cada país se seleccionaron cinco OCP con la máxima diversificación en cuanto a su situación geográfica, a la duración de las misiones de CP, a los tipos de proyectos y a los enfoques temáticos, para que fueran muy variadas y representativas de las misiones de CP de COMUNDO. Las OCP se seleccionaron en coordinación y colaborando estrechamente con la dirección del proyecto, los responsables de programa (RPM) y los coordinadores (CO) de los cuatro países.

Las misiones de los CP que en esta capitalización de experiencias eran objeto de la encuesta, debían **remontarse a un mínimo de cuatro y un máximo de diez años**, es decir, debían haberse concluido entre 2007 y 2013. Aparte de misiones regulares a largo plazo (tres o más años) de CP europeos (suizos y alemanes) puntualmente también había que incluir CP nacionales y practicantes en formación profesional (*stages*).

## 2.7 Cuestionario

El cuestionario redactado en español tenía un total de 49 preguntas (véase anexo C), estructuradas en las siguientes ocho secciones (invisibles para los encuestados):

<sup>6</sup> Aunque El Salvador todavía era un país beneficiario de misiones de IA y ECH en el periodo objeto de la encuesta, las cinco OCP seleccionadas se encuentran exclusivamente en Nicaragua, el actual país beneficiario de misiones de COMUNDO.

- A) Organización y contexto (1-11)
- B) Misión del/de la cooperante (12-17)
- C) Relevancia de la misión (18-25)
- D) Eficiencia de la misión (26-30)
- E) Efectividad de la misión a largo plazo (31-35)
- F) Efecto transformador de la misión (36-38)
- G) Cooperación inter-institucional (39-44)
- H) Apreciación final (45-49)

En la sección A) se preguntó por los principales datos de la OCP y por la misión de los CP, en las secciones B) a F) por las apreciaciones relevantes de las misiones de los CP por la OCP, en la sección G) por la colaboración entre las OCP y COMUNDO y finalmente en la sección H) por una valoración final de la OCP, en concepto de comprobación cruzada.

El cuestionario estaba a disposición en internet y se podía contestar y devolver en media hora. El programa informatizado (*Findmind*) permitía una primera evaluación mediante estadísticas y gráficos circulares y de barras. Se dejaba al criterio de las OCP la decisión de seleccionar uno de varios CP dentro del periodo definido o de responder a un cuestionario separado por cada uno de los CP. Tres OCP respondieron a cuestionarios separados para dos CP y una OCP para tres CP.

De las 20 OCP solicitadas todas devolvieron los cuestionarios (algunas con mucho retraso). Una OCP se disculpó después de mucho insistir ("sobrecarga"); en sustitución se encontró a otra que devolvió el cuestionario. Así que se devolvieron 25 cuestionarios cumplimentados de 20 OCP, lo que representa una tasa de respuesta del 100%. Una de las OCP eligió para contestar el cuestionario, en lugar del CP elegido por el CO, otro que estuvo trabajando en una misión más tardía (2013-2016); los otros 24 cuestionarios cumplen los criterios de selección definidos en el punto 2.6. Las OCP participantes y los CP valorados no se nombran por motivos de protección de datos.

### 3. ESTUDIO DE LITERATURA SECUNDARIA

En el marco de este proyecto se analizaron un total de 12 estudios, 7 en el contexto suizo y 5 de procedencia extranjera. Todos los estudios tenidos en cuenta tienen que ver directa o indirectamente con la prueba de efecto de misiones de CP, existiendo sobre todo a nivel internacional un amplio abanico de términos para designar lo que llamamos un "cooperante profesional": *volunteer*, „cooperante“, *cooperateur/rice*, „voluntario“, etc. (véase también el glosario Unité para la CDIP, anexo D). Se trata de los siguientes estudios:

#### **A) Estudios en contexto suizo:**

Crottogini 1993 y 1996  
Somda 2015  
Pfister et al. 2008  
Beuret 2016  
Egli 2010



Flisch 2016

**B) Estudios extranjeros:**

Lough y Tiessen 2016

Haddock & Devereux 2015

DEval 2015

Clark y Lewis 2016

Burns 2015

Una presentación detallada de los estudios se encuentra en el anexo B. Para el desarrollo del presente estudio son de interés y esclarecedores sobre todo DEval 2015, Beuret 2016, Pfister et al. 2008 y Burns 2015. Algunos son estudios que se ocupan de caso prácticos (Flisch 2016, Pfister et al. 2008) o exclusivamente de los CP (Crottogini 1993 y 1996). Otros se ocupan en general de la cuestión de la prueba de efecto de organizaciones y misiones de CDIP (Egli 2010, Beuret 2016, Haddock 2015, Lough 2016) y algunos tratan de probar ese efecto en determinados proyectos y organizaciones (Flisch 2016, DEval 2015, Somda 2015).

En todo caso, la mayoría de los estudios se centra sobre todo en el método para medir el efecto de una misión concreta o de una OCP concreta y apenas en una "secuencia de misiones" o sucesión de misiones (Beuret 2016), y rara vez se interesan por los efectos a largo plazo en el sentido de "sostenibilidad" (Pfister et al. 2008, limitado a una OCP). De remarcado interés en concepto de comprobación cruzada para el presente estudio es DEval 2015, que analizó a nivel mundial la sostenibilidad de misiones de CDIP de OE alemanas en los últimos 50 años y llegó al siguiente resultado esquemático:

Relevancia				•
Efectividad				•
Eficiencia		•		
Impacto	•			
Sostenibilidad			•	
	bajo		moderado	alto

*Tabla 2: Ranking de indicadores de efecto según DEval (DEval 2015: 122).*

Por consiguiente, seguramente será interesante ver si el estudio de COMUNDO confirma estas afirmaciones o no, dado que los "campos" estudiados se corresponden más o menos con los analizados por DEval (relevancia, efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad). Con todo, el presente estudio pone especial atención en la noción de "sostenibilidad" en el sentido de "efecto de la misión de un CP entre cuatro y diez años después de concluir la misión" (descripción del proyecto, 2; véase anexo A).

## 4. REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA Y RESULTADOS

### 4.1 Datos estadísticos formales sobre las OCP y los CP incluidos en el estudio

Del total de 20 OCP encuestadas, el 55% (11) son ONG de la sociedad civil, el 15% (3) ONG de la iglesia, otro 15% (3) organizaciones de la iglesia, el 10% (2) instituciones educativas y el 5% (1) organizaciones sociales de base.

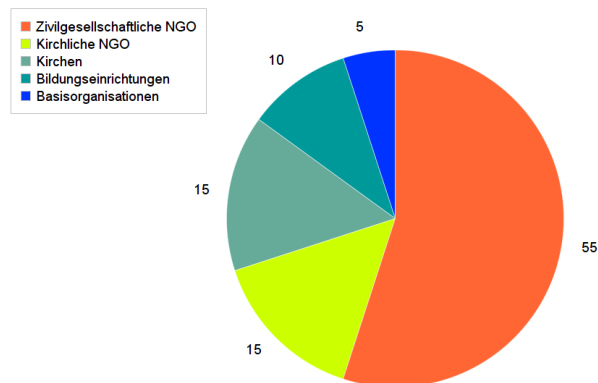


Gráfico 1: Tipo de OCP

El 35% (7) existe desde hace más de 20 años (fundadas entre 1987 y 1996), el 30% (6) desde hace más de diez años (fundadas entre 1997 y 2006), el 25% (5) desde hace más de 30 años (fundadas antes de 1986) y solo el 10% (2) desde hace menos de 10 años (fundadas entre 2007 y 2017), siendo la más reciente de 2009.

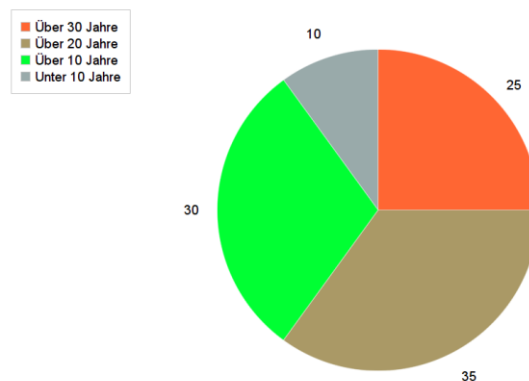


Gráfico 2: Edad de la OCP

En cuanto a los países, las OCP más "antiguas" se encuentran en Perú (todas ellas fundadas antes de 2000), las más recientes en Colombia (salvo una, todas ellas fundadas después de 2000). En cuanto al tipo de OCP, no podemos hacer afirmaciones significativas sobre la correlación con la "antigüedad" de la organización. El 50% (10) de las OCP tiene 20 o más

TR (la más grande 80), el 25% (5) entre 10 y 19 TR, el 20% (4) menos de 10 (la más pequeña 2) y el 5% (1) no proporciona datos.

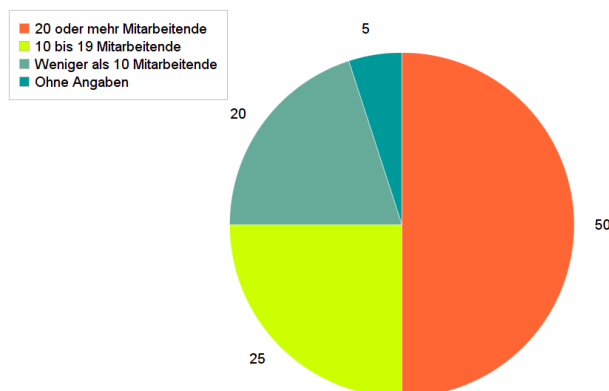


Gráfico 3: Número de trabajadores por OCP

La „OCP media“ de COMUNDO tiene una "antigüedad" de 26,1 años, emplea a 24,7 TR y es una ONG (de la iglesia o de sociedad civil).

