

RESUMEN

Jérôme Strobel,
Consultor independiente
jerome.strobel@eip.ch



Asociación Suiza para el
intercambio de personas en la
cooperación internacional

Rosenweg 25, CH-3007 Bern
info@unite-ch.org
www.unite-ch.org



¿Cuál cooperación por el intercambio de personas para la paz en contextos frágiles?

Modalidades de apoyo para iniciativas locales de paz en el cuadro de la Cooperación por el intercambio de personas en la región de los Grandes Lagos Africanos.





El presente análisis fue realizado por Jérôme Strobel por mandato de Eirene Suiza y Unité.

La ejecución del mandato era posible gracias a la colaboración institucional entre la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y Unité.

Mandato llevado a cabo en noviembre del 2016 en Ruanda y en la República Democrática del Congo.

Sobre el autor:

Jérôme Strobel es consultor independiente en desarrollo sostenible y cooperación internacional. Durante diez años era encargado del programa Grandes Lagos Africanos de la organización de paz Eirene Suiza, especializado en el apoyo de la sociedad civil en contextos frágiles en el cuadro de la CIP. Su campo pericial incluye igualmente la planificación estratégica, la gestión y la evaluación en el ámbito del medio ambiente y de la energía. Actualmente vive en el Caribe (Fort-de-France, Martinica).



Jérôme Strobel
Consultor independiente
Jero-

Índice

1.	Cuadro del estudio	4
2.	Contextos frágiles	4
3.	La sociedad civil y la necesidad de su fortalecimiento	5
4.	Los efectos de la CIP: movilizadores y con frecuencia inesperados.....	7
5.	La relación de contrapartes: crucial y frágil a la vez.....	9
6.	Los dispositivos de implementación de asignaciones en un contexto frágil	10
7.	La relación con las organizaciones donadoras	11
8.	La "diáspora" de los migrantes: un actor para involucrar en la CIP	12
9.	Conclusiones.....	13
10.	Catálogo de buenas prácticas: recomendaciones.....	13

Lista de las siglas

CIP	Cooperación por el intercambio de personas
GLA	Grandes Lagos de África
OC	Organización contraparte del Sur
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OE	Organización de envío
ONG	Organización no-gubernamental
OSC	Organización de la sociedad civil
RDC	República Democrática del Congo

¿Cuál cooperación por el intercambio de personas para la paz en contextos frágiles?

1. Cuadro del estudio

El presente estudio tiene el objetivo de evaluar la contribución de la cooperación por el intercambio de personas (CIP) para fortalecer iniciativas locales de paz en un contexto frágil, identificando las condiciones de implementación para facilitar la optimización del potencial. Este trabajo se llevó a cabo en la región de los Grandes Lagos Africanos (GLA), específicamente en Ruanda y en la República Democrática del Congo (RDC), en Goma en la región del Kivu del Norte, en octubre y noviembre del 2016. Las actividades estudiadas corresponden a la práctica de Unité, asociación de las organizaciones de la CIP y mandataria del análisis. Este modelo de la CIP tiene el objetivo de desarrollar capacidades en el Sur en términos de competencias individuales, de desarrollo institucional y de redes para la reducción de pobreza, así como fortalecimiento de la justicia social y promoción de la paz. Su intervención principal es la asignación de larga duración (dos a tres años mínimo) de profesionales suizos en organizaciones contrapartes en el Sur (OC), también llamados “cooperantes”. Ellos intervienen generalmente en apoyo y acompañamiento del personal de las OC con el fin de fortalecer sus capacidades. El caso principal del estudio constituye las actividades llevadas a cabo por Eirene Suiza (comandataria del estudio), pero al igual otras organizaciones de envío (OE) no suizas. Se entrevistó a una docena de OC en el terreno y se llevó a cabo un taller de intercambio en Suiza con migrantes de la diáspora ruandesa. El presente estudio puede ser considerado como una contribución al debate de la política suiza de desarrollo referente a la relevancia de la CIP en contextos frágiles.

2. Contextos frágiles

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), «una región o un estado frágil tiene únicamente una capacidad débil de efectuar las funciones esenciales que consisten en gobernar a una población y su territorio; además no tiene la capacidad o voluntad política de desarrollar relaciones constructivas y fortalecidas con la sociedad». Esta definición estándar evolucionó recientemente tomando en consideración la noción de riesgo y vulnerabilidad. La fragilidad no es sistemáticamente sinónimo de violencia y conflicto físico: Un poder con una fuerte autoridad puede, en la actualidad, ser capaz de asegurar la gobernabilidad colectiva, mientras que el déficit del proceso democrático y de las relaciones constructivas entre grupos sociales representa un factor

de vulnerabilidad en el futuro. Un contexto frágil se caracteriza por una débil previsibilidad en la evolución de las condiciones generales, a veces hasta a corto plazo.

