



COLLABORATIVE LEARNING PROJECTS

DO NO HARM PROJECT: TRAINING MATERIALS

Spanish Translation of the Do No Harm Workbook

The following training materials were developed from the lessons of the Do No Harm Project / (Local Capacities for Peace Project).

CDA would like to acknowledge the generosity of the agencies and individuals involved in developing these materials, and for their willingness to share their experience with the worldwide community of relief and development workers.

Tensiones / Divisiones / Capacidades para la Guerra
Conectores / Capacidades locales para la paz

	Tensiones / Divisiones	Conectores / Capacidades locales para la paz
Sistemas e instituciones		
Actitudes y acciones		
Valores e intereses [diferentes]		
Experiencias [diferentes]		
Símbolos y ocasiones		

Programas de Ayuda

Mandato

Recaudación de fondos

Organización de la sede central

Por qué?

¿Dónde?

¿Qué?

¿Cuándo?

¿Con quién?

¿Por quién?

¿Cómo?

Transferencias de Recursos (TR)

Transferencias de Recursos (TR) Pregunta: Como la transferencia de recursos de ayuda crea un impacto en los conectores por medio de estos mecanismos?	Tensiones / Divisiones	Conectores / Capacidades locales para la paz
<i>Robo / Desviación</i> <i>Conocimiento</i> <i>Oportunidad</i> <i>Valor</i> <i>Impunidad</i>		
<i>Efectos de mercado</i>		
<i>Efectos de distribución</i>		
<i>Efectos de sustitución</i>		
<i>Efectos de legitimación</i>		

Mensajes Éticos Implícitos (MEI)

Mensajes Éticos Implícitos (MEI) Pregunta: Donde y como los mensajes eticos implicitos aparecen y como impactan en los divisores y conectores?	Tensiones / Divisiones	Conectores / Capacidades locales para la paz
Armas y poder		
Competencia		
Impunidad		
Valores diferentes para vidas diferentes		
Falta de poder		
Beligerancia, tensiones, suspicacias		
Publicidad		

Opciones: Tensiones / Divisiones / Capacidades para la Guerra

Tensiones / Divisiones	Opciones	Impacto en las Tensiones / Divisiones	Impacto en los Conectores / Capacidades locales para la paz
Lista de tensiones /divisiones identificados interactuando con la ayuda de las paginas anteriores	Identificar opciones en programas para evitar impactos negativos 1. 2. 3. 4.	Evaluar cuales son los impactos de las opciones en las tensiones/divisiones	Evaluar cuales son las opciones en los conectores/ capacidades locales para la paz

Opciones: Conectores / Capacidades Locales para la paz

Pregunta: Como puedes disenar un programa de ayuda humanitaria para fortalecer los conectores / CLP?

Conectores / Capacidades locales para la paz	Opciones	Impacto en los Conectores / Capacidades locales para la paz	Impacto en las Tensiones / Divisiones
<p>Con la ayuda de las paginas anteriores, Hacer una lista de los Conectores / Capacidades locales para la paz que ustedes han identificado como aquellos con que su programa podria interactuar</p>	<p>Identificar opciones en programas para evitar un impacto negativo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<p>Evaluar cuales son los impactos de las opciones en Conectores / Capacidades locales para la paz</p>	<p>Evaluar cuales son los impactos de las opciones en las tensiones / divisiones</p>



COLLABORATIVE LEARNING PROJECTS

“ACCIÓN SIN DAÑO”

(PROYECTO DE CAPACIDADES LOCALES PARA LA PAZ)

MANUAL DEL CAPACITADOR

(Julio de 2004)

Un Manual de la Acción sin Daño (Capacidades Locales para la Paz)
Un proyecto del Collaborative for Development Action, Inc.
y CDA Collaborative Learning Projects

INTRODUCCIÓN

Este manual para el capacitador y las Capacidades Locales para la Paz - CLP

Este Manual para el Capacitador pretende ser una guía para que quienes están trabajando en talleres de facilitación con agencias de asistencia humanitaria y para el desarrollo puedan evaluar cómo interactúa la asistencia humanitaria y para el desarrollo que se presta en áreas de conflicto con éste. Los materiales y los abordajes que se presenta han sido elaborados por el Proyecto Acción sin Daño (también conocido como El Proyecto de Capacidades Locales para la Paz) de la La Acción Colaborativa para el Desarrollo*.