Señalamos que incluimos a 26 CP, 16 hombres y 10 mujeres.<sup>7</sup> La duración de las misiones de los antiguos CP de COMUNDO (en aquel entonces todavía bajo MBI, ECH o IA), incluidos en la encuesta por las OCP en un 65.4% (17) de los casos, es superior a tres años, en un 26.9% (7) es de tres años y en un 7.7% (2) de uno a dos años.

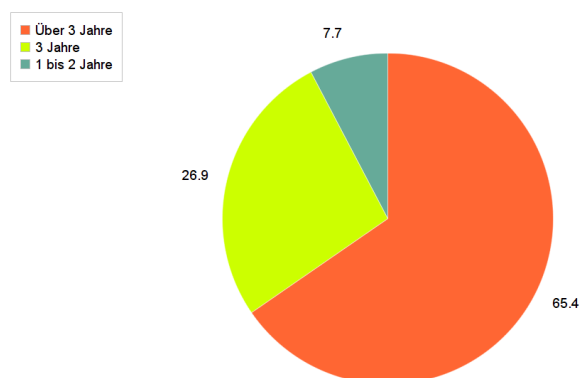


Gráfico 4: Duración de la misión

Formaban parte de ellos una persona en prácticas (1 año), un CP nacional (1.5 años), un CP chileno Sur-Sur (4 años) y 23 CP de nacionalidad suiza o alemana, en parte de doble nacionalidad. La duración media de una misión era de 4.33 años con un total de unos 100 años de misión. La **duración media de las misiones** desde 2013 (final del periodo

<sup>7</sup> En un cuestionario se incluían a 2 CP al mismo tiempo. Por este motivo recibimos 25 cuestionarios de 20 OCP para un total de 26 CP.

observado) seguramente disminuyó; 2 de los CP incluidos en la encuesta todavía tenían un antiguo "contrato a largo plazo" (más de siete años), un término que hoy día se utiliza para misiones de tres años. Esto significa que la duración de las misiones de CP de COMUNDO sigue siendo superior a la media, pero que seguramente en un futuro próximo se acercará a los 3 años.

En cuanto a la cuestión de una **continuidad a la misión del CP** en el mismo proyecto (con la misma OCP), eventualmente con objetivos modificados, el 30% (6) de las OCP señala que no hubo continuidad, el 25% (5) que hubo una continuidad directa y el 45% (9) que hubo una continuidad después de una interrupción de entre 6 y 24 meses.

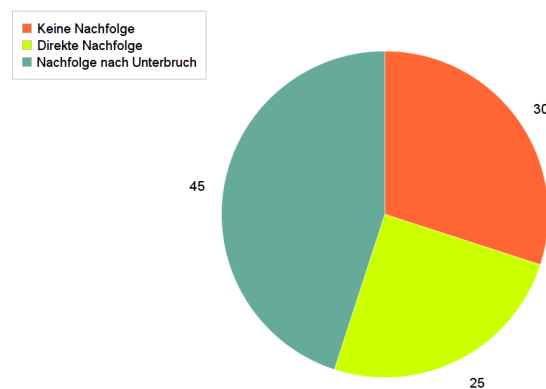


Gráfico 5: Misión con o sin continuidad

Actualmente en la mitad de las OCP (10) siguen estando activos CP de COMUNDO, lo que significa que una parte de los sucesores de los CP incluidos en la encuesta (70%) terminó la misión o no buscó a otros sucesores. No obstante, no significa que la mitad de las OCP encuestadas haya dejado de mantener relaciones interinstitucionales con COMUNDO; solo el 25% (5) precisó que la colaboración (2017) se encuentra terminada. Por supuesto hay que examinar la cuestión si varias misiones consecutivas (es decir, una tras otra) tienen una repercusión significativa sobre la eficacia de una misión.

## 4.2 Datos sobre las misiones de los CP incluidos en la encuesta

En una **valoración general** de las misiones de los CP de COMUNDO el 76% se reparte entre los cuatro indicadores „capacidades y experiencia“ (28%), „resultados de su trabajo“ (20%), „desenvolvimiento y compromiso“ (16%) y „solidaridad e identificación“ (12%), por lo que claramente son dominantes lo que podríamos llamar „factores blandos“ (*soft factors*). Los factores de efecto „profesionales“ („capacidades, experiencia, resultados“) están empatados con los „humanos“ („desenvolvimiento, solidaridad, sinceridad, franqueza“).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Entre "otros" se mencionaron por ej. „calidad humana“, „sinceridad“ o „personalidad“, lo que eleva los factores „humanos“ casi al mismo nivel que los „profesionales“.

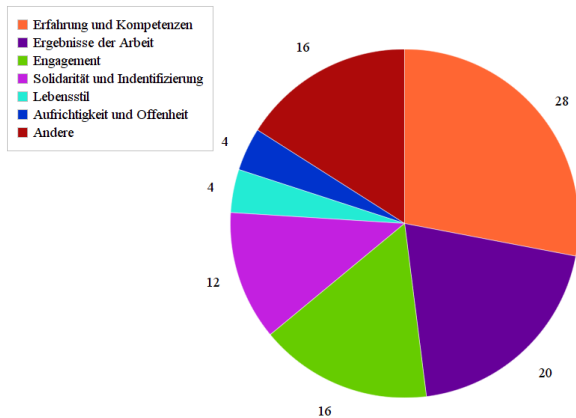


Gráfico 6: Factores de éxito

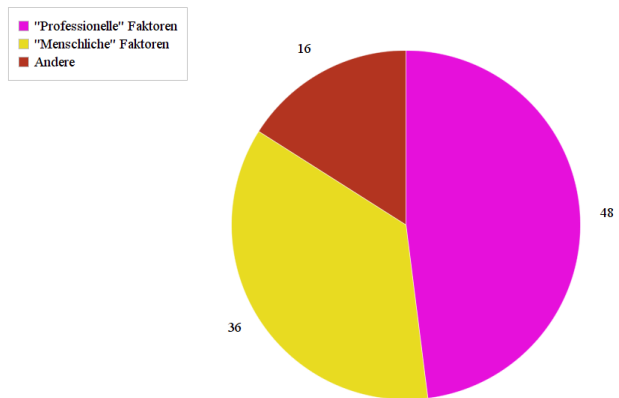


Gráfico 7: Tipos de factores de éxito

En cuanto a las **áreas de trabajo** de los CP incluidos en la encuesta existe una gran variedad; solamente el „fortalecimiento organizacional“, con un 22,1%, supera la barrera del 20%. A algunos CP se les atribuyeron hasta seis áreas de trabajo diferentes. En todo caso hay que tener en cuenta que a la pregunta por las áreas de trabaja a las que se dedicó el CP en primer lugar se podían dar varias respuestas y solamente 4 CP tenían claramente asignada su área de trabajo. De momento queda abierta la cuestión si ante esta "amplitud" de las actividades pasa al segundo plano una cierta tendencia a destacar en alguna área y un efecto concentrado. De todas formas, es un factor que dificulta aportar la prueba de efecto.

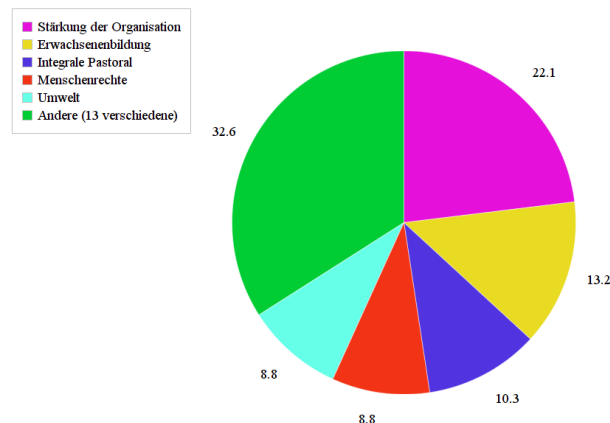


Gráfico 8: Principal área de trabajo de los CP

En cuanto al principal **grupo meta** del CP tenemos la misma situación. Si colocamos una lámina que presenta la diferencia entre la esfera de acción 1 descrita al principio (es decir, el efecto de los CP sobre la OCP) y la esfera de acción 2 (es decir, el efecto de las OCP sobre la población beneficiaria) sobre otra que presenta los grupos beneficiarios mencionados por las OCP, el 58.8% de las misiones tenía que ver con "multiplicadores"

(compañeros, directivos, maestros, estudiantes, gremios, es decir, la esfera de acción 1) y el 38.3% con la "base" (esfera de acción 2). No obstante, esto se corresponde limitadamente con la política actual de COMUNDO, que se centra sobre todo en la esfera de acción 1 y solo indirectamente (a través del efecto de las OCP) en la esfera de acción 2<sup>9</sup>.