La OCDE desarrolló un cuadro de análisis tomando en cuenta cinco dimensiones de fragilidad: económico, ambiental, político, social y de seguridad. El papel que juegan factores psicológicos y emocionales individuales son, según nuestra opinión, esenciales: Son estos que permiten a cada uno de “construirse en una relación no neurótica a lo real” y asumir sus diferencias con los otros sin acudir a la violencia. Una sociedad en la cual una parte importante de la población no conoce una situación de equilibrio psíquico individual es una sociedad fragilizada: El odio y la violencia individual pueden, en ciertas circunstancias, transformarse en odio y violencia colectiva. La desvalorización de sí mismo, la victimización, la falta de reconocimiento y la dificultad de identificarse con perspectivas personales provocan un sentimiento de impotencia. Como reacción, esto puede llevar a un “refugio” en un grupo que da seguridad, a una diabolización de los “otros” etiquetándolos como sus enemigos y finalmente tomando actitudes autoritarias.

En cuanto a la CIP destacamos cuatro desafíos mayores para un trabajo en un contexto frágil:

1. Desafío de capacidad institucional y de gestión de las OC,
2. Desafío de seguridad y de estrés para los cooperantes,
3. Desafío de integración para los cooperantes,
4. Desafío de sostenibilidad de las acciones.

3. La sociedad civil y la necesidad de su fortalecimiento

Por el término «sociedad civil», entendemos el conjunto de las iniciativas ciudadanas estructuradas fuera del marco estatal y comercial. En este contexto los individuos se organizan libremente para expresar su visión específica de interés público, promoviendo objetivos respondiendo así a esta visión. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) no son microcosmos representativos de la sociedad, sin embargo, agrupamientos de individuos reuniéndose para promover cambios sociales referente a la imagen de su visión particular. De esta manera, juegan un rol “político” en el sentido positivo y social del término. Su ejemplo democrático proviene esencialmente de su “output legítimo”: Por sus acciones concretas las OC demuestran que se ponen al servicio de los intereses públicos como lo enuncian en sus estrategias de intervención o en la teoría del cambio que han desarrollado.

En los contextos frágiles, las OSC juegan un papel esencial para reunir y movilizar las entidades sociales. Las OC encontradas durante el trabajo están actuando de una u otra manera en favor del diálogo y la gestión concertada de conflictos como base indispensable de una democracia activa y de una paz sostenible. Ellas abordan temas “sensibles” para crear una cultura crítica de debate y negociación. A base de sus raíces en el terreno y de su posicionamiento “cívico”, ellas están en mejores condiciones que las autoridades, para llevar a cabo este trabajo interpersonal que necesita la confianza de los individuos.

Pero, a pesar de su capacidad general para implementar acciones que respondan a las necesidades del terreno, el contexto pesa fuertemente sobre la espalda de las OC.

Constamos que en el aislamiento de las organizaciones queda un desafío mayor para el desarrollo de sus actividades y el despliegue de sus efectos. La falta de relaciones basadas en la confianza entre OC trabajando en las mismas temáticas es visible. En contextos frágiles marcadas por desconfianza interindividual no existen ventajas favorables para una colaboración. Por consiguiente, las actividades de/en redes deben realizarse sistemáticamente con una metodología considerando los desafíos relacionales y emocionales entre participantes. Además, las dificultades de establecer relaciones de confianza recíproca entre organizaciones se reflejan entre individuos en el interior de las organizaciones mismas. Estas situaciones de aislamiento pueden fortalecer la falta de autoconfianza obstaculizando la toma de iniciativas y volviendo rígido el funcionamiento interno y el desarrollo de una cultura institucional interna de debate. La presencia de un cooperante contribuye a la reducción de este aislamiento: El intercambio humano con personas procedentes de otros horizontes permite una forma de inspiración positiva para diferentes prácticas, favoreciendo una mejora de la autoestima de los colaboradores locales que normalmente carecen de feedbacks.

En un ambiente marcado por un espacio público reducido, las organizaciones que promueven precisamente el diálogo, el compromiso cívico-social y el pluralismo están constantemente bajo sospecha de un empeño político-partidario. Su campo de trabajo interfiere en áreas de alta sensibilidad y tienen que comprobar permanentemente su independencia para poder actuar. Los esfuerzos para evidenciar su independencia pueden ser elevados y por consiguiente requerir bastantes recursos. Los donantes y las OC tienen categóricamente que tomar en cuenta este aspecto en las relaciones de contrapartes.

Contrariamente de la idea general, las OC no están prioritariamente en búsqueda de herramientas metodológicas para asegurar y mejorar sus “actividades temáticamente claves” - por ejemplo animación de grupos portavoces de reivindicaciones, talleres de educación para la paz, tratamientos de traumas, etc. -, lo que están gestionando generalmente bien. Solicitan a las OE un apoyo a nivel de soporte de asistencia técnica, es decir estas funciones que son indispensables para un buen funcionamiento de la organización. Las necesidades en el campo de las funciones de soporte están ligadas a la gestión financiera, a la comunicación institucional, a la concepción de proyectos y la búsqueda de fondos.

Tomando en cuenta esto, estas similitudes de las necesidades en funciones de soporte deberían empujar hacia formas de estandarización, de normalización, hasta una industrialización de estos procesos con el objetivo de mejorar su eficacia. Sin embargo, no hemos constatado esta dinámica, por lo menos en las organizaciones entrevistadas. El desarrollo de un instrumento sencillo para la cartografía y el análisis de procesos en el interior de las OSC pueden permitir de identificar rápidamente con la OC las necesidades en la función de soporte. Paralelamente, un manual sencillo de buenas prácticas puede acompañar a las OC hacia un proceso de soporte eficaz.

