

DO NO HARM PROJECT

Desafíos y Oportunidades: Poniendo en Practica la Acción Sin Daño en Ruanda

Primavera 2008

Kristin C. Doughty



Este documento fue preparado como parte de un proyecto de aprendizaje cooperativo dirigido por CDA. Forma parte de una serie de documentos que deben ser considerados hallazgos iniciales y parciales del proyecto. Estos documentos están escritos de tal forma que permitan la identificación de asuntos y temas transversales a lo largo de una gama de situaciones. Cada caso representa las opiniones y perspectivas de una variedad de personas en el momento en que fue escrito.

Estos documentos no representan un producto final del proyecto. A pesar de que se puede citar a partir de estos documentos, siguen siendo documentos de trabajo en curso, de un esfuerzo de aprendizaje cooperativo. No se pueden llegar a amplias generalizaciones sobre los hallazgos del proyecto a partir de un caso único.

CDA quiere agradecer y reconocer la generosidad de los individuos y agencias involucrados en la donación de su tiempo, experiencia e introspecciones para estos informes, y por su disposición de compartir sus experiencias.

No se han hecho públicos todos los documentos de ningún proyecto. Cuando gente del área en la que se hizo un informe nos ha pedido proteger su anonimato y seguridad, por respeto a ellos y a las comunidades involucradas, guardamos en privado aquellos documentos.

ÍNDICE

Introducción / Visión General	1
Antecedentes de Acción Sin Daño / CLP [Capacidades Locales para la Paz] en Rwanda	1
<i>Fase 1: 1997-2000</i>	<i>1</i>
<i>Fase 2: 2001-2006</i>	<i>4</i>
<i>Fase 3: Hoy y más adelante</i>	<i>6</i>
Uso e Impactos de ASD/CLP	7
<i>¿Qué significa “Usar ASD”?</i>	<i>7</i>
<i>Ejemplos del uso de ASD</i>	<i>8</i>
<i>Factores que respaldan el Uso y la Diseminación de ASD</i>	<i>11</i>
Desafíos/Obstáculos del Uso de ASD	13
<i>Gobierno</i>	<i>13</i>
<i>Asuntos de financiación</i>	<i>14</i>
<i>Dinámica de las Agencias</i>	<i>15</i>
<i>Capacitación</i>	<i>16</i>
<i>El Marco en sí mismo</i>	<i>17</i>
Diseminación de ASD	18
Pensamientos Finales, Dilemas / Interrogantes Restantes	20
Anexo: Listado de las Personas Entrevistadas	21

INTRODUCCIÓN / VISIÓN GENERAL

Ruanda fue un terreno fértil para el desarrollo inicial de Acción Sin Daño (ASD). Desde el taller de retroalimentación realizado en 1997 hasta la fase de implementación en 1998-2000, las personas informaron que encontraban a ASD relevante para la situación socio política en Ruanda, y los empleados que trabajan en Rwanda generaron numerosos ejemplos útiles para el refinamiento de las ideas en curso en el libro de Acción sin Daño y el manual, Opciones. Sin embargo en años más recientes, parece que ASD no se ha diseminado al mismo nivel.

Por un lado, muchos individuos que fueron expuestos en los primeros años permanecen profundamente comprometidos, afirmando que ASD les ha cambiado la perspectiva y el enfoque de su trabajo – aún aquellos que se han ido de las agencias donde fueron expuestos primero - y que hasta usan ASD en sus vidas personales. Estas personas parecen entregadas a las ideas de ASD y al hecho de cuán cruciales son estas ideas para negociar la vida cotidiana en la Ruanda contemporánea. Varios de ellos parecen ser “personas clave” en otros aspectos de la construcción de la paz en Ruanda. Por otro lado, muchas de las agencias más activamente involucradas en el comienzo de la participación de CDA en CLP/ASD en Ruanda (CRS, World Vision, Oxfam Québec) parecen estar mucho menos involucradas con ASD hoy en día, dentro de Ruanda. Por ejemplo, CRS recientemente ha reestructurado y cerrado básicamente su unidad de construcción de paz, y la mayoría de las personas activamente involucradas con ASD/CLP siguieron su camino. Oxfam Québec cerró su oficina en Ruanda en el 2006, modificando su foco de atención a Burundi. Los capacitadores ASD clave de World Vision desde el 2002-2005 han cambiado a otras posiciones laborales. En cada uno de estos casos, parece que no hubo una dedicación activa a ASD mientras tanto, o si la hubo, se ha transformado en un enfoque más general para integrar la construcción de la paz con el trabajo de desarrollo. ¿Cómo interpretamos este “decaimiento” o al menos una “transición” en el uso/conocimiento acerca de ASD?

En primer lugar, a continuación delinearé la cronología general de cómo ASD/CLP (utilizado en el presente documento de manera intercambiable porque los entrevistados lo hicieron de ese modo) fue introducido en Ruanda, y el “estado” actual de ASD en Ruanda. Luego, discutiré lo que las personas consideran como el componente más útil de ASD en Ruanda y más tarde aquello que la gente identifica como los desafíos y obstáculos actuales para implementar ASD.

ANTECEDENTES DE ACCIÓN SIN DAÑO / CLP EN RUANDA

Parece que hay tres (aproximadamente) etapas de la participación de ASD en Ruanda, que corresponden al desarrollo del proyecto por parte de CDA, así como la dinámica nacional más general. Durante la Fase 1, CDA se encontraba formalmente involucrada con agencias en Ruanda, las agencias mismas parecían adoptar el enfoque ASD activamente, y la población manifestaba que el marco era adecuado para el contexto socio político. En la Fase 2, parece que se utilizó mucho menos ASD, como consecuencia de los cambios organizacionales que reflejan la transición de las actividades de ayuda a trabajo de desarrollo, y también con una disminución de la participación directa por parte de CDA. La Fase 3 es “hoy”.

Fase 1: 1997-2000

El primer evento de CLP/ASD en Ruanda fue en 1997 en un Taller de Retroalimentación en Kigali, que facilitaran Mary Anderson (Anglophone) y Willet Weeks (Francophone). World Vision patrocinó el taller, al que asistió el personal de World Vision, CRS, CARE, Save the Children, IRC, etc. Esto ocurrió durante la etapa de "Auxilio" de la ayuda humanitaria en Ruanda.

Durante la Fase de Implementación, Winifred Fitzgerald trabajaba (en representación de CDA) con Oxfam Québec para implementar ASD, aplicando las lecciones aprendidas a través de las operaciones de Oxfam Québec en Ruanda y las actividades de programa de agencias asociadas. Como describió Winifred, la colaboración surgió de la sinergias entre la evolución del Proyecto de Capacidades Locales para la Paz en CDA y las dinámicas que ella observó durante una visita de campo exploratoria para Oxfam en Ruanda. Mary Anderson posteriormente alcanzó un acuerdo con Oxfam America, que respalda el trabajo de Oxfam Québec en Ruanda durante la fase de implementación. Oxfam Québec aplicó el marco ASD en relación con dos Proyectos de Desarrollo Integrado en Byumba (norte) y Kigali Rurale, que trabajaban en especial con pueblos "Imidugudu". Tal como se describe en el sitio web de Oxfam:

El objetivo de estos proyectos de desarrollo integrado es fortalecer a la sociedad civil por medio del respaldo a las estructuras comunitarias a nivel local, en la forma de seguridad alimentaria, actividades de construcción de paz, y la reducción de la pobreza general. Estas intervenciones asimismo contribuyen a la capacitación, movilización socio cultural, gestión del paisaje rural (terraplenado, etc.) infraestructura comunitaria (suministro de agua, cosecha y canalización de agua de lluvia, construcción de una escuela centro juvenil y de centros de rehabilitación de la salud y protección del medio ambiente (viveros y reforestación de comunidades). El respaldo en la forma de insumos agrícolas y económicos a las comunidades han contribuido para incrementar la producción agrícola y mejorar los ingresos de los hogares.
http://www.oxfam.org/en/news/pressreleases2004/pr040330_rwanda_QA.htm#Québec

La primera visita de Winifred fue a fines de 1998, cuando conjuntamente con Steve Jackson ella condujo un taller de tres días en Kigali con Oxfam Québec y sus socios. Durante los dos años y medio a continuación, hasta junio 2001, ella realizó visitas cada seis meses, combinando capacitaciones formales y visitas de campo con conversaciones y reflexiones informales. La visita final en 2001 se conjugó con la fase de integración de CDA. Ella describió que ASD “realmente se arraigó” en Oxfam Québec, en gran medida gracias al Director a nivel país Michel Dubois, que fue “un real campeón de ASD” y a Joop Gieling de la oficina de Oxfam Québec en Montreal.