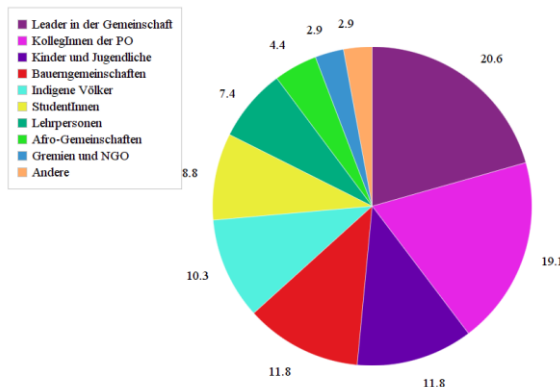


Gráfico 9: Grupos meta

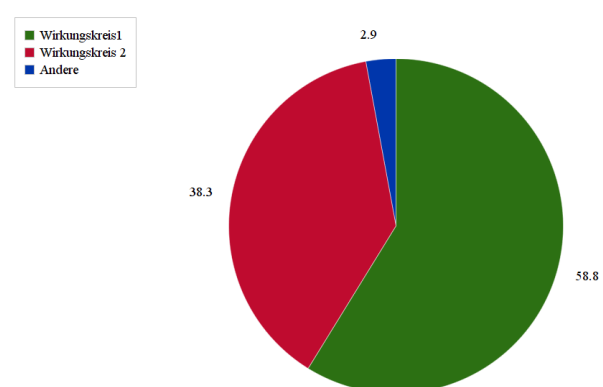


Gráfico 10: Grupos meta según esfera de acción

Sin excepción todas las OCP señalan que algunas personas todavía recuerdan a los antiguos CP y que hay todavía **algo tangible/visible** que recuerda su presencia. Mencionan las duchas solares, las publicaciones, un edificio, el sistema de agua potable, pero también los directivos, las estrategias y los procedimientos existentes, los instrumentos de planificación y el apoyo que sigue existiendo. El 92.3% (24) de los antiguos CP sigue teniendo **contacto** de algún tipo con la OCP y solamente el 7.7% (2) lo ha interrumpido completamente, lo que demuestra un alto grado de identificación y desenvolvimiento, pero también una sensación de "éxito" o de "satisfacción" de ambas partes, ya que en caso de grandes dificultades o de rendimiento deficiente es improbable que se mantenga el contacto.

### 4.3 Relevancia de las misiones

Por **relevancia (relevance)** entendemos la „importancia“ o „trascendencia“ de algo o de una intervención. En el ámbito de la CD un proyecto o una intervención es "relevante" si la falta del mismo o de la misma no redundaría en el efecto conseguido o perseguido. En la CDIP se puede considerar "relevante" un proyecto o una intervención (en este caso una misión de CP) si contribuye de manera importante o determinante a que la OCP consiga

<sup>9</sup> Aunque los "grupos meta" de casi dos tercios de las misiones se engloban en la esfera de acción 1 (es decir, las OCP y sus TR), el principal „grupo meta“ de un tercio es la población beneficiaria. De acuerdo con el programa 2017-2020 la misión de los CP tiene como objetivo principal conseguir un *capacity development*, es decir, un desarrollo de las capacidades, en la organización coparte local para la que trabaja el CP (punto 4.2, p. 14).

sus propias metas. Está claro que otros factores como la situación política global, la situación económica del OCP, los TR locales, el contexto de la población beneficiaria, etc., también son factores "relevantes" para el éxito o fracaso de un proyecto o de una intervención (y, con ello, de una misión de CP).

COMUNDO presupone que la OCP local es la propietaria del proyecto y que, por consiguiente, en teoría le corresponde a ella tomar la iniciativa de solicitar una misión de CP. Sin embargo, en realidad este paso (la "gota" en la metáfora de las olas que se expanden de manera centrífuga) en la mayoría de los casos es el resultado de un esfuerzo preliminar de OCP y OE, o de los CO correspondientes, de tomar en consideración la posibilidad de presentar una solicitud de este tipo. Sobre todo en el caso de OCP con poca experiencia de CI no es evidente y fácil ponerse en contacto con una organización de CDIP como COMUNDO. A menudo se hace a través de redes de información e intercambio en el país o mediante una toma de contacto selectiva por los CO o en base a contactos personales de la OCP con voluntarios (en voluntariados o prácticas), CP o amigos en el país de la OE.

A la pregunta de quién planteó la **necesidad de solicitar la colaboración del CP**, el 55% (11) de los encuestados contestó que fue una decisión común entre OCP y OE, el 35% (7) que fue la OCP quien tuvo la iniciativa y solamente en dos casos (5% cada uno) que la iniciativa surgió de la OE o a raíz de un contacto personal.

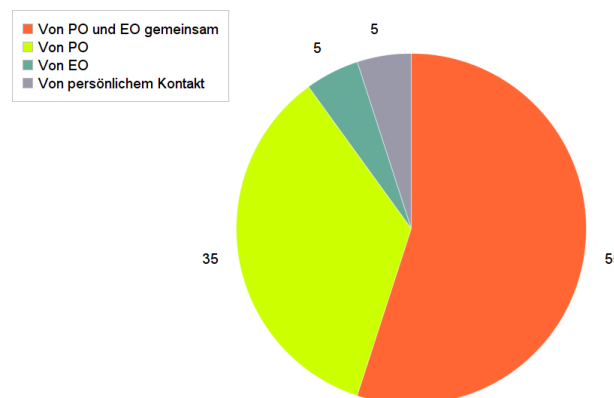


Gráfico 11: Impulso inicial a la misión de CP

Este hecho confirma que la decisión de solicitar una misión de CP en la mayoría de los casos no es una decisión "en solitario" de la OCP (en cuatro de las siete OCP que afirmaron haber sido ellas las que tomaron la iniciativa ya con anterioridad había CP de COMUNDO cumpliendo alguna misión) sino el resultado de un mutuo acercamiento y análisis de las necesidades.

Todas las OCP, sin excepción alguna, declararon que el CP se dedicó a las **necesidades priorizadas por la OCP** y que, por consiguiente, se consideraron determinantes para conseguir la meta planteada por la OCP. En las descripciones de estas "necesidades", a las que la misión del CP debía dar respuesta, las prioridades difieren bastante, dependiendo de la OCP y del país, pero casi siempre tienen que ver con el "fortalecimiento", la

"consolidación" y el "desarrollo" de la OCP o de determinados programas, pero también con la "implementación", el "apoyo" y el "acompañamiento" en la realización de determinados proyectos dentro de la OCP. Los términos "apoyo" y "fortalecimiento institucional" aparecen en más del 80% de las respuestas.

El grado de "relevancia" de una misión de CP se evidencia sobre todo en la pregunta por las **diferencias que existirían** si el CP no hubiera trabajado nunca en la OCP. Algunas OCP (25%) opinaron que un programa determinado no existiría y la mayoría afirmó que la OCP como tal o un programa determinado tendría menos relevancia o que el equipo, los directivos o la población beneficiaria no habrían logrado el mismo grado de conciencia, compromiso y consolidación. Esta pregunta guarda relación con el *most significant change* (MSC) que, por su planteamiento metódico, solamente se puede tener en cuenta de manera cualitativa y narrativa, lo que confirma la presunción que en el centro de las misiones de CDIP están sobre todo **"procesos" de transformación y fortalecimiento** (véase *outcome mapping*) y menos los resultados concretos (en el sentido de outputs) como edificios, sistemas informáticos o documentos. Algunas OCP mencionaron también que, en el caso de no llevarse a cabo una misión de CP, se habrían buscado alternativas para satisfacer la necesidad institucional.

Todas las OCP opinaron que el aporte de los CP ha sido **"altamente apreciado"** (70.8%) o **"apreciado"** (29.2%) por la mayoría de las personas vinculadas a ellas (TR, gremios, beneficiarios). No obstante, las causas son muy distintas y variadas y abarcan desde rasgos más bien personales ("carisma", "generosidad", "dedicación", "sensibilidad", "madurez"), pasando por cualidades sociales ("participación", "contactos", "integración") hasta aspectos técnicos ("competencia técnica", "gestión de proyecto", "gestión de conflictos"). La **inserción social y cultural del CP** para la gran mayoría de las OCP fue un criterio importante de éxito y su falta en un CP motivo para una apreciación muy negativa de la misión.

Este hecho lo confirma el **"valor agregado"** del CP para la OCP en comparación con un TR local. Los factores "blandos" como el "intercambio intercultural" (70%), "ser ejemplo como persona humana" (60%) o la "manera de relacionarse con colegas y el grupo meta" (55%) están en equilibrio con factores más bien "duros" como las "capacidades profesionales específicas" (70%), la "función estratégica en el proyecto" (55%) o las "capacidades metodológicas" (60%). Eran posibles varias respuestas y el universo se veía reducido en una persona (CP local), sumando un total de 25. Poca importancia tenían el dominio de distintos idiomas (30%) o la condición del CP de ser extranjero (10%).