De manera evidente, las OC, que se han beneficiado de un apoyo por cooperantes, hacen en general énfasis que sobre todo la importancia de la transmisión de ciertas competencias sociales de índole “cultural” teniendo como denominador común la eficacia de la acción. La plusvalía de la CIP se coloca también a este nivel: trabajando conjuntamente se produce una forma de “intercambio por efecto capilar” en sus dimensiones más bien

culturales, difusas y difícilmente medible que las competencias técnicas. El mensaje claro de las OC es que la CIP no puede limitarse a un “enfoque burocrático”.

Invitamos a las OC de asumir esta perspectiva en su oferta de apoyo: Por un lado, una oferta basada principalmente en las funciones de soporte de asistencia técnica que pueden realizarse con asignaciones de larga duración por profesionales bastante jóvenes con una buena formación, además con una personalidad sólida y sensibilidad ágil para la transformación de conflictos y la consolidación de la paz. Por otro lado, una oferta complementaria en la pericia/competencia específica en el campo “paz y conflicto” basándose en asignaciones de corta duración o intercambios Sur-Sur y Sur-Norte a través de cooperantes profesionales locales. En este sentido, las OC enfatizan: los métodos y las herramientas en el trabajo de consolidación de la paz, es decir el “contenido temático clave”, están sobre todo bajo nuestra responsabilidad y en nuestra competencia.

4. Los efectos de la CIP: movilizadores y con frecuencia inesperados

Durante nuestras entrevistas se muestra de manera sistemática que todos los actores involucrados señalan un interés significativo para los efectos logrados en proyectos con la CIP. La mayoría de los efectos identificados por nuestros interlocutores están principalmente centrados en los individuos (“capital humano”), generalmente en los colegas y colaboradores del cooperante, y menos en las instituciones. No se trata únicamente de asignaciones de larga duración, al igual formas complementarias (pasantías de profesionales jóvenes, intercambios Sur-Sur, etc.) pueden constituir factores interesantes de cambio.

Los «efectos humanos» plasman esencialmente dos formas: efectos en lo emocional de los individuos (“capital humano emocional”) y aquellos basándose en el “intercambio cultural por efecto capilar” (“capital humano cultural”). Ya que ambas actúan positivamente sobre estos factores individuales, la CIP resulta como instrumento adecuado para la transformación de conflictos en contextos frágiles. Los «efectos humanos» actúan indirectamente sobre la organización fortaleciendo su capacidad de acción. Los efectos identificados después de una asignación son con frecuencia inesperados. Por un lado, este tipo de efecto humano es muy difícilmente panificable. Por otro lado, el cooperante a menudo es llevado a realizar tareas no previstas en el pliego de condiciones. En este sentido enfatizamos: un trabajo no planificado con efectos substanciales es más fértil que un trabajo planificado sin efectos.

Muchos testimonios destacan los efectos siguientes:

- a) Aportes en «**capital humano emocional**»: inspiración, aumento de la autoestima, estímulo
- b) Aportes en «**capital humano cultural**»: estructuración y anticipación
- c) Aportes en «**capital organizacional**»: credibilidad, protección, estabilidad
- d) Aportes en «**capital metodológica**»: herramientas