La otra agencia que se involucró más activamente con ASD durante ese tiempo fue CRS, que luego de asistir al taller de retroalimentación en 1997, “comenzó a compartir con el resto de los empleados, discutiendo el modo en que ASD podría ser útil” Voluntariamente ellos iniciaron su propia “fase de implementación” interna desde 1998-2001, aunque sin el apoyo directo por parte de CDA (CRS Liberia estaba formalmente asociada con CDA durante dicha fase). Paul Rutayisira y Gloriosa Uwimpuhwe guiaron y sostuvieron este trabajo. Mientras, tal como ellos describieron ASD era un "asunto de concientización" para toda la programación de CRS, en

especial apuntaron a la implementación de ASD en sus programas de Apoyo a las Iniciativas Locales para la Paz. Tradujeron el marco a Kinyarwanda, capacitaron a su personal y asociados, y utilizaron el enfoque ASD para discutir con los socios de la comunidad el diseño y perfeccionamiento de sus proyectos. El personal de CRS reiteró que durante el transcurso de los años, las ideas de Acción sin Daño eran algo que les pertenecía y que habían adaptado a sus propias necesidades, haciendo mención de que “las ideas ya no pertenecían exclusivamente a CDA”.

El trabajo de World Vision con ASD durante este periodo comenzó prósperamente, con participación temprana en el Taller de Retroalimentación, y diseminación entre el personal interno. La reformulación de la estrategia nacional de World Vision ocasionó una reestructuración masiva en el 2000, cuando durante la gestión de un nuevo Director de País, se cerraron las oficinas de campo, se iniciaron "Proyectos de Desarrollo de Área" y decenas de empleados (que incluyen a aquellos que implementaban enfoques ASD activamente) fueron despedidos.

Winifred notó que durante la fase de Implementación, ella y Oxfam trataron de formalizar reuniones entre agencias para establecer contactos y reflexionar acerca de ASD, en especial con World Vision y CRS. Ella dijo que aunque había mucho interés en intercambiar y compartir historias, "este disminuyó por razones típicas: mientras que el interés era genuino, la gente simplemente estaba ocupada y no tenía tiempo".

Fase 2: 2001-2006

El 2001 marcó la culminación de la las fases de “implementación” formal (Oxfam) e informal (CRS). En ese tiempo, las agencias parecían que habían pasado del trabajo de Emergencia/Ayuda en Ruanda al trabajo de Desarrollo, a menudo acompañado de movimientos/cambios de personal significativos y reestructuración organizacional. Durante este tiempo, muchas personas mencionaron que su trabajo de construcción de paz y ayuda se tuvo que acomodar al inicio de los tribunales gacaca (tribunales a nivel local que juzgaban a los sospechosos de genocidio entre sus comunidades) así como las oleadas de liberación de prisioneros, las cuales impactaron significativamente las relaciones en las comunidades, y la necesidad de “acción sin daño” en la implementación de programa. Durante esta Fase, parece haber habido una disminución del trabajo ASD directo: se realizaron menos capacitaciones y hubo un menor uso formal del marco ASD. ASD continuó siendo una herramienta de concientización/analítica importante para aquellos que habían trabajado con ella, y el “espíritu” de Acción Sin Daño parece haber permanecido.

Específicamente, las ONGI involucradas con ASD continuaron usándolo, enviando personal a capacitaciones en Europa, y continuaron realizando capacitaciones en sus oficinas nacionales. Por ejemplo, World Vision envió a una persona (su recientemente designado Gerente de Respuesta de Emergencia) a la Capacitación de Capacitadores en Alemania en el 2001, que fuera facilitada por Wolfgang Heinrich y Marshall Wallace. Luego conjuntamente facilitaron una capacitación para el personal Directivo Intermedio de World Vision en el 2002. World Vision desde entonces envió a otros individuos a capacitaciones asociadas con otros proyectos de evaluación y construcción de paz de Word Vision de África Oriental. En general, hubo informaciones contradictorias dentro de World Vision - algunos miembros del personal

describieron a ASD como un enfoque que continuaba activamente, mientras que otros consideraban que estaba vacilante o perdiendo intensidad. CRS continuó realizando capacitaciones en curso cada unos pocos años como parte de su enfoque principal que incluyó una capacitación de un día de duración destinado al personal en junio del 2006. ASD parece haber sido alojado fundamentalmente dentro de la unidad de construcción de paz de CRS, que fuera cerrada a fines del 2006.

Durante ese período, Oxfam cambió su centro de atención de Burundi a Congo, donde las situaciones de los refugiados y de emergencia requerían una participación más urgente, que incluye el uso de ASD/CLP. El director de país en Ruanda, Michel Dubois, fue designado Director de las oficinas de Québec Oxfam en Burundi en el 2003, donde "inmediatamente solicitó un taller de ASD, dictado por Winifred, que tuvo un muy buen resultado y todavía influencia el trabajo en ese país. El reducido número de personal, capacitado en ASD, lo aplicaron en proyectos más pequeños que siguieron hasta que se cerró la oficina por completo en el 2006, debido a la falta de financiamiento por parte de los donantes principales (CIDA y otros Oxfams).

Mientras tanto, los capacitadores ASD independientes en África Oriental realizaron capacitaciones ocasionales en Ruanda que incorporaron Acción Sin Daño en enfoques de construcción de paz más amplios, tales como las capacitaciones del 2004 por Ambrose Ongwen con Lutheran World Federation.

Parece que se presentaron discusiones entre agencias acerca de ASD durante ese período. Un miembro del personal de World Vision mencionó que "Cerca del 2002, la mayoría de las ONG contaban con parte de su personal capacitado en ASD, por lo tanto tenía una clase de forum en el cual nos reuníamos regularmente para ver como podíamos aplicar esta herramienta en nuestro trabajo, para discutir la forma de integrar los conceptos y principios en nuestro planeamiento y diseño de programa". Algunos sugirieron que quizás se estaba refiriendo a la Red de Coexistencia, encabezada por CARE y ACNUR, que se focalizaba explícitamente en la práctica de la paz, e incluía a Christian Aid, Trocaire, World Vision, etc. El empleado de World Vision además informó que por el 2003, había un grupo de donantes que incorporaron a Acción Sin Daño como un requisito para el financiamiento de propuestas. Joop Gieling de Oxfam también recordó que ASD se convirtió en un requerimiento de donantes, tales como CIDA, sugiriendo que esta política se inició luego de una capacitación que brindara CDA en Ottawa en el 2002 o en el 2003 para oficiales de programa de CIDA. El personal de otras ONGI no hizo mención de ninguno de estos puntos.

Desde la perspectiva de CDA, por el 2004, el Proyecto de Reflexión sobre Prácticas de Paz (RPP) estaba realizando talleres en Ruanda, con Coexistence Initiative y NURC. El personal de CRS que estuvo involucrado informó que no había ningún componente ASD explícito en la capacitación / talleres de RPP, aunque los facilitadores hicieron referencia al pasar cuando algunas participantes que lo habían aplicado. Moussa Ntambara mencionó que el trabajo de RPP con NURC se estructuró fundamentalmente como una actividad interna de desarrollo de capacidades para ayudarlos a planear y coordinar mejor sus programas.

Durante este periodo, no parece que las nuevas agencias hayan llevado a cabo capacitaciones muy exhaustivas en el marco ASD. Varios capacitadores con base en África Oriental que trabajan con CDA identificaron varias capacitaciones que condujeron en Ruanda, y mencionaron que Acción Sin Daño era un componente pequeño, cuando estaba presente. Por ejemplo, Jacinta Mokaha ha estado trabajando con Friends Church in Ruanda y Great Lakes por los últimos dos años, sin embargo ello no los ha capacitado en ASD. Norwegian Church Aid está integrando ASD en otros países en África Oriental y en el Cuerno de África, como Kenia y Sudán, con Millicent Otieno, sin embargo la oficina de Ruanda no parece haber sido expuesta.