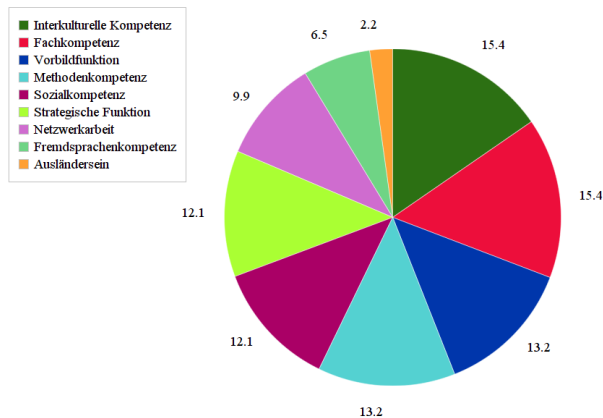


Gráfico 12: „Valor agregado" del CP (extrapolados al 100%)

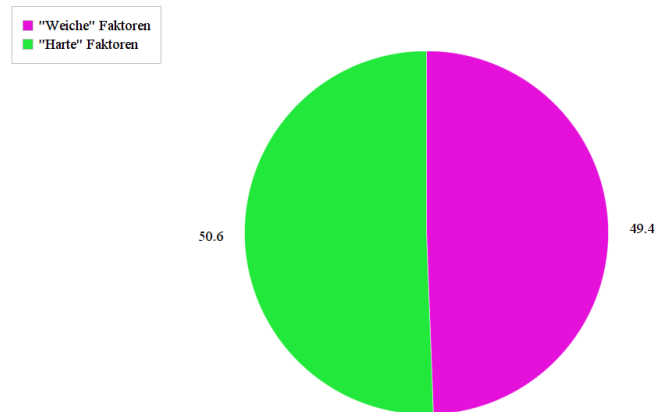


Gráfico 13: Factores "blandos" y "duros"

#### 4.4 Eficiencia de las misiones

Por "**eficiencia**" (*efficiency*) entendemos el mejor uso posible de los recursos existentes para lograr el objetivo establecido; en la terminología de las ciencias económicas y empresariales se refiere a la relación coste/beneficio. En la CDIP, por lo tanto, la eficiencia refleja la relación entre los medios empleados (CP, coste económico, QM, administración, tiempo) y el beneficio en el sentido del *outcome* (lo que se pretende conseguir con la misión). Evidentemente desde el punto de vista de la OCP se tienen en cuenta solamente aquellos "costes" (o recursos empleados) que afectan a ella misma, es decir, excluyendo por ej. los costes de preparación, de seguro, costes básicos de la vida o costes administrativos de la OE. Los "costes" de cierta importancia para la OCP suelen ser el puesto de trabajo del CP, la inversión de tiempo para la introducción y el acompañamiento, los costes adicionales del proyecto y eventualmente honorarios y gastos locales.

De acuerdo con el informe de la evaluación externa de COMUNDO, efectuada por Rudolf Fischer por encargo de la COSUDE (Fischer 2017: 26), los costes de una misión de un experto de la OE son entre cinco y ocho veces superiores a los de una misión de CDIP de COMUNDO (unos 4.560 CHF por mes de la misión), lo que indica un alto grado de eficiencia (relación coste/beneficio). Para la misma OCP la eficiencia tiene que ver sobre todo con la duración ideal de una misión y con el empleo oportuno y concentrado de las distintas competencias del CP y menos con los recursos económicos que la OCP emplea para los CP (solamente en casos aislados la OCP paga un salario local al CP).

En cuanto al "beneficio" (en la lógica de coste/beneficio) de la misión del CP destacan, aparte del aprendizaje intercultural (75%), sobre todo el "desarrollo de la organización" (60%), las nuevas redes (60%), el mejoramiento de conocimientos y competencias individuales (55%), la apertura de nuevas líneas de trabajo (50%) y la gestión de proyectos y la búsqueda de fondos (45%) (varias respuestas eran posibles).

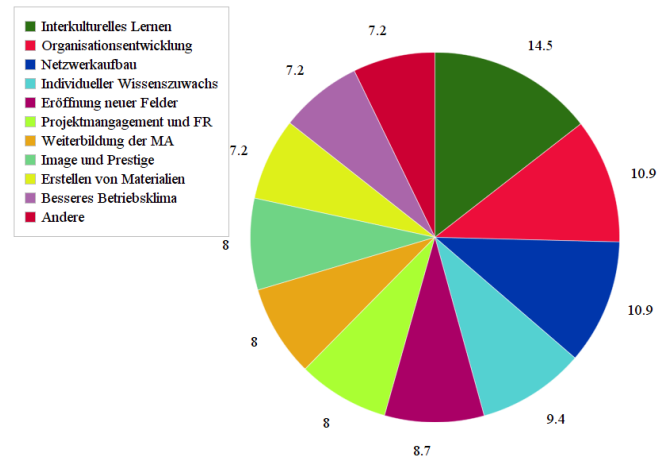


Gráfico 14: "Beneficio" de la misión del CP (extrapolado al 100%)

Las **competencias del CP que determinan el éxito** son, en opinión de la OCP y en orden decreciente:

- "Profesional" (4.6)
- "Intercultural" (4.5)
- "Comunicativa" (4.5)
- "Social" (4.4)
- "Personal" (4.4)
- "Metódica-conceptual" (4.3).<sup>10</sup>

Llama la atención que las competencias profesionales aparecen en primer lugar, seguidas inmediatamente por las *soft skills* (competencias interculturales, comunicativas, sociales y personales), lo que confirma que en los países objeto de misiones en general no faltan los conocimientos y destrezas, sino la capacidad de emplear estos conocimientos en el contexto concreto de manera eficiente y efectiva (competencia intercultural y social).<sup>11</sup>

A la pregunta de **qué aspectos importantes faltaron en la misión realizada con el CP**, el 55% (11) de las OCP indicó que no faltó ninguno. El 45% restante (9) mencionó las siguientes "deficiencias": investigación y sistematización (20%), recursos económicos (10%), falta de inserción<sup>12</sup> (5%), falta de interacción con los TR locales (5%) y falta de trabajo en redes (5%).

<sup>10</sup> La escala va desde "contraproducente" (1), pasando por "no decisiva" (2), "indiferente" (3) y "decisiva" (4) hasta "muy decisiva" (5). Dado que se podían dar varias respuestas las diferencias parecen ser muy exiguas y estar entre "decisiva" y "muy decisiva"; no obstante, estas pequeñas diferencias hay que interpretarlas como muy significativas.

<sup>11</sup> Estas observaciones se corresponden con las conclusiones de Strobel: *Elles (PS) souhaiteraient de la part des OE un appui au niveau des fonctions de support, c'est à dire ces fonctions indispensables au bon fonctionnement de l'organisation. Les besoins en fonction de support sont liés à la gestion financière, à la communication institutionnelle, à la conception de projets et à la recherche de fonds.* (Strobel 2017: 5).

<sup>12</sup> El término español *inserción* ("entablar relaciones", "integrarse", "sumergirse") es mucho más amplio que el concepto alemán de "inculturación" en el sentido de una adquisición de competencias interculturales y

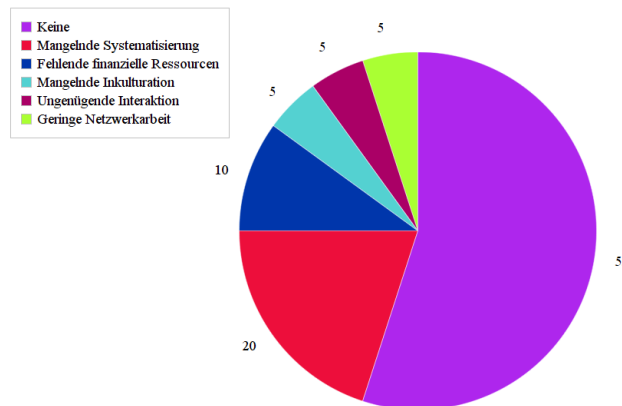


Gráfico 15: Deficiencias de una misión de CP

La **duración de la misión** (promedio de 4.33 años) para el 75% de las OCP ha sido suficiente y para el 25% demasiado corta para obtener los logros esperados; ninguna la consideró demasiado larga. "La duración ideal sería de dos periodos, es decir 6 años, ya que la inserción requiere de mucho tiempo desde el punto de vista humano y profesional. Pasados tres años el CP está mejor situado y puede contribuir más" (CP del Perú). "La duración ideal de una misión debería ser de cuatro años, ya que es lo que necesita el CP para conocer bien el trabajo de la OCP" (CP del Perú). En un caso se compensó la duración insuficiente de la misión dándole continuidad.

#### 4.5 Efectividad de las misiones

Se entiende por "**efectividad**" (*effectiveness*) de una misión o intervención la capacidad de obtener un resultado deseado y planificado, o bien el hecho de que ese resultado se produzca incluso sin planificación o intención (véase Beuret 2016: passim).<sup>13</sup> Si una misión es efectiva o tiene un efecto, significa que tiene el efecto perseguido/planificado o esperado (outcome), independientemente de la eficiencia (relación coste/beneficio), dado que la efectividad solo tiene que ver con el aspecto del "beneficio" (resultado, efecto, consecuencia, resumiendo: cambios), pero no con los medios empleados para ello. Está claro que este "efecto" de las misiones de CDIP solo en contados casos se puede describir en términos cuantitativos y tiene que ver mucho con la OCP (subjetividad). En este contexto todas las OCP (salvo una que no se pronuncia) confirman que la misión del CP ha significado un aporte notable para su organización. Aunque hay que interpretar esta afirmación con la debida precaución (reticencia cultural a criticar; lealtad con la OE;

lingüísticas. Aunque se trate de un proceso cultural, hablamos en este contexto de "inserción", prescindiendo de la noción alemana de "inculturación".

<sup>13</sup> Es cierto que se puede y debe planificar el efecto, pero aparte existe un gran número de factores con una influencia positiva o negativa en la misión del CP (nuevos integrantes del equipo, cambios políticos; situación económica; enfermedad; etc.). Estos factores no se pueden anticipar en una descripción del proyecto, pero en el análisis del efecto se puede hacer su seguimiento y aportar la prueba.

afirmación por complacencia) no hay que subestimar esta apreciación subjetiva de la efectividad.