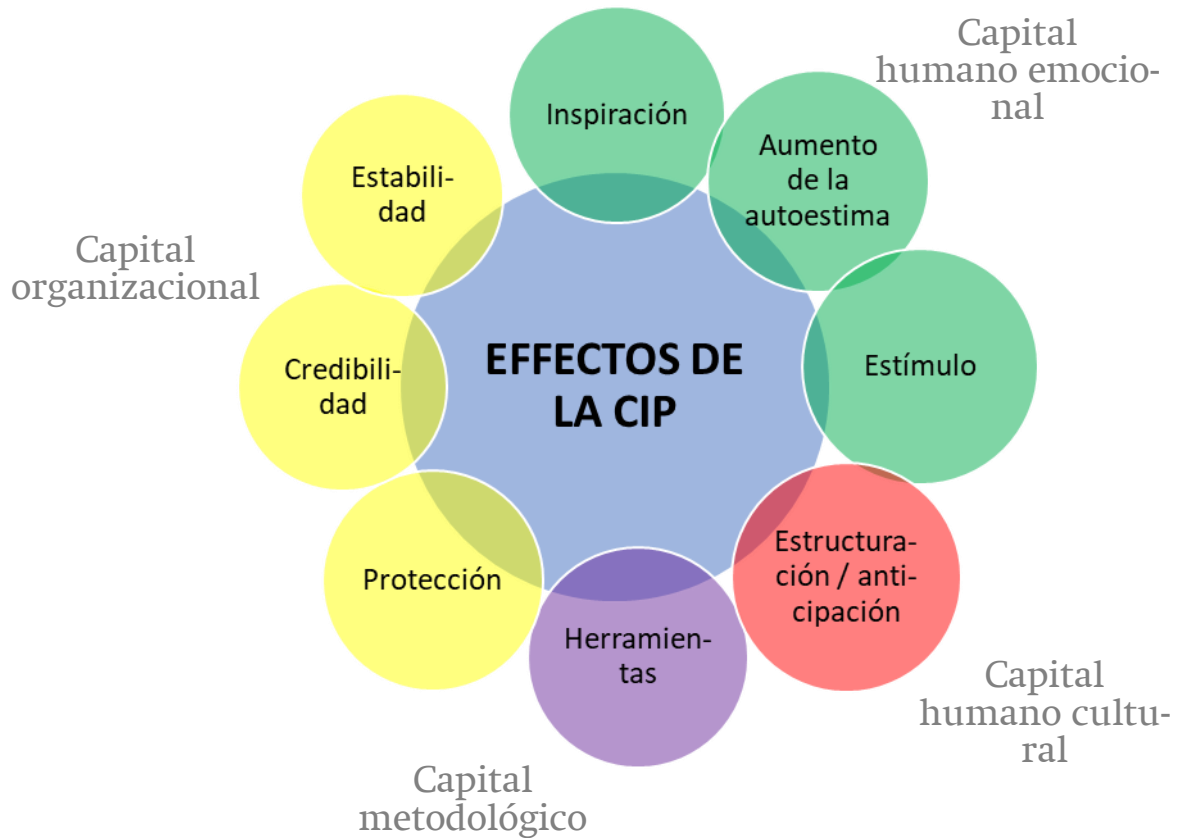


Gráfico 1: Efectos de la Cooperación por el intercambio de personas en contextos frágiles.

A base de estos efectos no podemos sacar por supuesto la conclusión de que la CIP es un instrumento que genera resultados positivos. Cooperando en proyectos de la CIP, existen riesgos específicos que amenazan a la OSC en contextos frágiles: riesgos de deterioro de su reputación en caso de que el cooperante cause una publicidad negativa debido a un fracaso de su asignación, riesgo de deterioro de las relaciones de contrapartes en su conjunto, riesgo de llamar la atención inadecuada e injustificada de las autoridades afectando la confianza en los objetivos y actividades de la OC.

Factores claves para maximizar los efectos son los siguientes:

- Calidad de los procesos de inserción del cooperante en la realidad local;
- Apertura a lo imprevisto y aptitud del cooperante a asumir el liderazgo en un cuadro específico;
- Por parte de la OE: enfocándose más en los objetivos comunes y en la capitalización de “lecciones aprendidas” que en la planificación de actividades y efectos;
- Acompañamiento permanente por la OE así como la capitalización del conocimiento adquirido durante una secuencia de asignaciones;
- ¡Seamos modestos y no sobreestimemos los aportes del Norte!

5. La relación de contrapartes: crucial y frágil a la vez

En el paradigma de la CIP el partneriado constituye la clave principal de la contribución de las OE a la transformación de la sociedad y de la promoción de la paz. Entonces, en un contexto frágil donde las OSC se encuentran ellas mismas en un estado frágil, la selección de contrapartes y la manera con la cual se constituyen las relaciones entre ellas necesitan un procedimiento específico con precaución.

Para una OSC en un contexto frágil, tener una base crítica, paradójicamente, no constituye siempre la garantía para una mejor sostenibilidad de sus acciones. Es cierto que una organización con cierto tamaño se beneficia de una capacidad de influencia más importante, de una reputación más amplia y de una mejor gestión de sus funciones de monitoreo y de soporte, haciéndola más sólida. No obstante, en la práctica, la dependencia de las organizaciones a uno o a varios líderes queda fuerte. La fragilidad de las grandes organizaciones reside al igual en su exposición pública: A base de su influencia y visibilidad elevada, se encuentran permanentemente expuestas.

Varias organizaciones pequeñas que visitamos en Ruanda parecen tener un potencial importante de desarrollo (a base de sus raíces, legitimidad, apoyo por una personalidad reconocida, gestión de herramientas, capacidad de innovación, etc.). En una sociedad civil marcada por numerosas carencias, el papel de las OE consiste también de participar en el fortalecimiento global del “ecosistema de la sociedad civil”, es decir específicamente en el surgimiento de potencialidades. En el Kivu del Norte, la situación es bastante diferente ya que existen varias pequeñas organizaciones llamadas “ONG cleptómanas”. El apoyo de una pequeña organización en desarrollo puede constituir un catalizador muy fuerte para su evolución. Sin embargo, existe un riesgo substancial de fracaso. En su mayoría, los apoyos a las organizaciones pequeñas no pueden incluir a un cooperante en un cien por ciento. Para apoyar a pequeños organismos, dispositivos flexibles son necesarios: sea a través de un mandato de un cooperante asignado en una organización grande, sea una asignación de un cooperante con varias organizaciones pequeñas o por medio de un apoyo de servicio a través de un coordinador local.