Como ejemplo adicional, pasé un día con la oficina de Kibungo de Lutheran World Federation por recomendación de Millicent Otieno, ya que ella informó que Ambrose Ongwen había realizado capacitaciones en torno a ASD con LWF y sus asociados. El personal de LWF confirmó que habían tenido una "capacitación ASD" en el 2001/2002, luego otra en el 2004. El personal claramente articuló como las actividades de construcción de paz coincidían con el componente multidisciplinario de su trabajo de desarrollo, sin embargo no parecía que ellos diferenciaron a ASD de otros enfoques de construcción de paz (gestión de conflictos y transformación de conflicto más generalmente) o que conocieran a CDA en lo absoluto. No puedo establecer hasta que punto la Capacitación de Capacitadores de tres días en el 2004, a la que ellos se refirieron como una capacitación "Acción Sin Daño", en verdad incluyó conceptos CLP o el marco ASD. Me mostraron un libro de Ambrose Ongwen titulado "Capacitación para la Transformación de Conflicto y Construcción de la Paz" que citaba a Sue William y tenía secciones sobre análisis de conflicto y escucha reflexiva, por ejemplo, pero no hizo mención de ASD, Mary Anderson, los conectores y divisores, etc. Dicho esto, el personal de LWF estaba universalmente motivado con la idea de "Acción sin Daño" y expresaron que encontraron las capacitaciones de construcción de paz sumamente útiles, tanto en el trabajo que están desarrollando en las comunidades como en sus propias vidas personales. En términos generales, esto parece representativo del enfoque actual de Acción Sin Daño de muchos individuos y agencias.

Fase 3: Hoy y más adelante

La mayoría de las personas con las que hablé, cuando se les preguntó si y cómo usaban ASD actualmente, contestaron que o bien a) que están por aprender más acerca de ASD por consiguiente el uso aumentará el año entrante, o b) que quieren usarlo más pero no pueden debido a la dinámica dentro de su organización (fueron despedidos o se cerró el departamento en cual trabajaban, etc.). Varios relacionaron estos cambios con los recientes movimientos en las dinámicas de financiamiento, en las cuales la mayoría del financiamiento actual se encuentra en contratos a corto plazo, y directamente vinculados con VIH/SIDA (por ejemplo, a través de Pepfar).

En World Vision, ASD parece estar instalado en el departamento humanitario / de emergencia, y para el próximo ejercicio fiscal tienen planes de realizar capacitaciones con el personal. Ellos dijeron que mientras que los miembros del personal poseen un conocimiento general de ASD, la capacitación formal mayormente actúa como una "revelación" y es útil al brindar ejemplos y opciones concretas. El personal actual de construcción de paz sabían de ASD de otras reuniones con el personal de World Vision África Oriental. "Las personas han escuchado sobre de Acción Sin Daño, ellos saben que es un enfoque que asiste a la gente que presta ayuda, para que puedan

aumentar lo conectores y disminuir los divisores, sin embargo no saben cómo les ayuda a hacer eso. Deber haber algo más” Recientemente ellos solicitaron y recibieron apoyo por parte de la red de construcción de paz de World Vision África Central, Amante, para llevar a cabo una capacitación de capacitadores de francophone (Ruanda, Burundi, DR Congo) para ASD, que se programó para comienzos del 2008.

En CRS, hoy en día la “memoria institucional” ASD parece residir en Gloriosa Umwipuhwe, que desea hacer más capacitaciones de personal, sin embargo se encuentra con la falta de tiempo y la necesidad de otro capacitador. En Oxfam Québec, los proyectos más importantes en Ruanda se cerraron en el 2003, “cuando las emergencias aparecían por todas partes”; la oficina en Kigali cerró por completo en el 2003. El director a nivel país, fue designado Director Regional con base en Bujumbura y Kinshasa.

Por otra parte, mientras que muchos empleados no están más en las agencias originales, algunos están usando estrategias Acción Sin Daño activamente en sus trabajos en lugares como NURC, USAID, y el Centro para la Gestión de Conflictos de la Universidad Nacional (que se discute en la sección Diseminación, a continuación). Los miembros del personal de Oxfam Québec enfatizaron que el conocimiento institucional de ASD se han desplazado a otros proyectos en la región de los Grandes Lagos.

USO E IMPACTOS DE ASD./CLP

¿Qué significa Usar ASD?

Es evidente que “usar ASD” significa una variedad de cosas diferentes. Los ejemplos de personas que claramente usan el marco ASD se limitaron a capacitaciones o a la Fase de Implementación con CDA. Gloriosa Iwimpuhwe (CRS) dijo que ASD fue “útil para nosotros como miembros del personal para ayudarnos a focalizarnos en nuestro trabajo, más que para que las comunidades se focalizaran en su futuro.” Ella observó que los empleados siguieron utilizando el marco durante el 2001, entre ellos mismos. Winifred mencionó que mientras ella guiaba al personal de Oxfam en el uso del marco, “Probablemente ellos no recorrían el marco mediante el uso de rotafolio como parte del procedimiento habitual, sin embargo resultó útil para anunciar sus pensamientos. Ellos incluyeron ASD en el informe final, queriendo decir que ellos habitualmente estaban reflexionando en los impactos de sus programas en este sentido”. Más recientemente, solamente aquellos involucrados en la financiación hicieron referencias específicas de utilizar ASD para estructurar propuestas o informes. Por ejemplo, un miembro del personal de World Vision que se ha trasladado a USAID enfatizó que usa ASD como una herramienta de planeamiento estratégico, mediante el trabajo con los funcionarios que mantienen estrecho contacto con las ONGs para ayudarlos a incorporar de forma explícita acciones de construcción de paz y gestión de conflictos en los componentes generales de los proyectos que financian. Cuando la gente habló de “tener ASD incorporado en el plan para este ejercicio fiscal” , esto implicaba llevar a cabo capacitaciones internas del personal en ASD.

Algunas personas hablaron de que ASD les recordaba incorporar construcción de paz en los proyectos de desarrollo, lo que significaba realizar talleres de desarrollo personal para los empleados, y/o realizar un trabajo de reconciliación con las comunidades tales como la

conducción de capacitaciones para la cura de traumas o por ejemplo la reunión de sobrevivientes y causantes en talleres de reconciliación. Algunos mencionaron que estaban “usando ASD” para enseñarles a los asociados de su comunidad sobre el análisis de conflicto, alentando a los asociados a que sean rigurosos en la identificación de las causas más importantes del conflicto en un área particular (por ejemplo, lo que se genera dentro de gacaca, o en casos ante los medidores de la comunidad) y como las personas los resuelven.

Muy frecuentemente, la gente describió “que usaban ASD” como si tuvieran cierta “conciencia” o “pensamiento”, más que como siguiendo un conjunto específico de pasos en un rotafolio con frecuencia. La gente enfatizó la importancia de la capacitación ASD para que los empleados entiendan que pensar en términos de su enfoque general, proveyéndoles de recursos para utilizar cuando interactúen con comunidades en el campo tanto en proyectos de planeamiento con asociados y en la prestación de ayuda abiertamente. Para muchos, usar ASD se trataba de enfatizar conectores en un modelo de construcción de paz, uno de los tantos enfoques de transformación y resolución de conflicto que usa la población. Otros, en especial aquellos involucrados en la prestación de alivio de emergencia, hablaron más acerca de cómo evitar exacerbar los divisores durante la distribución de alimentos, vestimenta y otros recursos.

Por ejemplo, la gente describió que “ASD cambió la forma en la que ellos estaban pensando acerca de que clase de impactos estaban teniendo, reflexionando acerca de los divisores y conectores”. Otra persona mencionó que usaban ASD más como un espíritu general y enfoque que como un conjunto específico de procedimientos, una forma de concientizar que existía entre los empleados, y que discutían entre ellos mismos, y que les transmitían a sus asociados. Una persona expresó, “ASD te fuerza a pensar críticamente y a ser creativo. Te genera interrogantes de manera innovadora”. Otra persona enfatizó a ASD como una herramienta de concientización, mencionando que para ella, fue algo que influenció la forma que pensaba acerca de sus relaciones con otras personas, que incluye a sus colegas y familiares. Acción Sin Daño “te permite pensar antes de actuar”. Joop Gieling de Oxfam Québec describió que “lo que percibí en el campo y en informes fue que ASD era realmente considerado como un espíritu general y enfoque por un extenso grupo de trabajadores humanitarios; los principios se integraron más que el marco en si mismo.