El Proyecto Acción sin Daño (ASD) es un esfuerzo en colaboración de gobiernos donantes, agencias internacionales y ONG que proporcionan asistencia en áreas en las que hay conflicto. El propósito de Acción sin Daño es aprender de la vasta experiencia de estas muchas agencias en cómo la asistencia humanitaria o para el desarrollo puede prestarse en escenarios de conflicto de tal suerte que en vez de exacerbarlo o prolongarlo se ayude a las personas a deslignarse de la violencia y a comenzar a establecer alternativas para confrontar los problemas que subyacen al conflicto.

Habiendo empezado a fines de 1994 la Acción sin Daño dirigió quince estudios de caso en catorce zonas de conflicto alrededor del mundo¹ y de éstos se identificaron patrones comunes en las relaciones entre la asistencia externa y el conflicto que surgieron en los diversos contextos de los estudios de caso. Posteriormente, de finales de 1996 a principios de 1998, la Acción sin Daño realizó más de 25 talleres de retroalimentación en muchas otras zonas de conflicto y en ciudades en las que las ONG tienen sus sedes. Con el material de estos talleres se produjo un foro para otros trabajadores de asistencia humanitaria y para el desarrollo con el fin de “probar” las lecciones aprendidas en los estudios de caso frente a las propias experiencias y con esta base además ampliarlas y mejorarlas. Los aprendizajes tanto de los estudios de caso como de los talleres se publicaron en 1999 en un libro titulado *Acción sin Daño: Cómo la ayuda puede apoyar la paz – o la guerra*².

Entre 1997 y octubre de 2000 doce organizaciones de asistencia internacional presentaron a su equipo de campo en doce diferentes escenarios de conflicto el “Sistema Marco para Programación de Opciones”, e introdujeron la aproximación “Acción sin Daño” en su planificación e implementación para así poder probar la utilidad de esta herramienta. Las lecciones de esta fase se recogieron en un folleto publicado por el Colaborativo en enero de 2001 bajo el título: “*Opciones para la Ayuda en el Conflicto: Lecciones de la experiencia de campo*”³.

Este manual presenta los hallazgos y las aproximaciones de la Acción sin Daño en forma de “módulos” para capacitación. Cada módulo incluye sugerencias para los capacitadores acerca de

* Versión libre del traductor

¹ Las áreas en que los casos se han llevado a cabo incluyen Afganistán, Burundí, Bosnia-Herzegovina, Camboya, Croacia, Georgia, Guatemala, India, Jerusalén, Líbano, Mozambique, Paquistán, Somalia (dos casos) y Tayiquistán.

² La referencia bibliográfica es: Mary Anderson, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War* (Boulder, Colorado: Editorial Lynne Rienner Publishers, 1999) -

³ Mary B. Anderson (ed.): *Options For Aid in Conflict. Lessons from Field Experience* (Cambridge 2001). Esta publicación se consigue en la página web de CDA (www.cdainc.com)

cómo organizar una sesión de taller de tal manera que los participantes se comprometan con las ideas. El orden secuencial de los módulos tal como aparece en este manual puede variarse para adaptarlo a las condiciones del lugar donde se esté realizando un taller. La **Sección III** incluye algunos itinerarios opcionales para los talleres que van de uno a tres días de duración. En el **Apéndice II** (archivo aparte) se encuentra un ejemplar de un cuadernillo de trabajo de Acción sin Daño que puede ser usado por los participantes para la aplicación de las ideas ASD en las situaciones particulares.

SECCIÓN I

ANTES DEL EVENTO

Cómo planear un taller de Capacidades Locales para la Paz

Los talleres se organizan por lo general en cercana colaboración con agencias de asistencia que trabajan en un escenario de conflicto dado. Pueden involucrar un pequeño equipo de las diferentes agencias o puede coordinarse para un número mayor de la gente del equipo de una sola agencia. En el primero, las discusiones suelen ser más amplias, en el segundo, más profundas. Enfatizamos: las dos modalidades son verdaderamente enriquecedoras. El número ideal de participantes sería de veinte a treinta personas. Los talleres pueden tratar temas de primera importancia relacionados con el trabajo de campo y las operaciones del equipo de trabajo, o con las políticas de las personas de las oficinas y de los responsables de la toma de decisiones, o pueden estar organizadas para cubrir algo de ambos temas.