Los **resultados clave** de las misiones de CP, de manera parecida a la valoración del "efecto" para la población beneficiaria (véase abajo), incluyen valores como la **consolidación, el fortalecimiento, el empoderamiento, la sistematización y la formación de equipos** (*outcome*) en el marco de la OCP, que a menudo se plasman en documentos, bancos de datos, estrategias y redes (*output*), por lo que tienen un gran valor para la capitalización de experiencias. En el sentido de **MSC**, las OCP mencionaron, entre otros aspectos: mejor organización, aplicación de nuevas estrategias y nuevos instrumentos, equipo más sólido, mejor clima laboral, cambio de conciencia, valoración positiva de la propia cultura y del propio potencial, mayor solidaridad.

El 90% (18) de las OCP considera **"sostenible" el trabajo de los CP**. Solo el 10% (2) son de la opinión que tienen un valor "pasajero"<sup>14</sup>. A la pregunta por los aspectos del trabajo que se notan todavía cuatro o más años después de concluir la misión, la mitad de las OCP menciona los resultados concretos (visibles) como publicaciones, duchas solares, bancos de datos, comunidades de base, programas y redes (*output*), la otra mitad los logros invisibles como las habilidades adquiridas, organizaciones más fuertes, TR motivados, beneficiarios sensibilizados y estrategias claras (*outcome*). En todas las OCP ha quedado algo de lo que consiguió el antiguo CP con su misión.

La mayoría de las OCP ven el "éxito" de una misión no tanto en factores "duros" como las capacidades técnicas, los conocimientos y las herramientas aportados por el CP sino en **factores** más bien **"blandos"** (*soft factors*) como la personalidad, la actitud, el compromiso y la empatía. "La clave del éxito de la colaboración está en la actitud" (OCP de Nicaragua). "Es muy importante la vida sencilla de los CP" (OCP del Perú) Estas afirmaciones coinciden también con el ranking (de 5 a 1)<sup>15</sup> de las "competencias" esperadas de (futuros) CP: competencia profesional (4.6), intercultural (4.5), comunicativa (4.5), social (4.4), personal (4.4) y metódica-conceptual (4.3). En todo caso varias OCP subrayan que no se pueden separar los factores "duros" de los "blandos".

Dado que el "impacto" de una misión de CP indirectamente (a través de la esfera de acción 2) debería ser apreciable también **en la población beneficiaria** (mujeres, niños, jóvenes, campesinos, indígenas, afrodescendientes, estudiantes, etc.) se preguntó por ese impacto desde el punto de vista de las OCP. En primera posición estaba la toma de conciencia con un 70%, seguida del hecho de estar mejor capacitados con el 65%, de estar mejor organizados (55%), de ser más críticos (55%), de desarrollar más creatividad (50%) y de estar empoderados como ciudadanos (45%).<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> No resulta del todo claro si no se referían a la naturaleza "pasajera" de la misión (en el sentido de "hasta su sustitución"), dado que la valoración global en ambos casos fue positiva.

<sup>15</sup> Significan: 5: "muy decisiva"; 4: "decisiva"; 3: "indiferente"; 2: "no decisiva"; 1: "contraproducente". Varias respuestas eran posibles.

<sup>16</sup> Véase también el estudio sobre Nicaragua (Pfister 2008); especialmente los ejemplos mencionados en la p. 11:

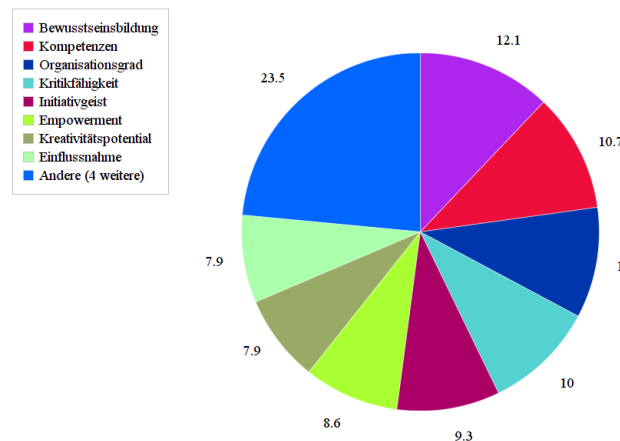


Gráfico 16: Impacto de la misión en la población beneficiaria (extrapolado al 100%)

De acuerdo con el estudio DEval (2015; véase punto 3) las misiones de CDIP tienen el menor impacto, lo que puede ser cierto en caso de referirse a proyectos de infraestructura concretos y al aumento económico del PIB. La prevalencia de **cambios en actitudes y posiciones**, no obstante, es un indicio de una sostenibilidad más allá del crecimiento a corto plazo, dado que las actitudes y posiciones (conciencia; empoderamiento, desarrollo de creatividad, etc.) pueden transmitirse a la siguiente generación.

#### 4.6 Efecto transformador de las misiones

La CI y especialmente la CDIP ponen en marcha procesos transformadores tanto en el Sur global como en el Norte. Las misiones de CP, por lo tanto, deben estimular, acompañar, apoyar y consolidar cambios en el sentido de transformaciones directamente en la OCP e indirectamente en la población beneficiaria. Por "transformaciones" se entienden **procesos de cambio** a largo plazo, en gran parte invisibles (que pueden producir los correspondientes impactos), que redundarán no solo en una calidad de vida mejorada y mayores ingresos, sino también en actitudes y posiciones, como ya hemos explicado en el punto 4.5. En el caso de las misiones de CDIP dichos procesos se desarrollan en el marco del "aprendizaje global", es decir, de la ganancia de competencias de las OCP (esfera de acción 1), de los CP, la OE y la población beneficiaria (esfera de acción 2) mediante el acercamiento y el intercambio. Esta encuesta se centraba en el potencial de cambio de las

- **"Mayor igualdad entre hombre y mujer** por la inclusión reforzada de las mujeres en las actividades de las comunidades locales, la adquisición de títulos de propiedad de tierras y casas para mujeres, así como la creación de una red de mujeres.
- **Mayor autoestima y cambios en las actitudes** de mujeres y hombres mediante la formación y el perfeccionamiento (alfabetización, liderazgo, cuestiones de género, presión política, etc.).
- **Mejor protección de los recursos naturales** mediante la reforestación y cambios en la producción agrícola (agricultura ecológica, construcción de terrazas)." (11)

misiones de CP en las OCP (y no tanto en la repercusión en el Norte o el efecto en la población beneficiaria en el Sur).

El 55% (11) de las OCP indicó que desde la partida del CP su organización había **crecido o mejorado**, el 25% (5) observó que había empeorado o se había debilitado y para el 20% (4) la situación no había cambiado. Una OCP no contestó a esta pregunta.

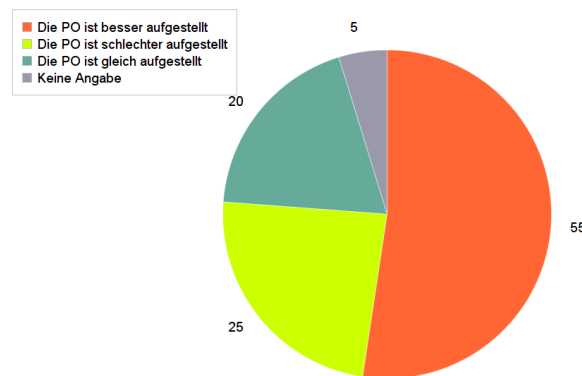


Gráfico 17: Estado de la OCP desde la misión (entre 4 y 10 años más tarde)

La mayoría de las OCP señaló que estos cambios tenían que ver "mucho" o "bastante" con la misión del CP, y solo unas pocas que tenían que ver muy poco. El hecho de que al menos un segmento de las OCP atribuye también el estancamiento o incluso el empeoramiento a la misión del CP, mientras que casi la totalidad de las OCP subraya el aporte positivo del CP para el fortalecimiento de la OCP, solo admite la interpretación de que el fin de la misión y la falta de una continuidad hayan "debilitado" la OCP. Por este motivo muchas OCP ven a los CP sobre todo como **agentes de cambio**, ya que la sostenibilidad tiene que ver en primer lugar con el cambio de conciencia en cuanto a cambio de actitudes y posiciones.

Desde luego los procesos transformadores mencionados (positivos o negativos) no se pueden atribuir exclusivamente a la misión del CP (*attribution gap*; véase nota 5). Por eso interesa analizar los demás factores que influyeron decisivamente en la transformación. En primer lugar<sup>17</sup>, con un 65%, tenemos los "intereses del grupo meta", seguido por la influencia de otras organizaciones de CI (45%), la coyuntura política (40%) y los profesionales nacionales (30%). Además, los comentarios sugieren que un cambio de legislación para ONG, la reducción de recursos financieros o incluso el fin de la colaboración con interlocutores del proyecto en el Norte perjudican sustancialmente el proceso transformador o, en otras palabras, que una nueva situación política y la mejora de la conectividad lo favorecen de manera importante.

Todo ello redunda en que los efectos transformadores generados por los CP de COMUNDO, **según el caso, se pueden ver favorecidos, perjudicados o incluso anulados por otros factores**. En general es de suma importancia la financiación del proyecto, es decir,

<sup>17</sup> Varias respuestas eran posibles.

de la OCP y de sus programas, mediante la CI. Esta "complementariedad" entre la CDIP y la financiación de proyectos no es, como veremos, un argumento contra el enfoque de la CDIP, sino un argumento para una buena coordinación entre organizaciones de CDIP como COMUNDO y organizaciones de CD que financian proyectos de la OCP (muchas OCP de COMUNDO reciben financiación de organizaciones de CD suizas, europeas y norteamericanas).