Los aspectos de este pensamiento/concientización ASD incluían: El énfasis de los divisores y conectores; ASD ayudando a las personas a entender la relación entre las acciones de los individuos y el contexto socio político más amplio (“el poder del individuo de impactar sobre otros”); el énfasis de la toma de decisiones basadas en la determinación de la comunidad (desde las estructuras inferiores en lugar de las agencias / estructuras superiores), donde las razones para las decisiones están claras para todo el mundo y las personas están de acuerdo; y cómo esto luego se vincula con el desarrollo sostenible, las personas son capaces de hacer cosas por ellas mismas en lugar de ser dependientes.

Ejemplos de Uso de Acción Sin Daño

Las personas entrevistadas brindaron una variedad de ejemplos de cómo han utilizado ASD en el pasado y en la actualidad:

CRS tenía la intención de desarrollar programas para Twa en Cyangu. Un empleado manifestó que el enfoque ASD, y la necesidad de evitar exacerbar más divisiones basadas en las líneas de identidad, provocó que ellos se resistieran a la aplicación de programas específicamente en Twa, que afianzarían aún más las separaciones y las diferencias en lugar de integrar a Twa en sus otros proyectos comunitarios. Esto ante el deseo predominante de “debemos tener algo para nosotros” en lugar de enfatizar “ellos se deben sentir como ciudadanos como los demás”.

Un miembro del personal de CRS describió haber trabajado con sacerdotes para respaldar sus proyectos iniciados localmente, hablando con ellos largamente para inculcar las ideas de fomentar los conectores y estar atentos a los divisores potenciales. Él y sus colegas consideraron este trabajo un éxito porque los programas pequeños que CRS había fundado continuaron aún sin apoyo financiero adicional, puesto que la gente había tomado las ideas de ASD. Ellos vieron que tales sacerdotes realmente comprendieron la importancia del trabajo de construcción de paz y que lo condujeron eficientemente y de una manera sostenible en sus propias comunidades.

Winifred describió, “Antes, Oxfam se encontraba bajo presión para dispersar algunos fondos para respaldar las actividades que generaban ingresos. Ellos alentaron a los grupos a que se reúnan y les proveyeron del dinero para realizar cosas como por ejemplo instalar una pequeña tienda para vender fósforos y velas. No había tiempo o fondos para ocuparse de las actividades de seguimiento. Luego hubo algunos incidentes donde alguien tomó dinero, o se llevó algo del stock. Este problema fue una mezcla entre el planeamiento escaso de un proyecto de desarrollo, y la atención insuficiente a los temas ASD. Desde una perspectiva ASD, ellos estaban tratando de alentar a la gente a que se uniera en grupos mezclados sin embargo terminó teniendo el efecto contrario. En este caso la gente no se había reunido en grupos formados de manera natural que luego Oxfam apoyaría, en cambio la gente se había reunido porque estaban atraídos por el dinero, y luego el grupo colapsó y generó desconfianza, se enojaron los unos con los otros por el robo, etc. El personal de Oxfam se dio cuenta de que el grupo necesitaba el apoyo de seguimiento, que incluye la tutoría, gestión del negocio, y verificar que tuvieran la capacidad para administrar los fondos, etc. Este fue un proyecto anterior, y ellos pudieron reflexionar acerca de ello aplicando el análisis ASD que les ayudó a entender donde se equivocaron y realizaron cambios en los proyectos subsiguientes. En proyectos posteriores, por ejemplo, ya que su estrategia tenía que funcionar con las federaciones agrícolas locales, aunque ellos querían trabajar con grupos integrados, reconocieron la sensibilidad de hablar acerca de etnicidad y el peligro que implica forzar de manera explícita la mezcla de grupos étnicos. Entonces alentaron la creación de asociaciones de agricultores más amplias en las cuales las personas se reunían y hablaban acerca de los problemas y el progreso. La decisión de avanzar en este sentido fue guiada por reflexiones ASD y análisis.

Luego del genocidio, World Vision creó centros para ayudar con la manutención de una gran número de niños huérfanos y solos. Debido a los esfuerzos de reunificación y localización, por 1997, los centros en su mayoría cerraron, y World Vision continuó apoyando a estos niños que habían regresado ya sea con sus familias o con otras familias, o había sido ubicados en hogares con niños/niñas cabeza de familia. Como uno empleado describió, “La capacitación Acción Sin Daño nos ayudó a conocer los peligros que aquellos niños enfrentarían en la comunidad cuando solamente les ofrecemos apoyo a ellos y no así a otros niños pobres en la comunidad. En ese tiempo, luego de la guerra, todo el mundo era muy pobre aún. Por lo tanto si nosotros íbamos a

llevar 10 kilos de azúcar, y 10 kilos de arroz a un hogar con niños cabeza de familia, y también les íbamos a dar ropa y una azada, entonces los otros dirían, “Esos niños son los que ayuda Abazungu, son ricos”. De ese modo poníamos a los niños en riesgo de que se acercara gente para robarles durante la noche, y quizás los agredieran físicamente. Entonces se produce más daño de ese modo. Tuvimos que ayudar a que los niños no aparecieran como elites en su propia comunidad, sino ayudarlos a que vivan *con* la comunidad. El mejor enfoque fue involucrar a la comunidad en la decisión de cómo los pocos recursos que teníamos se podían utilizar para ayudar a los niños necesitados”. El observó que mientras lo antedicho no erradicó los celos por completo, se generó un acuerdo por parte de los miembros de la comunidad y los líderes locales, que se encontraban a ellos mismos identificando a las personas necesitadas y decidiendo como repartir los fondos.

Luego de la inundación en el noroeste de Ruanda en el 2007, World Vision brindó asistencia a las familias afectadas. Un empleado explicó, “Debido al conocimiento de CLP, voy allí sabiendo que las personas van a estar interesadas en nuestros recursos, sin embargo no todas las personas van a ser beneficiadas. Tuve que explicarles a ellos por qué focalizamos nuestra ayuda en ciertos grupos. Por ejemplo, teníamos harina nutricional destinada a las madres para que las utilicen en la preparación de las papillas para los niños, pero tuvimos que decirle a la gente que la distribuía que esa harina no estaba destinada para adultos sino para niños. Estaba utilizando conceptos ASD en mente. Si no se le explica a las personas, ellos no van a entender por qué los niños están comiendo mientras que ellos sufren hambre. Si no se explica, se causa conflicto”. Al mismo tiempo, World Vision también tenía ropa para distribuir. Describió, “Le dijimos a los líderes que necesitaban trabajar en equipos para identificar las personas necesitadas que estuvieran más afectadas, y dejamos que la población decida quienes serían los beneficiarios apropiados de la ropa. Le dijimos a los líderes que ellos debían intentar apoyar a la comunidad si esta tomaba buenas decisiones – guiando los recursos hacia aquellos que realmente perdieron todo, y no simplemente dividiendo los recursos entre todo el mundo – e intentar ayudar a guiar a la comunidad si las decisiones no eran las apropiadas. La clave fue explicar por qué tal y tal debía recibir la ropa, para ser claro acerca de cómo se toman las decisiones”.

LWF manifestó que los principios ASD los ayudaron a identificar la necesidad de incorporar construcción de paz como un tema multidisciplinario en su trabajo de desarrollo. Por ejemplo, ellos crearon una Red Inter Fe para unir a los líderes de las iglesias, basados en la idea de que las iglesias habían ayudado a contribuir con el conflicto. “Esa fue una de las cosas que provocó el genocidio aquí en Ruanda en ese momento las iglesias no estaban unidas. Pero actualmente los pastores se reúnen, y hablan entre ellos, y entonces resuelven sus conflictos primero” LWF luego brinda fondos y capacitación especializada para apoyar los programas de construcción de paz que designan los líderes de la iglesia basados en las necesidades que identifican en sus propias comunidades. Por ejemplo, los líderes de la Red Inter Fe realizaron una capacitación de resolución de conflictos con prisioneros liberados, porque notaban que existía significativa tensión dentro de las propias familias de los prisioneros (muchos prisioneros regresaban a sus hogares y encontraban que sus esposas se había vuelto a casa o habían tenido otros hijos cuando ellos no estaban). Por lo tanto aunque los miembros del personal de LWF no utilizaron el idioma ASD explícitamente, ellos identificaron que un “divisor” significativo eran los asuntos dentro de las propias familias de los prisioneros, no simplemente la discordia más notoria entre prisioneros y sobrevivientes.