Confirmamos que los efectos de las asignaciones son reales y a veces hasta poderosos, sin embargo, no siempre son manejables al inicio de la colaboración. El horario en el terreno no es el horario helvético. La evolución a veces rápida de las condiciones macro del contexto y la estructura interna de las mismas organizaciones puede llevar a una revisión de las necesidades y de las prioridades. La flexibilidad del apoyo es a la vez una condición para el éxito de proyectos de la CIP, así como una de sus principales plusvalías en comparación con otras formas de cooperación. Para ser eficaz y beneficioso para todos los implicados, la flexibilidad de la acción necesita una gestión de las orientaciones: Antes de las asignaciones, se establece un cuadro de colaboración muy explícito definiendo los objetivos comunes de la cooperación. Después de las asignaciones, la flexibilidad exige al igual el tiempo oportuno para una profunda evaluación conjunta, así como un esfuerzo mayor referente al seguimiento y la capitalización en común de las “lecciones aprendidas” y efectos identificados. Estas etapas permiten de inscribir la relación de contrapartes entre OC y OE en un horizonte temporal pasando éste de la asignación. Para nosotros, el establecimiento de un “dispositivo de continuidad en las relaciones entre contrapartes” es la condición para mostrarse flexible durante la acción y responder así mejor a las necesidades de las OC en un contexto frágil en que viven.

En un entorno frágil, el análisis del contexto debe idealmente realizarse en común por las contrapartes constituyendo así un eje sólido del intercambio entre contrapartes. Tanto para las OC como para las OE, este análisis posee una función estratégica. Se trata de una base indispensable para construir estrategias de intervención adaptada y a la vez capitalizar los conocimientos acerca de la región constituyendo al igual una herramienta operacional para la gestión de riesgos y de la seguridad de los cooperantes. En un cuadro más amplio, los análisis contextuales realizados de manera participativa en un taller de intercambio constituyen una base de trabajo común movilizándolo (y fortaleciendo) las competencias para la paz. Proponemos a las organizaciones de la CIP de estructurar sus procesos conjuntos de análisis del contexto alrededor de los elementos de fragilidad. Así sugerimos en el informe un cuadro de análisis simplificado de la fragilidad. En la práctica, ya que los cuadros institucionales y las condiciones macro son más volátiles, la frecuencia de los análisis debe ser suficientemente elevada. Considerando que las fuentes de información se revelan como menos numerosas y fiables, los análisis del contexto deben al igual basarse en fuentes alternativas de información. Para verificar su veracidad se requiere de cruzar las fuentes y adoptar permanentemente una actitud crítica basada en los hechos reales. Además, los rumores son un fenómeno social bien extendido: las organizaciones deben estar especialmente atentas al considerar este tipo de “informaciones” que reciben, tomando en cuenta la falta general de una cultura de análisis crítico basado en los hechos reales de sus interlocutores

6. Los dispositivos de implementación de asignaciones en un contexto frágil

Los proyectos de la CIP exigen el establecimiento de un dispositivo particular de “preparación-seguimiento-evaluación” en comparación de los “proyectos usuales” de la cooperación. Si la CIP queda como un instrumento para favorecer la autonomía y el fortalecimiento de dinámicas locales de cambio (social) – al igual como otras formas de proyectos – la CIP lleva al cambio retos específicos debido a la implicación del intercambio interpersonal-humano. Las asignaciones en un contexto frágil contienen el establecimiento de dispositivos adecuados y específicos de acompañamiento:

- Identificar la capacidad de los candidatos para gestionar lo imprevisto.
- Reclamar a las OC sus responsabilidades frente a los cooperantes: Específicamente en un contexto frágil, la orientación del cooperante por la OC representa un factor esencial para su inserción y equilibrio personal más allá de su inmersión profesional.
- Más que una planificación estricta antes de la asignación se requiere una gestión permanente de las necesidades. Debido a las restricciones del contexto, antes de la asignación, preferimos mantener a propósito el cuaderno de las tareas no definido completamente. No obstante, el cooperante tiene la obligación de involucrarse activamente a fin de evitar eventuales malentendidos relativos a su compromiso respondiendo a las necesidades de la OC. Los términos de referencia tienen que inscribirse en una gestión permanente de necesidades.
- En cuanto a la gestión de la seguridad, es evidente que en un contexto frágil los desafíos de la seguridad son más elevados. Cada gestión de riesgos supone una vigilancia de la seguridad combinando las fuentes usuales de información con aquella prove-

niente de redes sociales u otros. Es esencial que los cooperantes mantengan numerosos contactos diversificados con personas “bien informadas”. En términos de seguridad, la OC tiene que cumplir su responsabilidad primordial, consciente de esta obligación que incumbe a ella.

- Es esencial tomar distancia intercultural, antes de la asignación para la preparación de los cooperantes y de las OC así como para su seguimiento durante la asignación. Esta preparación y este seguimiento tienen que incluir obligatoriamente no sólo aspectos agradables sino también los menos agradables.
- Un mínimo de bienestar material, psicológico y de seguridad es indispensable. En contextos frágiles, recomendamos aplicar los principios del voluntariado internacional con pragmatismo adaptando específicamente las condiciones materiales para garantizar a la vez la seguridad física y psicológica de los cooperantes.
- Las OE tienen que garantizar la transparencia y la concertación en la evaluación de las asignaciones, tomando en cuenta las consecuencias para las relaciones de contrapartes. Fracasos existen y las OC temen las consecuencias potencialmente devastadoras. Se trata de reasegurarlas a través de reglas estructuradas y claras para evaluaciones conjuntas.
- La introducción de mecanismos sólidos de transmisión de conocimientos representa un reto particular en un contexto frágil donde se producen más fácilmente discontinuidades en el sistema de apoyo entre la OE y la OC. Sugerimos la constitución de un cuadro coherente y formalizado de “knowledge management” (gestión de conocimientos) a través de un “dispositivo de continuidad en las relaciones de contrapartes”.