## 4.7 Cooperación interinstitucional

La CDIP se desarrolla en el marco de cooperaciones entre OE y OCP con la máxima solidez y continuidad (como factor constitutivo de la CDIP). La cuestión de si la duración y continuidad de estas cooperaciones es decisiva o secundaria para la sostenibilidad de las misiones de CP no está resuelta y apenas se discute en la literatura consultada.<sup>18</sup> El 50% (10) de las OCP están colaborando con COMUNDO (o con una de las organizaciones antecesoras como ECH, MBI, IA o SMB) **desde hace menos de 20 y más de 11 años**, el 30% (6) desde hace 10 o menos años, el 15% (3) desde hace menos de 30 y más de 21 años y el 5% (1) desde hace más de 30 años. La colaboración más reciente comenzó en el año 2009.

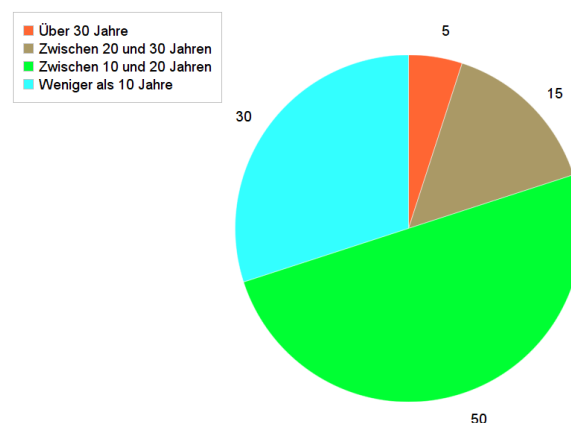


Gráfico 18: Duración de la cooperación entre las OCP y COMUNDO

Para el 35% (7) de las OCP la colaboración con COMUNDO se ha terminado o está en suspenso por tiempo indefinido desde el fin de la misión de los CP incluidos en la encuesta, para el 65% (13) continúa (en 2017), ya sea con misiones de CP (10), ya sea sin misiones de CP (3). Llama la atención el hecho de que por ejemplo en ninguna de las OCP

<sup>18</sup> En el estudio DEval (2015) se critica solo la selección de las OCP para la encuesta.: "Para poder hacer afirmaciones sobre la efectividad del trabajo de cooperantes, por un lado se consideró importante que la cooperación existiera desde hace varios años para excluir los casos de una cooperación tan corta que todavía no fuera posible observar los efectos. Por otro lado se consideró importante que no hubieran transcurrido demasiados años desde el final de la cooperación. Si habían transcurrido más de 5 años cabía esperar distorsiones en la valoración posterior del trabajo de cooperantes, aparte del riesgo de que dejaran de estar presentes las personas que pudieran dar cuenta de sus experiencias." (151)

encuestadas de Bolivia están activos actualmente CP de COMUNDO, mientras que en Colombia sí en las cinco OCP. Solo en un caso se mencionó que la continuidad había "asegurado" la sostenibilidad de la misión del CP, mientras que en todos los demás casos no se relacionó el efecto sostenible de la misión con una continuidad (inmediata) y, por consiguiente, con un compromiso a largo plazo de la OE en la OCP.

No obstante, puede ser importante la **duración de la existencia de la OCP antes de una cooperación con COMUNDO** a efectos de procedimientos y estructuras estables y consolidados para el "éxito" de una misión de CP y de su efecto duradero. Como se ha mencionado antes, la vida media de las OCP de COMUNDO es de 26.1 años. En el 50% de los casos, antes de empezar la colaboración con COMUNDO la OCP tenía una antigüedad de entre 1 y 9 años, en el otro 50% de 10 o más años. En cuanto a la "consolidación" de una OCP en el momento del comienzo de la misión, el porcentaje para OCP con una existencia superior a 10 años es incluso del 65%.

En la valoración de la cooperación interinstitucional cuentan, como en la cuestión sobre las competencias de los CP, entre los **aspectos positivos** sobre todo valores como la solidaridad, las relaciones horizontales, la confianza, la transparencia, la comunicación abierta y las sinergias. En cuanto a los **aspectos débiles** el 25% de las OCP indicó que no los notaba, el 15% mencionó la falta de apoyo económico, el 10% problemas de comunicación y algunas OCP consideraron que el proceso de selección de los CP era demasiado lento y que desgraciadamente no había continuidad.

El 80% (16) de las OCP piensa que la CDIP es **la mejor forma o una forma bastante adecuada de la cooperación internacional**, pero el 15% (3) también ve debilidades en ella; el 5% (1) no se pronunció. Entre los motivos de una valoración positiva predominan los del intercambio horizontal ("se trata de capacidades de personas, no de plata" [OCP de Bolivia]), de la inserción cultural del CP en el contexto local, la complementariedad con la financiación del proyecto por otras organizaciones y las competencias profesionales del CP. Entre los motivos de una valoración más bien negativa (que en parte se entrevisté también en aquellas OCP que en principio valoran de manera positiva la CDIP) predomina el **aspecto económico**: el 35% (7) de todas las OCP piensa que la falta de apoyo económico de la organización y de sus proyectos no solo compromete el futuro de la organización, sino que también puede disminuir el efecto de la misión del CP. Con un apoyo económico complementario del proyecto en el que ha trabajado el CP el efecto habría sido todavía más significativo ("los recursos económicos reducidos no le permiten al CP lograr en su totalidad los objetivos planteados"; "a veces los CP no pueden desarrollar sus actividades específicas sin apoyo económico" [OCP de Colombia y Perú]).

#### 4.8 Apreciación final por la OCP

---

A pesar de los puntos criticados, todas las OCP **consideran "excelente" (70%) o "buena" (30%)** la misión del CP. Todas ellas volverían a contratar al CP después de evaluarlo o en caso de necesidad.



### Lecciones aprendidas por la OCP:

- Importancia del diálogo intercultural y del aprendizaje
- Mayor sensibilidad para diferencias culturales
- Planificación, ejecución y evaluación más estricta y clara de los proyectos
- Importancia del compromiso social y opción para los pobres y desfavorecidos
- Prevalencia del trabajo metódico
- Necesidad de un constante perfeccionamiento

### Recomendaciones para futuras misiones:

- Abreviar el proceso de selección y preparación de futuros CP
- Simplificar los informes y concentrarse en los contenidos
- Dar todavía mayor importancia a las competencias de los CP
- Velar por la coherencia de los objetivos de las OCP y OE
- En todo caso mantener la opción para los pobres y desfavorecidos

### Opiniones:

"Estamos agradecidos por el aporte del CP, sobre todo como persona, de la que hemos aprendido mucho" (OCP de Colombia).

"Tener a un CP para nosotros significa una buena experiencia laboral que fortalece las competencias institucionales y hace posible el aprendizaje recíproco" (OCP de Bolivia).

"Creo que no hemos apreciado suficientemente la riqueza metodológica y las preguntas críticas del CP" (OCP de Colombia).

"COMUNDO es una organización importante para favorecer las relaciones de solidaridad entre los países (Norte-Sur)" (OCP de Nicaragua).

"Ambos (CP y OCP) han experimentado un cambio positivo" (OCP de Nicaragua).

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1 Efecto sostenible de misiones de CDIP

---

Como se explicó en los puntos 2.2 y 2.3, en el presente estudio nos propusimos demostrar y probar, en base a una encuesta representativa, la sostenibilidad de las misiones de CP de COMUNDO e identificar aquellos factores que beneficien o comprometan más bien el efecto sostenible (en el sentido de *outcome*).

Aunque las informaciones proporcionadas sean "subjetivas", es decir, se basen en la perspectiva de cada una de las OCP, permiten una apreciación más "objetiva" de una misión de CP que si fuese el mismo CP, el CO del país de la misión o el RPM de la OE quien la dé. Desde luego, en este caso igualmente existe el peligro de recibir una "afirmación por complacencia", pero las preguntas de control específicas y las entrevistas complementarias demostraron que las OCP son perfectamente capaces de dar también apreciaciones críticas e incluso problemáticas.

**En su conjunto, las misiones de los CP se valoraron en la mayoría de los casos como "sostenibles", sobre todo a efectos de la esfera de acción 1 ("outcome 1"),** es decir, para la misma OCP. Los principales factores de éxito son:

- Organizaciones fortalecidas y sólidas
- Procesos establecidos y documentados
- Equipo de trabajo motivado y unido
- Trabajo estructurado
- Empoderamiento de los TR locales
- Red ampliada y reforzada
- Innovación metodológica
- Aprendizaje intercultural suplementario
- Gestión mejorada y más clara del ciclo de proyecto (planificación, ejecución y evaluación)
- Ampliación del horizonte
- Solidaridad internacional

En cuanto a la **esfera de acción 2** ("outcome 2"), es decir, el efecto sostenible en la población beneficiaria (lo que no estaba en el centro de atención del presente estudio), las OCP también pudieron observar cambios significativos que en parte tienen que ver con la misión del CP:

- Toma de conciencia sobre la propia situación
- Personas mejor capacitadas
- Mejor funcionamiento de las organizaciones
- Mayor espíritu crítico
- Desarrollo de la creatividad
- Empoderamiento como ciudadanos

El estudio DEval de 2015 (véase tabla 2) reveló en general calificaciones muy buenas para la "relevancia" y la "efectividad", buenas para la "sostenibilidad", regulares para la "eficiencia" y más bien bajas para el "impacto". El presente estudio ha confirmado estos resultados con algunos matices. Los conceptos de "relevancia" y "efectividad" también recibieron muy buenas notas de las OCP de COMUNDO; en cuanto a "eficiencia", las misiones de CP de COMUNDO obtuvieron mejores resultados que las incluidas en el estudio

DEval. La causa podría radicar en la relación coste/beneficio claramente peor de las misiones de CDIP de OE alemanas.<sup>19</sup> También el valor para el impacto es superior en las misiones de CP que en las del estudio DEval, aunque el impacto sea el concepto más difícil de valorar.