Una mujer mencionó que ASD le ha permitido a ella como sobreviviente analizar y entender mejor la situación de post genocidio en Ruanda. Ella explicó, “ASD me ayudó a darme cuenta que puedo causarle daño a otros, aún sin perseguir la revancha o asesinar a una persona abiertamente. Me ayudó a entender lo bueno y lo malo que puedo hacer con mis acciones como individuo. Por ejemplo, si veo a un hombre que estuvo involucrado en los asesinatos de mis padres, si puedo sonreírle a ese hombre, entonces estoy instalando una conexión profunda. Esa sonrisa, dada libremente, puede llevarlo a decirme hola. Y si él dice hola, yo puedo responderle el saludo. Si hablamos de ese modo, podemos restaurar una relación. Él me pudo pedir disculpas, y aunque no puede reparar lo acontecido, puedo aceptar sus disculpas y perdonarlo. Si esto pasa entre nosotros, estamos favoreciendo la reconciliación entre dos personas. Sin embargo eso puede construir un país. Por lo tanto ASD es importante todos los días de la vida, aún en un modo inconsciente. Ella continuó para decir que uno tiene que ser cuidadoso para darse cuenta de que los conectores se pueden tornar divisores, brindando un ejemplo entre otros sobrevivientes. Ella explicó que su formación espiritual la había ayudado a perdonar y a continuar con su vida. Sin embargo le llevó tiempo darse cuenta de que “No todo el mundo estaba en el mismo lugar, y en nuestro esfuerzo de ayudar a otros, nos arriesgamos a lastimarlos”. No todo el mundo ha seguido el mismo camino que nosotros. Aún en el mismo grupo de sobrevivientes, que habían sufrido las mismas pérdidas, no estábamos todos en el mismo lugar. Nuestros amigos protestaron, diciendo “No pueden imponernos su Cristianismo”, entonces retrocedimos. Tuvimos que entender que cada uno tiene que interiorizarlo a su modo propio. Entonces tuvimos que darnos cuenta que a veces es necesario retroceder, para volver a analizar, para evitar generar divisiones, para evitar la destrucción de las conexiones que se han construido”

Un empleado mencionó que ASD lo ayuda en su trabajo personal (no ONGI) a nivel del pueblo. Describió que en un momento su iglesia había identificado a una persona muy pobre en la comunidad y estaban intentado encontrar una manera para ayudarla. Manifestó que no deseaba simplemente donar una cierta suma de dinero cada semana o mes como caridad. En cambio, él sugirió, que ellos deben hablarle, ver que puede hacer ella misma, "Ver que podemos hacer para ayudarla a que lo haga, porque no queremos que ella sea dependiente". Para mí, la idea vino de ASD”

Factores que respaldan el Uso y la Diseminación de ASD

De los ejemplos provistos, surgieron unos pocos factores que parecieron apoyar la diseminación y uso de ASD (aunque esta seguramente no es un listado exhaustivo).

En primer lugar, todos mencionaron que Acción Sin Daño resonó profundamente con el contexto socio político en Ruanda, tanto a nivel nacional como a niveles muy personales. Una persona expresó que ello era particularmente cierto en la fase de emergencia, "pero a nivel personal pienso que es importante todavía" Otra persona señaló que ASD coincidía con las políticas del gobierno a fines de los 90.

Al mismo tiempo, se sintió como las personas que habían dejado sus hogares y que regresaron, ya sea como IDP (desplazados internos) o como refugiados, eran el único grupo apto para recibir ayuda humanitaria y de reasentamiento. Los sobrevivientes fueron excluidos. La lógica era, tú no te has mudado, te has

quedado aquí, pero ellos eran más vulnerables que las personas que se había mudado fuera del país. Ese fue uno de los grandes logros en el uso de los conceptos ASD – que cambió esa dinámica. Fue una política de respuesta humanitaria impuesta por el gobierno: Si van a traer ayuda, diríjanla a todos, todo el mundo en Ruanda ha sufrido. Entonces emergieron los conceptos ASD como parte de un *modus operandi* como resultado de algunas de las prácticas que el gobierno desalentaba.

Muchos empleados tomaron a ASD como “otro enfoque que era útil para la construcción de paz, la reconciliación y la sanación”. Ellos indicaron que ASD brindó un idioma para hablar de ideas clave: por ejemplo cómo reflexionar en las causas del genocidio y así obtener estrategias de construcción de paz efectivas, especialmente debido a los grandes montos de financiación disponible a fines de los 90. Como Winifred explicó acerca de Oxfam: “Ellos estaban realizando trabajo de desarrollo comunitario, y no tenían una oficina de construcción de paz específica, sin embargo notaron que podían usar el trabajo como una forma indirecta de reforzar los conectores y de no crear divisores. Ellos se dieron cuenta que no tenía que empezar un programa de construcción de paz completo per se. Les permitió hacer mejor y más conscientemente el trabajo que venían haciendo. Por lo tanto ASD realmente coincidió con ellos”.

Además, aquellos que realmente adoptaron ASD parecieron hacerlo en gran medida porque encontraban que ASD tenía componentes relevantes para vivir sus vidas diarias. Como describió una persona, ‘ASD fue una herramienta que originalmente se destinó a la intervención de ayuda, sin embargo para Ruanda, ASD fue muy relevante para su situación de vida’. Varias agencias enfatizaron el uso de ASD (en particular los conectores y divisores) en relación con capacitaciones/talleres más amplios intencionado a tratar la cooperación entre el personal y la resolución de conflictos. Ellos notaron que el reconocimiento de los principios en sus propias vidas por parte de las personas remarcó la importancia de aplicar y transmitir los principios en su trabajo comunitario.

Como describió un miembro de una agencia “Las capacitaciones ASD (u otras capacitaciones de construcción de paz) brindan un espacio valioso para dialogar sobre estos temas delicados. Es difícil hablar de esas cosas en Ruanda, aún hoy en día, y estos refugios son útiles para discutir no solamente asuntos relacionados con proyectos más amplios sino también las dinámicas del personal.

Ello pueden ayudar a que el personal tenga tiempo para discutir nuestras relaciones, y para ver como nuestra historia nos está influenciando, cómo podemos mejorar nuestras relaciones, para tratar las cosas en el origen e nuestros conflictos.

Por ejemplo, es por motivo de donde venimos, ya sea Congo Uganda o Ruanda, o grupos étnicos Hutu o Tutsi, o religiones diferentes, etc. Es un proceso de sanación para todos los participantes”. Él dijo esto luego de asistir a un taller interno, fue más sencillo para el personal entender la forma en la que sus agencias asociadas – ya sea ONG u oficina gubernamental encontraría útil la misma clase de experiencia.

Ellos sugirieron eso porque las personas podían ver cuan relevante eran los principios en sus vidas inmediatas, tal vez eso hizo que fueran mas propensos a implementar los principios en su trabajo, convirtiéndose en campeones del uso y de la diseminación adicional de ASD.

En segundo lugar, ellos enfatizaron ya sea abierta o tácitamente que ASD funciona más y mejor a menudo cuando las personas son flexibles y están atentas a las dinámicas en el campo. Una forma para apoyar el uso de ASD en Ruanda (tanto en el periodo inicial, que fue descrito como muy "tenso" y "frágil" y hoy en día cuando la situación sigue siendo "delicada") fue introducir conceptos ASD pero sin insistir en que se use el marco de una manera particular. Por ejemplo, algunos miembros del personal explicaron que las personas en las comunidades era particularmente cautelosas de sostener abiertamente discusiones públicas acerca de los conectores y divisores, o de poner cosas por escrito, por lo tanto el personal eligió dejar que las personas fueran tan lejos como quisieran, en lugar de forzarlos a una noción predefinida de análisis riguroso. Esto significó sostener discusiones informales acerca de los principios ASD en lugar de guiar a las personas a través de un denso análisis escrito. El personal de la agencia no consideró que ASD se usara de un modo incompleto o parcial (por no seguir el marco), sino de otro modo, de una forma útil para ellos que pudiera cambiar con el contenido de un proyecto de un asociado y conjuntamente con otras herramientas de capacitación. El personal enfatizó que sus asociados se apropiaron de los conceptos, y a menudo los integraron con otros enfoques de construcción de paz y desarrollo. Un empleado de CRS se resistió explícitamente a las ideas de "Acción Sin Daño" cuando fue identificado como de CDA, considerándolo en líneas generales como sentido común y mejores prácticas.