Además, sugerimos a Unité reflexionar para establecer una estructura de “backstopping” (respaldo en cuanto al contenido y a la metodología) al reagrupar a ciertos de sus miembros activos en terrenos frágiles similares, por ejemplo en África del Este y Central. El objetivo consiste en apoyar a las OE miembros de Unité brindándoles una parte de “prestaciones” adicionales imprescindibles para fortalecer la eficacia en contextos frágiles. Eso puede incluir facilitar el análisis del contexto, realizar la vigilancia de la seguridad, organizar y moderar talleres de intercambio entre cooperantes y OC, concebir publicaciones y asegurar una parte del trabajo de “knowledge management”.

7. La relación con las organizaciones donadoras

Esquemáticamente se puede distinguir entre dos tipos de organismos de financiamiento en cuanto a su lazo a los proyectos (co)financiados en el terreno: los donantes “generalistas” y “especializados”.

En el caso que las organizaciones de la CIP financiadas por “donantes generalistas”, existe habitualmente un desfase natural en la capacidad de analizar el contexto entre la OE y el donador. Por eso, el análisis del contexto es un elemento crucial en el diseño de proyectos en un contexto frágil teniendo consecuencias en su perfil y sus costos. Con este tipo de donador, la imprevisibilidad en las decisiones financieras es mayor, existiendo un riesgo elevado de una ruptura de la continuidad de apoyo en el caso de evolución negati-

va del contexto. Los canales de financiamiento merecen una diversificación para hacer frente a este riesgo

En el caso de los “donantes especializados”, éstos aprecian de manera positiva el compromiso de los cooperantes en el interior de las OC: La presencia de estos “elementos de la cultura occidental” son contundentes y la necesidad de acompañar la OSC en temas de gestión financiera es reconocida. Ya que el acompañamiento y apoyo por las OE pueden mejorar las relaciones entre donantes y OCS, hay que favorecer perspectivas de “win – win” en cuanto a la colaboración entre OE y los donantes especializados.

Al igual observamos que el nivel de apoyo es muy diferente para la CIP por parte de la cooperación estatal. Cuando las condiciones de financiamiento por el estado son estrictas – lo que es el caso de las ONG de Unité - existe el riesgo que no se pueden movilizar los soportes suplementarios necesarios para garantizar la eficacia de los dispositivos CEP en favor de la transformación de conflictos en contextos frágiles – lo que puede resultar contraproducente en vista de la plusvalía de la CIP en contextos frágiles.

8. La “diáspora” de los migrantes: un actor para involucrar en la CIP

Debido a sus experiencias vividas, los miembros de la diáspora desarrollaron con frecuencia conocimientos y competencias que pueden contribuir favorablemente al fortalecimiento de organizaciones locales. Por el contrario, las experiencias adquiridas en el terreno por los actores de la paz podrían resultar útiles para promover la cohesión y comprensión en la diáspora misma, que a menudo está marcada por divisiones a veces en desfase frente a las dinámicas experimentadas en sus países de origen.

En cuanto a Ruanda, la diáspora parece aparentemente bien estructurada, inclusiva y movilizadora – escondiendo una realidad de una “diáspora dispar”, a la vez con una dinámica muy activista y con representantes “bloqueados”. Efectivamente, una parte substancial de la diáspora queda aún anclada en los conflictos del pasado justificando un enfoque transformativo en estas comunidades en Europa.

Existe un potencial real para llevar a los jóvenes de la diáspora desmovilizada para reconstruir un lazo pacífico y constructivo con su país de origen. Sin embargo, las iniciativas promovidas por las autoridades y sus organismos adherentes tienen dificultades de alcanzar la diáspora ya que la desconfianza y las divisiones perduran. Por eso y gracias a la legitimidad y neutralidad de las OE activas en esta región, éstas están en una buena posición para acompañar procesos de transformación de conflictos en el interior de la diáspora a través de la movilización de jóvenes quienes se sientan excluidos. Este planteamiento podrá realizarse por talleres de intercambio en Suiza, por visitas-testimonios en Suiza de Ruandeses del Sur especializados en la transformación de conflictos o además por viajes de “re-sensibilización” en Ruanda con jóvenes de la diáspora.

Una segunda pista es apoyar la estructura de la diáspora de la región de los GLA en Suiza. Actualmente, la movilización a veces intensiva de los diferentes grupos de la diáspora de los GLA se mantiene frecuentemente limitada a su propia comunidad. El encierro respectivamente la fragmentación es doble: por un lado, entre las diferentes diásporas de la región de los GLA, por otro lado, entre la diáspora y Suiza. Fomentando el objetivo de la

promoción cultural común, pero diferenciada, en Suiza, la proximidad cultural entre los países de los GLA constituye una ventaja para una colaboración entre estas diásporas.

Hay que destacar que el desarrollo de acciones con la diáspora implica gastos importantes de CIP para su financiamiento.