La duración de los talleres varía según:

- 1) el lugar dónde se realice y la distancia que tienen que recorrer los participantes para asistir.
- 2) lo apremiante que sea el trabajo y el tiempo que las personas puedan sacar de las actividades diarias, y
- 3) el juicio de quienes planean los talleres al calcular lo que se requiere para una discusión completa y reflexiva de los temas. En algunos talleres podría ser importante dejar tiempo para recolectar información in-situ y hacer más discusión en profundo sobre las realidades locales

Los organizadores de los talleres deben asegurarse de haber coordinado:

- 1) Un espacio que sea conveniente y suficientemente grande para el grupo esperado. En la mayoría de los casos se necesitan un salón amplio para la reunión plenaria y varios más pequeños para las sesiones en grupo. La planeación también debe incluir posibilidades de alojamiento para los capacitadores y, si fuera necesario, para los participantes.
- 2) Transporte al lugar del evento o instrucciones claras de cómo llegar.
- 3) Material para entrenamiento y equipo que incluya:
 - Tableros o papelógrafos
 - Marcadores, borra-secos (fijarse en la diferencia) o tiza
 - Escarapelas para los participantes, y
 - (Si es apropiado o necesario) libretas y bolígrafos para los participantes
 - Suficiente cantidad de copias de material pedagógico y de trabajo; estudios de caso, sistemas marco, las primeras 16 páginas del libro “Opciones” (“El abordaje de seis pasos”), etc.

- Si los organizadores deciden utilizar el “Cuadernillo de trabajo”, suficientes copias de éste. Si se decide entregar copias del cuadernillo, haberlas solicitado a tiempo a los editores⁴.
 - Un “listado de participantes” o un formato para ser llenado (una hoja en blanco también serviría, pero no se vería demasiado profesional)
- 4) Refrigerios, almuerzos y otro tipo de apoyo de cafetería
 - 5) Invitaciones que incluyan alguna modalidad para confirmar la participación
 - 6) Logística del taller, que incluya un plan claro de quién va a hacer qué, cuándo y cómo se va a trabajar en conjunto
 - 7) Logística para proporcionar asistencia técnica (reconfirmación de tiquetes de vuelo, facilidades para hacer copias de los documentos llevados por los participantes, mensajería)
 - 8) Algún tipo de registro de seguimiento del taller

Los contenidos de un taller

Todo taller debe incluir:

1. Una presentación del “Proyecto Acción sin Daño” para que las personas se informen de dónde provienen las ideas y el material del taller y por lo tanto sepan qué expectativas tener en términos de lo apropiado que puede ser para las circunstancias locales
2. Sesiones sobre los contenidos/ las lecciones aprendidas a través de Acción sin Daño que les permitan a los participantes recurrir a su propia experiencia
3. Una sesión en la que se aplique lo que se ha cubierto en el trabajo diario de los participantes del taller
4. Una sesión de cierre en la que se evalúe el aprendizaje del taller y en la que se siente una agenda para el futuro

Invitar a un taller

Siempre es bueno saber de antemano quién va a tomar parte en el taller. Como capacitador usted seguramente quisiera saber esto por adelantado porque

⁴ Lynne Rienner Publishers, Inc., 1800 30th Street, Boulder, Colorado 80301 USA, Phone: +1-303 444 6684 Fax: +1 303 444 0824 (www.rienner.com).

- ▶ ayuda a perfeccionar su capacitación
- ▶ le permite prepararse para dinámicas de grupo potencialmente difíciles

Perfeccionar la capacitación

Sabiendo, por ejemplo, que la mayoría de los participantes trabajan en los programas o son empleados de las oficinas, el capacitador puede enfocarse mucho mejor en el uso práctico de la herramienta de Acción sin Daño e involucrar a los asistentes en una discusión acerca de la experiencia de planificación, los requisistos, etc. Por otro lado, si los participantes representan o hacen parte de la administración alta o media, o las secciones de medios e información, los temas deberán enfatizarse o elaborarse de una manera más detallada.

Dinámicas de grupo

Las dinámicas de grupo pueden ser difíciles cuando, por ejemplo, en un taller de varias agencias, un número considerable de participantes viene de una sola organización. Estos agrupamientos tratan en algún momento de “robarse” el programa y el proceso. Los capacitadores pueden limitar las habilidades de éstos ordenando dónde y con quién deberán tomar puesto los asistentes. Situaciones similares se presentan cuando una cantidad importante de participantes viene de una misma subsección.