DESAFÍOS/OBSTÁCULOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ASD/CLP

Las personas mencionaron una variedad de factores que pueden inhibir el uso de ASD. A continuación, los he agrupado aproximadamente, en términos de inhibiciones desde la esfera superior (gobierno, financiación, dinámicas internacionales, dinámicas organizacionales y el modelo mismo. Claramente estos niveles diferentes están interrelacionados y las causas se pueden definir y atribuir de múltiples maneras.

Contexto Político / Gobierno{ }-

Las políticas del gobierno y el contexto político emergieron como factores que apoyaron a ASD en los comienzos, sin embargo más recientemente los que podrían estar impidiendo su diseminación. Algunas personas allegadas a CDA sugirieron que el gobierno se resiste a ASD actualmente. Muchas personas manifestaron que es difícil hablar libremente cuando se trata de identificar divisores hoy en día, debido a las políticas (y las normas sociales en términos más generales) para evitar generar "divisionismo". Joop Gieling indicó que en Oxfam Québec ellos no sintieron la resistencia del gobierno hacia ASD "sin embargo, posteriormente es verdad que todo lo que pueda dividir (Ej. referencias étnicas) se veía como divisionismo".

Por otra parte, un ex miembro de World Vision Ruanda que ahora está en World Vision Níger mencionó que el gobierno de Níger es un obstáculo clave para la implantación y diseminación de ASD allí: ellos sospechan de los desconocidos que traen conceptos corruptores desde el exterior, en particular el Cristianismo u otras ideas que puedan contradecir el Islam. Él describió:

Se necesita tiempo y precaución para iniciar cualquier cosa nueva, de otro modo puedes terminar en problemas, especialmente acusado de estar haciendo proselitismos de la cultura "Occidental". Níger ha disfrutado de años de paz y la gente necesitar ser preparada mentalmente, para aceptar algo nuevo en un país

“Pacífico”. Sin embargo, aplico algunos de los principios ASD en mis programas, específicamente relacionados con la conducta y el comportamiento del personal cuando brindan ayuda en una situación de emergencia.

Por lo tanto parece que él está deseoso y tiene la posibilidad de enseñar los principios generales de ASD al personal de World Vision pero no para llevar a cabo capacitaciones en la comunidad en términos más generales. Esta parece ser una función de la actual relación de trabajo de World Vision Níger con el gobierno, en lugar de sugerir que World Vision *no puede* encontrar una manera de usar ASD que concuerde con la atmosfera política. Esto sugiere que el uso de ASD por parte de World Vision en Ruanda estuvo en parte relacionado con que la agencia tenía una relación de trabajo diferente con el gobierno en ese contexto.

Una persona sugirió que CDA se podría focalizar más en los “dirigentes” (“personas clave” del RPP) en un esfuerzo por provocar cambios en los niveles internacional y nacional que restrinjan su trabajo.

Ella mencionó que Ruanda dispone de mecanismos de gestión de conflicto como gacaca y los mediadores comunitarios. “Para mí” ella dijo “hay una necesidad de dirigirse a los niveles nacional e internacional que tienen un impacto en Ruanda, que incluyen a los que brindan financiación y a los donantes así como a las figuras del más alto rango en la jurisdicción gacaca, o en NURC, u otros Ministerios. Por ejemplo, el Ministerio de la Memoria, ¿cuál es la forma correcta de realizar conmemoraciones que recuerden el genocidio sin crear problemas? CDA pudo trabajar con ellos para pensar acerca de lo que debían estar conscientes y tratar de evitar. Ahora los partidos políticos están trabajando abiertamente, ¿cómo están conscientes de unas cosas y tratando de evitar otras cosas? Usar ASD ayudaría a abrir el debate”

Asuntos de financiación

Algunos mencionaron que la barrera clave para implementar ASD es que la gente afirma “No es un tema nuestro, es la culpa de los patrocinadores y nosotros no podemos cambiar los requisitos”. En particular, la gente manifestó que la mayor parte de las olas de financiación en Ruanda hoy en día son para VIH/SIDA, o huérfanos e infancia vulnerable. Como una persona describió, “El espíritu de Acción Sin Daño está inundando la estructura de financiación disponible” (Los impactos de la financiación en las dinámicas organizacionales de agencia se discuten a continuación)

Un miembro del personal describió un proyecto diseñado por una comunidad que se dirigía a huérfanos e infancia vulnerable. Los implementadores querían tratar a todos los huérfanos de la misma forma, independientemente de cómo habían llegado a ser huérfanos (genocidio, VIH/SIDA, accidentes, etc.) mientras que los fondos priorizaban a los huérfanos por HIV y genocidio. Los donantes se acercaron haciendo preguntas acerca de “¿Qué porcentaje de huérfanos son HIV, etc.?”. El empleado describió “Esto los estaba dividiendo, todos ellos son huérfanos, todos son niños vulnerable, están en la misma comunidad, sus necesidades son las mismas”. Sin embargo los empleados dijeron que no pudieron hacer nada para cambiar eso: “No nos hace felices, pero no podemos hacer nada.”

Una agencia implementó un programa de distribución de alimentos que, debido a los requerimientos de financiación, se había destinado a personas con HIV/SIDA. El personal describió que los destinatarios de la ayuda no aceptaron fácilmente este razonamiento. Las madres HIV positivo dirían, "No puedo comer mientras otras personas no lo hacen. No voy a tomar los alimentos mientras me estoy muriendo, mientras otros que están creciendo no pueden comer. No nos hablen de "priorización". Sin embargo los implementadores del programa sintieron que no podían cambiar esta política "Alguien arriba nuestro es responsable". En este ejemplo, los directores de programa le solicitaron a la dirección de ONGI que los ayudara a abordar estos temas con sus asociados, pero los jefes de programación no pudieron asistir a la reunión entonces el tema se interrumpió.

Una persona describió "Las víctimas de SIDA reciben mucho dinero, y van a causar un problema. Nosotros tenemos dos hogares apoyados por nuestra iglesia, alquilados por la iglesia para víctimas de SIDA. Si van a visitar esos hogares, verán que la gente en ellos está bastante enferma, físicamente débiles, son víctimas definitivamente. Sin embargo los hogares en sí mismos, están mucho mejor equipados que la mayoría de las casas en el pueblo. Entonces como iglesia, estamos felices de apoyarlos. Pero no sabemos que dice la población desde afuera, tal vez hasta podrían ser atacados".

Dinámica de las Agencias Reestructuración, Rotación de Empleados, Prioridades Organizacionales

Muchos mencionaron obstáculos originados por las dinámicas acerca de las ONGI. A menudo estos asuntos de empleados internos están (o se perciben que están) relacionados a la financiación y directivas de niveles superiores. También se encuentran relacionados con estrategias organizacionales en términos más generales.

La reestructuración y la rotación de empleados se mencionaron como temas clave que inhibieron la capacidad organizacional para focalizarse en ASD. Por ejemplo, World Vision en el 2000 despidió docenas de personas en la transición de la fase de socorro a desarrollo, que incluyeron a muchos gerentes y directores de campo senior que había sido capacitador en el taller de 1997. Una persona describió, "Mientras estábamos tratando de practicar ASD donde estábamos, luego se interrumpió"

En el 2006, CRS cerró su departamento de construcción de paz, donde se había alojado la mayor parte de la experiencia ASD, despidieron a algunas personas y colocaron a otras en posiciones administrativas. Lo que había sido el Proyecto de Capacidades Locales para la Paz se entremezcló con el proyecto de Financiación Regional de Proyecto Pequeños, que era mucho más amplio. Como describió un empleado, esto significó que ya no tuvieran tiempo para hablar con los asociados locales y para trabajar en los componentes del marco. "Esto nos hizo sacar la filosofía de las iniciativas locales". Algunos sintieron que esa decisión estaba directamente relacionada con la terminación de las olas de financiación para la construcción de paz.