9. Conclusiones

En tales contextos frágiles, las OSC juegan un papel esencial para reunir y movilizar a la sociedad. Lastimosamente, El contexto pesa considerablemente en sus hombros. Las OC demuestran su pericia en el campo de la gestión de conflictos, tratamiento de traumas y acompañamiento de grupos de diálogo. No obstante, las organizaciones están padeciendo de una forma de aislamiento y muestran frecuentemente la necesidad de mejorar sus funciones de soporte de asistencia técnica (éstas que les permiten de ejercer su trabajo temático). La CIP responde de manera eficaz a estas necesidades y demuestra efectos positivos significantes en el terreno, particularmente en términos humanos. Sin embargo, en contextos frágiles, hay que establecer estos dispositivos específicos para que las potencialidades de la CIP puedan desarrollarse y produciendo así mejores efectos. En todo esto, hay que tomar en consideración gastos significativos.

10. Catálogo de buenas prácticas: recomendaciones

Ya que nuestro estudio no se limita a las actividades de una organización no emitimos recomendaciones específicas; sin embargo, identificamos un catálogo de buenas prácticas para fortalecer programas de la CIP a favor de la transformación de conflictos en contextos frágiles como éste en la región de los GLA. Estas prácticas pueden ser conservadas, fortalecidas, promovidas, desarrolladas o adaptadas según la situación de cada organización. Ciertas recomendaciones pueden aplicarse al igual para asignaciones de la CIP en contextos no frágiles condicionado fuertemente el éxito de las acciones.

En términos de estrategia de intervención

1. Considerar el desarrollo del “ecosistema global de la sociedad civil” como un objetivo estratégico en sí, si en la zona de las actividades la sociedad civil misma se encuentra frágil lo que frecuentemente el caso en contextos frágiles. Esto significa, específicamente en Ruanda, colaborar con una o varias ONG de tamaño mayor para garantizar un impacto elevado, combinado con una asignación adecuada en el cuadro de los profesionales locales activos en la transformación de conflictos. Paralelamente se desarrollan modalidades de apoyo para organizaciones pequeñas con un fuerte potencial de desarrollo institucional.
2. Establecer un dispositivo de apoyo para organizaciones pequeñas disponiendo de un potencial considerable de desarrollo, prioritariamente a través de una delegación limitada de un cooperante asignado en una organización grande y/o de intercambios Sur-Sur.
3. Posicionar un apoyo a las OC articulado (a) alrededor de una prestación en términos de funciones de soporte de asistencia técnica, asegurada principalmente en asignación de

larga duración por profesionales bastante jóvenes con una buena formación, además con una personalidad sólida y sensibilidad ágil para la transformación de conflictos y la consolidación de la paz y (b) prestación complementaria en pericias específicas en las temáticas “paz y transformación de conflictos” asegurada por asignaciones de corta duración o por intercambios Sur-Norte y Sur-Sur para cooperantes profesionales locales.

4. Desarrollar un plan de acción con la diáspora originaria de las zonas de actividades en el Sur para beneficiarse de sus competencias y favorecer una transformación de conflictos en la diáspora misma. Para Ruanda, sería de desarrollar una estrategia de movilización a favor de la diáspora actualmente desmovilizada, así como enfoque de trabajo alrededor del involucramiento de jóvenes. Las líneas principales serían (a) Talleres de intercambio en Suiza como lugar neutral para discutir abiertamente de la “memoria histórica”. (b) Visitas-testimonios en Suiza de Ruandeses del Sur especializados en la transformación de conflictos para aportar testimonios de acciones en el sur desmitificando los miedos en cuanto a la situación actual del país. (c) Viajes de “re-sensibilización” de un mes en Ruanda con jóvenes de la diáspora. (d) Posibilidad de realizar una asignación individual en el cuadro de la CIP en Ruanda.

En términos de orientaciones metodológicas

5. Favorecer la flexibilidad de los apoyos para enfrentarse a los desafíos de la volatilidad en contextos frágiles, así como de sus impactos en el funcionamiento de las OC. Para las OE significa de mostrarse más exigente referente a los objetivos comunes y de la capitalización de las “lecciones aprendidas” que a la planificación de actividades y efectos. Al igual supone de mantener no completamente definido el cuaderno de las tareas y de privilegiar una “gestión permanente de las necesidades” en vez de una planificación estricta antes de la asignación.
6. Promover el trabajo en redes abriéndose a sinergias y creando lazos de confianza en las OSC. Significa actuar con lucidez teniendo en cuenta que las relaciones entre organizaciones resultan marcadas por desconfianza y a veces hasta “tóxicas”. Dispositivos adaptados favoreciendo la confianza interindividual deben ser establecidos.
7. Establecer un eje sólido del intercambio entre contrapartes a base de un análisis del contexto conjunto entre OE y OC para (a) construir estrategias de intervención adaptada, (b) capitalizar conocimientos y experiencias en la región, (c) gestionar los riesgos de la seguridad, (d) movilizar y desarrollar competencias para la paz.
8. Garantizar un acompañamiento sostenible por la OE permitiendo de demostrar la plusvalía en comparación con otras formas de cooperación, es decir una proximidad eficiente con los desafíos de las OC así como una respuesta adecuada oportuna frente a las necesidades vitales de las OC.
9. En conjunto con las contrapartes, promover una cultura interna de intercambio, debate y análisis crítico basado sobre hechos, primero para una auto-aplicación, después para dar un ejemplo como un enfoque favorecedor de transformación de conflictos.
10. Para asignaciones de profesionales jóvenes (pasantía o servicio civil) priorizar cuadros de trabajo donde están en contacto regular con otros jóvenes aumentando así el potencial de efectos movilizadores de la asignación.