Las misiones de CP de COMUNDO se pueden **valorar según el siguiente esquema:**

Relevancia			●	○
Efectividad				○ ●
Eficiencia		○ ●		
Impacto	○	●		
Sostenibilidad			○ ●	
Efecto transformador				●
	bajo		moderado	alto

*Tabla 3: Ranking de indicadores de efecto*  
(● para el presente estudio; ○ para el estudio DEval)

Un punto decisivo, en el estudio DEval no mencionado explícitamente, es el "**efecto transformador**" de las misiones de CP, es decir, aquel efecto que promueve, apoya y favorece procesos de cambio. Este efecto hay que considerarlo entre moderado y alto, pudiendo reforzarlo o anularlo sobre todo factores que se encuentran fuera del ámbito de influencia del CP y de la OCP. La experiencia demuestra que los procesos transformadores se desarrollan a largo plazo y tienen que ver con actitudes y posiciones; el presente estudio ha demostrado que las misiones de CP contribuyen perfectamente a cambiar estas actitudes y posiciones ("mentalidades") en las personas y organizaciones.

Basándonos en la encuesta, decisivo para lograr un efecto sostenible no es tanto la **duración de la cooperación** entre COMUNDO y la OCP como el grado de "consolidación" de la OCP (es decir, su duración y estabilidad) durante el periodo de la misión del CP. **Misiones consecutivas de CP** (es decir, con una continuidad directa) generalmente se consideran beneficiosas para lograr un efecto sostenible, sobre todo cuando observamos los cambios en las actitudes y posiciones. La misma tendencia se muestra también en cuanto a la **duración (ideal) de una misión de CP**: cuanto más tiene que ver con un fortalecimiento y una consolidación de la OCP o con cambios en las actitudes y posiciones, tanto más alto (cuatro o más años) es este valor. Por otro lado, cuando nos ocupamos de aportes específicos como la optimización informática, el desarrollo de la organización o la transferencia de conocimientos, la duración ideal es más baja (de dos a tres años).

<sup>19</sup> Los costes de una misión de CP son significativamente más altos porque debido a la ley alemana de cooperación al desarrollo las prestaciones son mejores. Véase también: Fischer 2017: 40 y s.

## 5.2 Factores favorables

---

Entre los factores que permiten y favorecen un efecto sostenible de una misión de CP, algunos tienen que ver con el mismo CP (A), otros con la cooperación interinstitucional (B) y otros con las condiciones generales de la misión (C).

En la encuesta las OCP mencionaron los siguientes **factores positivos** (que aumentaron la sostenibilidad del efecto).

Factores relacionados con el mismo CP (A):

- ❖ **Buena preparación del CP:** La preparación en Suiza antes de la misión, pero también su introducción en el país de la misión por CO y OCP, forman parte de los "factores de éxito" más importantes de una misión de CP. En especial incluye también la adquisición de competencia intercultural.
- ❖ **Función ejemplar del CP:** A menudo se ha resaltado el aspecto de la personalidad del CP como factor determinante para lograr un efecto en la OCP (esfera de acción 1) y en la población beneficiaria (esfera de acción 2). Quiera o no, el CP desempeña una función ejemplar. Tiene efectos positivos si el CP actúa de manera transparente, solidaria, consecuente, comunicativa, comprometida y respetuosa; y efectos negativos si carece de sensibilidad para la cultura distinta, si comunica mal, tiene una doble moral o se cree superior a los TR locales.

Factores relacionados con la cooperación interinstitucional (B):

- ❖ **La coherencia de los programas de OE y OCP:** COMUNDO y las OCP en principio tienen que compartir los mismos valores y tener una visión similar. Además, la OCP tiene que desarrollar su labor en aquellos campos que forman parte de los temas centrales de COMUNDO (acceso y protección de los medios de subsistencia).<sup>20</sup> Si cambian estos campos (otras temáticas o enfoque distinto) hay que volver a evaluar la colaboración entre la OCP y la OE. "Existe una clara correspondencia entre las metas de COMUNDO y las metas institucionales de la OCP (capacitación, empoderamiento, desarrollo de la organización)" (OCP del Perú).
- ❖ **Coherencia entre descripción del proyecto y misión efectiva:** Algunas OCP mencionaron que la descripción de la misión inicialmente no coincide con el trabajo efectivamente realizado por el CP, independientemente de sus efectos positivos o negativos. El ajuste no es sencillo y depende de una multitud de factores que solo en parte son competencia del CP y de la OE; en este caso sería importante valorar dicho

---

<sup>20</sup> Hay que señalar que, en diversas evaluaciones externas, por ejemplo de Beni Wenger o Rudolf Fischer, se pone en entredicho el enfoque basado en determinados temas centrales. "Por consiguiente, hay que preguntarse si, en determinadas condiciones, no convendría valorar más las oportunidades que ofrecen las organizaciones copartes, en cuanto a factores de éxito para misiones individuales, que las ventajas de un enfoque centrado en temas y especializaciones. Una de las ventajas del enfoque del programa es sin lugar a duda que facilita la prueba de efectos, pero no en todas las circunstancias la obtención de efectos." (Fischer 2017: 12). "Finalmente existe el riesgo de que las necesidades específicas (y en parte puntuales) de los interlocutores kenianos eventualmente no cuadran en el enfoque programático (de países)." (Respuesta de la CC al análisis institucional de B. Wenger (16/12/15) y la *management response* de Comundo (16/02/16). Berna: Unité (31/05/2016: 1)).

punto en cada informe anual de la OCP ("¿de acuerdo con la descripción del proyecto va por buen camino el CP?"). Es imprescindible efectuar un seguimiento conjunto (OCP, OE y ev. terceros) de las necesidades de la OCP<sup>21</sup>.

Factores que tienen que ver con las condiciones generales de la misión (C):

- ❖ **Buen clima laboral:** Las OCP se refieren por un lado al espíritu de equipo, por otro a la motivación de todos los TR y una visión convincente, compartida del mismo modo por los TR locales y el CP. Además, tiene que ver con la voluntad recíproca de "aprendizaje global". Todo ello está más presente en las misiones con el CP como parte de un equipo preexistente, que en aquellas que ven al CP como luchador solitario por conseguir cambios, a veces incluso frente a la resistencia de una parte de los TR locales.
- ❖ **Cobertura económica del proyecto en el que está activo el CP:** En repetidas ocasiones se mencionó que el efecto o la meta de la misión solo se pudo lograr limitadamente, alegando que la financiación del proyecto, al que contribuía el CP, no estaba totalmente garantizada o que la organización como tal tenía problemas económicos. No es un argumento que contradice el enfoque de la CDIP sino un alegato en favor de poner sobre la mesa y examinar críticamente la cuestión de la cobertura económica a largo plazo con medios propios y ajenos a la hora de examinar el proyecto y de iniciar una cooperación interinstitucional. En el centro está el enfoque de fuerzas complementarias (CDIP y financiación de proyectos) que puedan crear sinergias para que una misión de CP obtenga los resultados esperados.

### 5.3 Factores desfavorables

---

Todos los factores arriba mencionados, si faltan, tienen un efecto negativo sobre la sostenibilidad pretendida de misiones de CP. Las OCP mencionaron sobre todo los siguientes **factores negativos** (que más bien reducen la sostenibilidad del efecto).

Factores relacionados con el mismo CP (A):

- **Comportamiento competitivo entre CP y TR locales:** En determinados casos las OCP señalaron que el CP demostró falta de respeto, falta de sinceridad y prepotencia ante los TR locales, lo que tuvo un efecto negativo sobre los cambios de actitudes y posiciones (resistencia). Hay que preocuparse por este tipo de afirmaciones, ya que las OCP en muy raras ocasiones manifiestan este tipo de críticas, y si acaso solamente con indirectas. En este ámbito hay que observar claramente una especie de código de conducta mínimo que no solo afecta al estilo de vida del CP sino también al trato con compañeros y superiores.
- **Falta de inserción de los CP:** En relación con este punto se señaló sobre todo una falta de competencia intercultural o la falta de voluntad de insertarse y de enfrentarse

---

<sup>21</sup> Ev. análogamente al *Conflict Sensitive Program Management (CSPM)* promovido por KOFF/swisspeace: [http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/koff/Publications/KOFF\\_Factsheet\\_Conflictsensitivity\\_Sept2012.pdf](http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/KOFF_Factsheet_Conflictsensitivity_Sept2012.pdf)

a la cultura indígena con el respeto y la comprensión debidos. Desgraciadamente antes de la misión resulta muy difícil valorar cómo una persona se va a comportar en un contexto cultural diferente. Tanto la "libertad creativa" como la inserción del CP en la cultura local y las costumbres de la OCP se consideran importantes y favorables al efecto. Parece evidente que el grado de inserción también depende de la personalidad (no a todo el mundo le gustan el fútbol o los bailes populares); lo que importa es la valoración recíproca que (en segundo plano) sin lugar a duda puede tener también matices críticos. Muchas OCP subrayaron el aprendizaje intercultural como meta importante de la misión.