La rotación de empleados en términos más generales fue mencionada como un desafío clave para la incorporación de ASD. Algunos dijeron que esto es un problema últimamente, mencionando que hoy en día generalmente la financiación es de más corta duración, por lo tanto los empleados tienen contratos de menor duración. Una persona describió, "Solíamos emplear personal con contratos a largo plazo, entonces las personas estaban comprometidas" Actualmente con nuevas áreas de programación, proyectos que se cierran, y personas con contratos más cortos (uno o dos años) hay más idas y vueltas". Ella dijo que esto significa que a) las personas a veces no terminan siendo capacitadas en ASD o que b) aún cuando sean capacitadas, porque saben que se van a ir, están menos comprometidos con las tareas en general que están realizando. Por supuesto, este tema de construcción de paz y movimiento de persona es mayor que solo ASD. Y este movimiento de empleados pudo tener el efecto contrario, de diseminar aún más ASD, que parece ser el caso en algunas oportunidades (consultar Diseminación a continuación).

Hablando de Oxfam Québec en Ruanda, Winifred mencionó que ella no pensaba que ASD se hubiera integrado en la oficina de Oxfam Québec Ruanda en términos más generales, o en las oficinas centrales en Québec. Ella pensaba que era poco probable que hubiera desaparecido luego de la partida de Michel Dubois, con un nuevo director de país. Ella expresó "Eso es algo con lo que siempre estuve decepcionada, aunque no era parte de nuestros objetivos. Siento que ellos no quisieran ahondar en el tema. No considero que se hayan ido mas allá de Ruanda". No obstante destacó a Joop Gieling por los esfuerzos para incluir a otras oficinas de Oxfam en Acción Sin Daño, mediante la participación activa en las consultas CDA. Joop Gieling aclaró que "ASD no se incorporó formalmente en la oficina de Oxfam Québec en Ruanda luego de la partida de Michel Dubois sin embargo se inició en Burundi y solicitaron nuestra experiencia en ASD en Ottawa cuando CCIC sostuvo un foro de construcción de paz amplio para todas las ONGI Canadienses y cuando todas las Oxfam activas en la Región de los Grandes Lagos se reunieron en La Haya."

Temas de Capacitación

Sin tiempo suficiente: Casi todas las personas mencionaron que el tiempo fue una barrera para aprender y usar ASD más eficientemente. Se esforzaron por hacerse tiempo para capacitaciones y para que las personas reflexionaran realmente con la herramienta. Ellos notaron que algunas veces estaban impedidos por la renuencia de los directivos, o porque las demandas diarias de los proyectos tomaron prioridad. Un director de proyecto, por ejemplo, mencionó que había planeado realizar varias capacitaciones en el ejercicio fiscal 2006-2007 pero tuvo que pasarlas al de 2007-2008 porque no tuvo tiempo para llevarlas a cabo. Varias personas dijeron que los foros Inter agencia de discusión acerca de ASD si bien eran productivos, fallaron simplemente porque las organizaciones no tuvieron tiempo para dedicarles. Una persona mencionó que cuando su agencia de hecho realizo una capacitación, el momento que la agencia había programado impactó negativamente en la incorporación de los conceptos por parte de las personas.

La capacitación ASD de un día se realizó al final de un taller de 3 días con un empleado con base en USA que había viajado para identificar la "tensión" en la oficina de la agencia en Ruanda. Por lo tanto la mente de las personas vinculó ASD con tensión organizacional, cuando éstas no estaban para nada relacionadas. Asimismo, las personas manifestaron fatiga del taller para el momento que llegaron a ASD, entonces dijeron: "demasiados talleres."

Se necesitan más Expertos ASD / Recursos Humanos: Varias personas mencionaron que necesitan más expertos ASD para conducir capacitaciones. A menudo el individuo considerado “el recurso humano ASD” en la agencia no siente que él o ella en realidad se encuentren lo suficientemente experimentados para conducir una capacitación exhaustiva”. Las agencias pueden tratar de traer expertos del exterior pero a menudo no cuentan con los fondos para hacerlo, o tratan de trabajar con personas a nivel local con experiencia ASD que frecuentemente no se encuentran disponibles. por ejemplo, en World Vision, el personal mencionó que ellos intentaron traer a sus dos recursos humanos ASD clave (que se habían ido a otras posiciones) para llevar a cabo capacitaciones, pero ninguno había tenido el tiempo, dadas las demandas de sus trabajos. En general, cuando pregunté acerca de que podía hacer CDA para mejorar el apoyo a la diseminación de ASD, por ejemplo, la respuesta que me dieron repetidamente fue que lo más útil sería que CDA brinde recursos humanos para ayudar a conducir capacitaciones adicionales.

“Simplemente Otra Capacitación” Muchos mencionaron que existe el riesgo de que ASD llegue a ser considerado como “simplemente otra herramienta de una capacitación”. Como un capacitador de ASD explicó “Las personas se excitan mucho cuando están en un taller, sin embargo no siempre lo usan cuando regresan a sus hogares”. Otra persona diagnosticó este problema como las personas que "no incorporan ASD en ellos mismos realmente, asumiendo la responsabilidad de pensar acerca de su propia habilidad para impactar las conexiones y las divisiones con otros en el mundo." Nadie tuvo soluciones claras de cómo vencer este obstáculo. Nuevamente, este es un problema más amplio acerca de la incorporación de herramientas educativas.

Más específicamente, algunas agencias consideraron a ASD como un enfoque más de construcción de paz o desarrollo. Por ejemplo, como se menciona anteriormente, cuando le pedí a las personas que indicaran que significaba “usar” ASD, algunos dijeron que se trataba de asegurarse que la ayuda de desarrollo se entregara de una forma sostenible para de ese modo no crear dependencias, o para asegurar una toma de decisión transparente. El personal en LWD mencionó que el componente más útil de ASD fue la “escucha reflexiva”, sugiriendo que ellos entendían que "ASD" pertenecía a una categoría mas amplia de enfoques para la transformación de conflictos. Esto probablemente se encuentre relacionado con la forma en la que se capacitó ASD. En ese caso particular, los empleados manifestaron que habían tenido una capacitación ASD, pero que los manuales y los materiales que les habían mostrado no hacían mención explícita de ASD o CDA, aunque la capacitación fue realizada por alguien cercano a CDA. Es probable que el personal de la oficina central haya sugerido a la oficina de Ruanda que se capacitara, ellos prestaron un pedido a CDA, que les indicó contactarse con la gente de CLP de África Oriental, que luego sugirió un capacitador y terminó con menos contenido ASD.

El Marco en Sí Mismo

Pocas personas manifestaron que la simplificación del marco ayudaría a su diseminación. Notablemente, la únicas personas que dijeron esto fueron aquellas que habían trabajado exhaustivamente con el marco ASD, como recurso humano para su propia agencia y también trabajando estrechamente con asociados. Ellos notaron que mientras que el personal de las oficinas centrales de las ONGI podía seguir el modelo - aunque a menudo solamente con bastante ayuda de los “expertos ASD” – fue mas difícil explicárselo a los asociados de la comunidad y lograr que ellos mismos se apropiaran de ASD. Un empleado manifestó que la

primera vez que ella encontró el marco, fue difícil para ella porque “Yo era simplemente una trabajadora de campo, no estaba acostumbrada a ser analítica”. Ella explicó que las dos cosas que la bloquearon fueron a) que los factores puedan ser simultáneamente divisores y conectores y b) cuestiones de escala, es decir, como se relacionan los temas a nivel nacional como la lucha de poder con lo que sucede a nivel comunitario. Ella dijo que tenía “miedo de perder las cosas más importantes porque el marco requería que se tomen todos los factores en cuenta.” Por otra parte, dijo que los miedos se calmaron cuando ellos se dedicaron a tener discusiones usando el marco con sus asociados en el campo. Ellos se reunieron con una asociación que estaba vinculando sus actividades socioeconómicas con construcción de paz, en especial vinculando la desmovilización de ex RPF y los soldados del gobierno con actividades comerciales y de pesca. Ella describió que en sus discusiones, las personas presentaban exactamente los temas globales que requería el marco, por lo tanto ella se dio cuenta de que el marco ASD en realidad coincidía con las preocupaciones de la gente y sus miedos se calmaron. Sin embargo reiteró que las personas estarían más propensas a pasar el enfoque entre sí si ellas estuvieran más seguras con un marco más simple que pudieran explicar.