11. Asegurar mecanismos sólidos y coherentes de transmisión de conocimientos durante secuencias de asignaciones a través de: (a) Elaboración de dispositivos para asegurar la sostenibilidad de las relaciones de contrapartes, (b) Talleres periódicos de intercambio entre OC y cooperantes, (c) Formatos de informes sirviendo como herramienta de la memoria institucional, (d) Asignaciones específicas de capitalización y/o (e) Una sistematización de asignaciones de regreso.

En términos de herramientas para la acción

12. Desarrollar una metodología sencilla de análisis participativo del contexto utilizándola en el cuadro de análisis conjuntos ente OC y OE. El informe elabora propuestas respectivas.
13. Desarrollar una herramienta de cartografía y de análisis de procesos en el interior de las OSC permitiendo de identificar rápidamente con la OC las funciones de soporte de asistencia técnica aplicables en el cuadro de la CIP. Paralelamente, establecer un manual sencillo de buenas prácticas para acompañar a las OC hacia un proceso de soporte eficaz y de mejoramiento permanente.
14. Establecer un sistema de identificación metódica de efectos de las asignaciones de la CIP ligado a los factores de fragilidad considerando su carácter cualitativo y no-lineal.
15. Establecer con las OC «dispositivos de continuidad de las relaciones de contrapartes» para integrar la relación entre OC y OE en un horizonte temporal sobrepasando el lapso de una asignación. Además del procedimiento usual para asignaciones de la CIP, desarrollar - antes de la acción - una “declaración de intenciones comunes” para conducir la acción y - después de las asignaciones - invertir en una identificación sistemática y evaluación conjunta de las “lecciones aprendidas (específicamente reconsiderar la aplicación del instrumento “barómetro del partneriado” de Eirene Suiza).
16. Examinar el establecimiento de una estructura de “backstopping” a nivel de la plataforma de Unité reagrupando a ciertos de sus miembros activos en terrenos frágiles similares. El objetivo consiste en apoyar a las OE miembros de Unité brindándoles una parte de “prestaciones” adicionales imprescindibles para el fortalecimiento eficaz en contextos frágiles incluyendo: (a) Análisis del contexto, (b) Vigilancia de la seguridad, (c) Organización y moderación de talleres de intercambio entre cooperantes y OC, (d) Concepción de publicaciones y (e) Realización de una parte del trabajo de “knowledge management”.

En términos de orientación de las asignaciones de la CIP (dispositivos de preparación – seguimiento – evaluación de las asignaciones)

17. Identificar la capacidad de los candidatos para gestionar lo imprevisto como criterio central para la selección, reclutamiento.
18. Tomar en cuenta la dimensión intercultural no sólo en la preparación de la asignación, sino también en su seguimiento y evaluación. Significa involucramiento y responsabilización de las OC. En este sentido advertencia a los cooperantes sobre efectos potencialmente negativos de las asignaciones expuestos durante su estadía (confidencialidad, manipulaciones) y preparación para vida y trabajo en un ambiente frágil y

latentemente agotador. Considerar una colaboración previa de preparación para la asignación con la diáspora.

19. Adaptación de las condiciones materiales del voluntariado en función de cada contexto de asignación a fin de garantizar a la vez la seguridad física y psicológica de los cooperantes.
20. Mayor involucramiento de las OC y coordinaciones locales en el trabajo de sensibilización en Suiza para prevenir riesgos eventuales de deterioro de la imagen de la OC.

En términos de financiamiento

21. Diversificar los canales de financiamiento entre donantes generalistas y especializados (en cuanto a las actividades en el Sur). En caso de que aún no se aplique, significa: (a) desarrollar un enfoque específico acerca de los donantes especializados en el terreno, (b) descentralizar una parte de la búsqueda de fondos y (c) intensificar la colaboración con las OC en este campo.
22. Demostrar a los donantes las necesidades financieras específicas y las particularidades de la CIP en un contexto frágil, señalando la plusvalía, potencialmente muy movilizadora, de esta forma de cooperación internacional.



Acerca de Unité

Desde hace cincuenta años Unité, Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional, se compromete a que la calidad de las asignaciones de los cooperantes se fortalezca, estableciendo estándares, ejecutando evaluaciones y estudios, así como brindando apoyo y la formación continua en favor de sus organizaciones miembros. Unité representa a veinte miembros y se empeña en colaboración estrecha con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en favor de una cooperación eficaz, sostenible y equitativa.

© 12.2017

Unité

Asociación Suiza para el intercambio de personas
en la cooperación internacional

Rosenweg 25, CH-3007 Bern
info@unite-ch.org
www.unite-ch.org