Factores relacionados con la cooperación interinstitucional (B):

- **Larga fase de selección hasta la partida:** Varias OCP criticaron que entre la solicitud de personal y la partida definitiva del CP transcurría demasiado tiempo, por lo que los eventuales cambios en los objetivos y labores de la misión podían tener como consecuencia que el CP tuviera falsas expectativas o que la OCP tuviera expectativas en cuanto al CP no declaradas originalmente en la solicitud. Pero algunas también son conscientes de la complejidad del proceso de selección y contratación. En esta fase una comunicación constante entre la OE y la OCP es decisiva para el posterior "éxito". "Debería haber una base de datos con perfiles de CP" (OCP de Perú). En caso de que se alargue la búsqueda de personal también sería pensable una misión S-S.
- **Presentación de informes compleja:** Para muchas OCP el sistema QM prescrito por la OE (y además por la COSUDE que cofinancia la misión) da mucho trabajo adicional y quebraderos de cabeza. A menudo es incompatible con el contexto local. Algunas critican que el intercambio debería centrarse más en los contenidos que les unen. Quizás en este ámbito también habría que buscar vías no ortodoxas y probar con métodos cualitativos participativos como *MSC*, *storytelling* y evaluaciones con grupos de reflexión.
- **Falta de continuidad:** Finalmente algunas OCP mencionaron también la finalización o interrupción temporal de la cooperación interinstitucional (relación de colaboración) como obstáculo para un efecto todavía más importante y sostenible, lo que confirma indirectamente que las cooperaciones de larga duración con varias misiones consecutivas tienen un efecto proporcionalmente mayor que las misiones esporádicas y las cooperaciones a corto plazo (véase Beuret 2016: passim).

Factores que tienen que ver tanto con el mismo CP (A) como con la cooperación interinstitucional (B):

- **Falta de claridad en cuanto a los grupos meta verdaderos:** Aunque la mayoría de las misiones incluidas en el estudio, de acuerdo con el proyecto, tienen que ver con multiplicadores de la OCP (compañeros; redes; otros interlocutores), es decir, formaban parte de la esfera de acción 1, muchas adicionalmente se dedicaban directamente al grupo de beneficiarios en el sentido de la esfera de acción 2, lo que puede ocasionar una cierta falta de claridad y una disminución del efecto. Por otra parte, las OCP desean expresamente esta estrecha vinculación (de los dos grupos de meta) y la valoran como

factor positivo para la sostenibilidad y el efecto. "Él [el CP] también tiene que moverse entre los beneficiarios" (OCP de Perú). "Es necesario mantener también un determinado número de contactos directos con la base" (OCP de Nicaragua). "Que el CP conozca directamente la población beneficiaria, es absolutamente decisivo" (OCP de Perú).

Factores que tienen que ver con las condiciones generales de la misión (C):

- **Cambios en las condiciones generales políticas y económicas:** Según el caso, el cambio del gobierno o la decisión de un proveedor de fondos puede dar lugar a que la OCP en su conjunto, o algunos de sus programas, estén en el punto de mira y sean víctimas de recortes, lo que en la mayoría de las veces afecta también a la misión del CP, aunque forme parte de otro programa. Por ello, la presión política tanto en el Sur como en el Norte son una parte integral de la CDIP, dado que se centra en las condiciones generales que realmente permiten procesos de transformación.

## 6. RECOMENDACIONES

Dado que la encuesta se realizó entre las OCP, las recomendaciones se dirigen especialmente a las OE (es decir, COMUNDO y otras organizaciones de CDIP) y a los CP, y por supuesto a la cooperación interinstitucional entre OE y OCP (relaciones de colaboración). Muchas recomendaciones se derivan de los factores favorables y desfavorables para un efecto sostenible de las misiones de CP (5.2 y 5.3), otras fueron mencionadas expresamente por las OCP. El punto central reside en la mejora cualitativa de las relaciones estratégicas de cooperación, es decir, más propiedad (*ownership*) y reciprocidad en el Sur y mayor inclusión de los interlocutores del Sur en el trabajo del Norte (Véase *SDG 17.9*).

### A) En cuanto a la cooperación interinstitucional (OCP-OE):

1. Para una mayor coherencia entre los programas de la OE y de su OCP se recomienda incluir esta última en una fase temprana del desarrollo del programa 2021-2025 y **concebir el nuevo programa rigurosamente desde el "punto de vista del Sur"** (fortalecimiento de la participación del Sur y de los interlocutores, alianzas de acuerdo con *SDG 17*).
2. **Se deben discutir con las OCP cuestiones del desarrollo organizativo de OE.** Las OCP, a través de la cooperación interinstitucional (de colaboración), se sienten parte del contexto ideológico e institucional de la OE, pero a causa del proceso del desarrollo organizativo limitado al Norte a menudo se consideran ignoradas y excluidas.
3. Hay que poner sobre la mesa la **tensión entre los altos requisitos profesionales** (oferta de trabajo) de la OE y de la OCP, por un lado, y las **altas exigencias humanas**

(autenticidad, compromiso, solidaridad), por otro, desarrollando las directrices correspondientes.

## B) En cuanto a la búsqueda, selección y preparación de los CP:

4. En la búsqueda, selección y preparación de los CP hay que tener en cuenta más su **motivación**, discutiéndola en una fase temprana con la futura OCP.<sup>22</sup>
5. Hay que disminuir al máximo la duración del **proceso de selección y preparación**, intensificando la comunicación con la futura OCP. Si bien algunos procesos requieren mucho tiempo, es de suma importancia mantener un diálogo continuo con la OCP sobre el estado del estudio y de la preparación para evitar falsas expectativas en ambas partes.
6. Aunque el efecto primario de una misión de CP se sitúe dentro de la "esfera de acción 1" **el CP debe conocer a la población beneficiaria y mantener el contacto con ella**. Esto conlleva, según el caso, el aprendizaje de lenguas indígenas y sobre todo la adquisición de competencias interculturales y una inserción profunda del CP.
7. Por ello en la preparación y formación habrá que tener en cuenta más todavía la **importancia de los factores culturales, religiosos y espirituales**; no obstante, la inserción debería ser un proceso recíproco, ya que también las OCP deben adaptarse a la "cultura" del CP.

## C) En cuanto a las condiciones generales de una misión

8. En el análisis preliminar de la misión hay que aclarar la **situación económica de la OCP** y estudiar posibles ganancias de sinergias con otras organizaciones de CD que (co-)financien el proyecto. A menudo en la misma OCP cooperan varias organizaciones suizas de CDIP y CD (por ej. COMUNDO y Fastenopfer/Mission 21) sin aprovechar esta circunstancia para complementarse de manera fructífera.
9. En el ámbito de la **presentación de informes y el aseguramiento de la calidad** hay que buscar nuevas vías. Las OCP manifestaron claramente que el modelo de seguimiento y evaluación usual en la CD es eurocéntrico y no se corresponde con las costumbres locales. Mediante el diálogo con las OCP hay que construir un nuevo modelo no fijado unilateralmente por la OE.<sup>23</sup>
10. La **duración de la misión y el tipo de misión** (MCD, MLD, prácticas profesionales, CP locales, misión S-S, misión S-N)<sup>24</sup> se deben regir por las necesidades genuinas del proyecto de la OCP y no por los deseos del CP. En la búsqueda de CP idóneos la

<sup>22</sup> "El riesgo para una OCP de acoger a una persona sin conocer su motivación, simplemente por la confianza que une a la OCP a COMUNDO, es alto " (OCP de Colombia).

<sup>23</sup> Véase también la recomendación derivada del análisis de B. Wenger: "Reshuffle the instruments for program management according to the following principles: simplification, consistency, aggregation / disaggregation, analysis over time line". (Wenger 2015: 16).

<sup>24</sup> Véase también: [http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/Deutsch/peza\\_modell\\_einsatz\\_brochure\\_def\\_de\\_a4.pdf](http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/Deutsch/peza_modell_einsatz_brochure_def_de_a4.pdf)



duración ideal de una misión también debe desempeñar un papel central que la OCP, dependiendo del proyecto, puede valorar de forma distinta (según sus necesidades a veces solo un año, a veces cinco).

#### D) En cuanto al enfoque de CDIP:

11. **Ver la CDIP sobre todo como proceso** y la **misión del CP como aporte a un proceso transformador** en el Sur y en el Norte. Por este motivo muchas OCP ven a los CP sobre todo como **agentes de cambio**, ya que la sostenibilidad tiene que ver en primer lugar con el cambio de conciencia en cuanto a cambio de actitudes y posiciones. La sostenibilidad de misiones de CP no se puede entender como "estados" perseguidos, sino solo como procesos iniciados y apoyados, con la meta común de desarrollo. En este contexto el *Outcome-Mapping* (Egli 2010: 19) podría ser un instrumento adecuado o al menos complementario al *Logframe*.
12. A pesar del fracaso de métodos tradicionales, no se debe prescindir del análisis del efecto en la esfera de acción 2 (población beneficiaria), tal y como lo hacen constar muchos estudios; hacen falta **procedimientos participativos y cualitativos innovadores** (*storytelling*, vídeos, buenas prácticas, talleres, etc.).
13. La "**misión después de la misión**" (efecto Norte) también forma parte del efecto sostenible de una misión de CP y beneficia indirectamente, y sobre todo estratégicamente (a través de la postura cambiada de Suiza), también a la OCP. En una prueba de efecto global es de suma importancia incluir la parte Norte, tanto antes como durante y después de una misión de CP (véase también Nordmann 2012, Schmid 2014 y Wenger 2016). En este sentido el "aprendizaje global" se debe convertir también en "trabajo global de presión política y sensibilización" (en el marco de *SDG* 4.7).

## 7. BIBLIOGRAFÍA