Otro capacitador ASD experimentado mencionó la dificultad de traducir ASD de la teoría a la práctica.

Un cambio a nivel organizacional o individual es realmente difícil. Ello implica trabajo adicional. Hay algunas personas que pueden escribir una propuesta desde su oficina, en un escritorio, sin embargo si se tiene que usar el enfoque ASD, es necesario ir más allá del programa y analizar las relaciones en la comunidad. ¿Tienes todas las claves para poder entender las dinámicas sociales? No todo el mundo está preparado para hacer ese trabajo.

Por lo tanto el interrogante continúa siendo como simplificar la estructura a la vez que se mantiene su fuerza en llevar a las personas a ser analíticas, o si algo de la dificultad de esa lucha es necesaria para provocar "un cambio de consciencia" que muchos identificaron como un impacto muy poderoso de ASD.

MOVIMIENTO / DISEMINACIÓN DE ASD

Otro aspecto de la idea de que el movimiento de personal era una pérdida de la capacidad ASD de la agencia, muchas personas parecen haber llevado ASD consigo cuando partieron. Además, muchas de esas personas están activamente involucradas en el trabajo de paz y desarrollo en curso en Ruanda y en otros lugares.

Una de las personas del taller de retroalimentación inicial en 1997 hoy en día es Funcionario de Protección a la Infancia, Sección de Protección y Derechos Humanos, Misión de las Naciones Unidas en Liberia. Desde su capacitación ASD inicial él notó “Donde quiera que iba, fuera de CRS, mantuve la comprensión conceptual de ASD, se convierte en una cultura de programación y gestión. Sin embargo no se denominaba ASD explícitamente. A veces se participa de una discusión y participas a otras personas pero al final del día no se sabe exactamente si se trata de ASD. Sin embargo ello aún ilustra la discusión”.

Una persona que estaba activa en la fase de implementación de CRS dirigiendo el programa de Iniciativas Locales para la Paz hoy en día es una de los directores de la sección de Prevención del Genocidios del Centro para la Gestión de Conflicto de la Universidad Nacional de Ruanda. Es historiador, estuvo involucrado en un informe de investigación exhaustivo sobre la erradicación de la ideología del genocidio para el Senado, y actualmente está dirigiendo un esfuerzo nacional para rediseñar la currícula de estudio. ASD es claramente una parte del enfoque en su trabajo y su vocabulario

Otra empleada de CRS mencionó ella utiliza los principios ASD en su trabajo como jueza Sacaca donde ella es presidente de un panel de jueves a nivel celular durante la fase de documentación. Ella dijo que la perspectiva ASD, en especial la atención a los conectores y los divisores y la interacción entre asuntos locales y asuntos nacionales, la ayuda a llevar a cabo su trabajo de una manera muy cuidadosa y evitando producir una división.

Un ex capacitador de World Vision actualmente es Oficial Técnico de Conflicto en US AID. Dijo que desde el 2005, ha tratado de incorporar ASD y construcción de paz en términos más generales en el trabajo de USAID. Dijo que no usa explícitamente el lenguaje ASD, sin embargo incorpora el idioma interno de Washington de "gestión y mitigación de conflictos". Se ha reunido informalmente con otros Oficiales Técnicos para que consideren como los programas que ellos dirigen pueden incorporar componentes ASD y de construcción de la paz. Además, luego de dos años convenció al personal de la misión a hacer una capacitación interna de USAID en construcción de paz y reconciliación, realizado en marzo 2007. Habiendo ya explicado el enfoque de construcción de paz al personal de US AID internamente, él quiere expandirlo y realizar otra capacitación más directamente con ONGs que ellos financian.

Un empleado de World Vision del taller de 1997 que fue despedido durante la reestructuración en el 2000 ha estado trabajando en la Comisión Nacional para la Unidad y la Reconciliación desde ese entonces. Mencionó que mientras que es más difícil usar ASD en NURC, porque no está activamente involucrado en la dispersión de fondos y ayuda a las comunidades, los principios continúan dando forma a su trabajo, en especial en el planeamiento. Por ejemplo, dijo que en un punto NURC estaba considerando intentar abordar la reducción de la pobreza (que fue identificada a través de una serie de talleres comunitarios como una de las causas/contribuidores del genocidio). Expresó que los principios ASD los influenciaron para alentar a otros a transmitir el trabajo concreto de implementar los programas de reducción de la pobreza a otras agencias. "Dije que no, si nos involucramos en esto, podría arruinar nuestra reputación. Estábamos preocupados por todos, no somos los implementadores, entonces no podemos involucrarnos en esto. Si realmente estamos apuntando a los pobres, que terminan siendo principalmente sobrevivientes porque ellos son los más pobres, entonces podríamos eventualmente aparecer como que estamos de un solo lado". Mencionó que el trabajo realizado por NURC en torno a estos temas se convirtieron en la iniciativa de Reducción de Pobreza y Desarrollo Económico del gobierno, una de las iniciativas clave del gobierno.

Otro empleado de World Vision se fue en el 2004 primero a World Vision Liberia, luego a World Vision Níger. Dijo que continuó usando ASD en su trabajo en Liberia, aunque era difícil porque "nos forzaban a quedarnos dentro de la ciudad, no en el campo. Y en el campo no había comunidades, solamente campamentos. Entonces no era fácil de organizar." Dijo que espera usar ASD en Níger, sin embargo ha tenido más dificultades en hacerlo, como menciona anteriormente

porque “el ambiente todavía no es propicio” dada la sospecha del gobierno de las ideas traídas por extraños.

PENSAMIENTOS FINALES, DILEMAS / INTERROGANTES RESTANTES

ASD parece haber decaído (a un nivel identificable, visible) en especial durante la transición de ayuda a desarrollo. Se consideró fundamental corregir la práctica cuando grandes montos de financiación de ayuda se canalizaban rápidamente en Ruanda, sin embargo como surgieron nuevas perspectivas/ estructuras de agencias con el cambio al encuadre de desarrollo, para algunas agencias, ASD parecía no ser una prioridad manifiesta en la capacitación del personal o en el desarrollo de proyectos.

Por otra parte, los principios ASD generales parecen haberse convertido en implícitos en la forma en la que las personas realizan el trabajo humanitario y de desarrollo en Ruanda, como una parte de “la mejor práctica” más en términos generales. La idea de incorporar componentes de construcción de paz en la prestación de ayuda – que parece indistinguible de generar conectores en toda la ayuda que se brinda, e involucrar a los miembros de las comunidades en la toma de sus propias decisiones para que ellos sean responsables y comprendan por que se esta realizando el trabajo – parece implícita en las practicas de la población. Por lo tanto los principios de ASD parecen estar allí, habiendo sido incorporados en el trabajo de desarrollo integrado, aún cuando allí no se mencione el nombre explícitamente, y aunque no aparezca en las capacitaciones e informes. ASD parece haber sido entrelazado con enfoques de construcción de paz en términos más generales en Ruanda, donde los principios ASD se encuentran implícitos mientras que el marco como tal se volvió menos obvio como herramienta día a día.

ASD también puede haber dado forma a la cultura interna de agencia de importantes formas. Por ejemplo, Moussa Ntambara sugirió que al principio, ASD en CRS Ruanda ayudó a impactar las relaciones del personal (entre empleados nacionales y ex patriotas, mensajes étnicos implícitos) Esto puede ser visto como un “uso” en curso importante de ASD, nuevamente uno que está implícito/incorporado.

En términos más generales, un obstáculo clave en la implementación de ASD parece estar relacionado con asuntos más generales de ¿cómo cambiar el comportamiento / cultura organizacional, y cómo pasar de temas que estaban siendo tratados por individuos a estar firmemente arraigados en las instituciones?

En general, como mencionara una persona allegada a ASD en Ruanda, luego de leer un borrador de este caso, “De todos modos permítanme decir que sus conclusiones son alentadoras si se considera la cantidad de personas que se han mudado en esos años y como el hecho de que ellos puedan reflexionar en su experiencia ASD en un país rodeado por otros que todavía están en guerra es muy positivo en si mismo!”