En muchos casos los capacitadores tienen muy poca influencia sobre decisiones acerca de quién participa. Sin embargo, siempre negocian los detalles de los talleres planeados con la organización coordinadora o anfitriona, pudiendo así influir en alguna medida.

¿Qué cosas debe saber usted con anterioridad?

- Temas potenciales de lenguaje (¡averígüelo cuanto antes!)
- De qué organizaciones (cuando es un taller con diferentes agencias) o de que unidades/departamentos vienen las personas
- Cuáles son los roles de las personas en su organización (programa/análisis y procedimientos, consecución de fondos, mercadeo/relaciones públicas)

¿Qué cosas quiere saber usted?

- ¿Antecedentes profesionales y experiencia de campo?
- ¿Qué van a hacer los profesionales después del taller?

- Posición/posiciones dentro de la organización (estatus / diferencias jerárquicas – por ejemplo administración combinada/ dirección y nivel de equipo- que tendrá un impacto en la dinámica del taller)
- ¿Qué relación han tenido anteriormente con Acción sin Daño?
- ¿Cuáles son las relaciones entre las agencias (en caso de un taller entre varias agencias)?

Cómo hacer el aprendizaje más efectivo

La experiencia ha mostrado que la nueva herramienta es mucho más efectiva cuando los participantes han tenido la oportunidad de aplicarla en su propio trabajo. Por lo general esto sólo es posible si el tiempo disponible para una capacitación es suficiente para:

- una introducción minuciosa del abordaje y la herramienta de Acción sin Daño (mínimo de 1,5 a 2 días)
- suficiente tiempo para “practicar” con la herramienta en los proyectos propios (mínimo 4 a 6 horas)
- suficiente tiempo para hacer reporte y resumen – debriefing (aproximadamente de 2 a 3 horas)

La forma en que está dispuesta la capacitación de Acción sin Daño proporciona una buena oportunidad para un “ejercicio de aplicación” de este tipo en un trabajo con grupos pequeños en “Opciones” (ver el **Módulo IX**).

Cómo organizar un “ejercicio de aplicación”

En los más de los casos las personas que van a un taller de dos o tres días no tienen (o piensan que no tienen) tiempo para trabajar adicionalmente en preparaciones para el taller; por tanto, pedirle a los participantes que escriban descripciones breves de los proyectos antes del evento es casi siempre un ejercicio sin mucho efecto.

En algunas ocasiones, los capacitadores del Colaborativo han obtenido una buena respuesta cuando solicitan a los participantes sólo llevar documentos relevantes de un proyecto sobre el cual quisieran trabajar. Se trataría aquí de un proyecto que esté presentando –o haya presentado- problemas; podría ser un proyecto que ellos sientan que ha representado una intervención particularmente “exitosa”.

(Nota: el no pedirle a los participantes que realicen trabajo extra para preparar también tiene el efecto positivo de que durante un análisis riguroso tipo Acción sin Daño la gente descubre que en realidad sabía mucho más de lo que esperaba)

Si una organización está enviando varios participantes usted puede pedirles que, como equipo, lleven un proyecto en el que trabajarán en una sesión con grupos pequeños. Si usted realiza un taller

interno, de una sola agencia y diferentes unidades/departamentos mandan varios participantes, puede invitar a cada departamento/unidad a que lleve un proyecto. El solicitarle a grupos de participantes seleccionar un proyecto antes del taller inicia generalmente una forma de discusión – y con ello una preparación con antelación al evento.

Si los capacitadores deciden brindar esta oportunidad, las invitaciones y las instrucciones deberán enviarse a los participantes al menos con cuatro semanas de anticipación.

Después de trabajar en sesiones de grupos pequeños en proyectos propios, los capacitadores deben dar más tiempo para que se hagan reportes de los grupos y retroalimentación. Es importante tener suficiente tiempo para discutir preguntas/problemas que hayan surgido del ejercicio de aplicación.

Líneas generales de temas cubiertos en un taller CLP estándar

El Proyecto Acción sin Daño (el Proyecto de Capacidades Locales por la Paz)

- historia
- motivación principal
- abordaje
- resultados
- el proceso

Programar ayuda en un contexto de conflicto

- Estudio de caso: Un proyecto no tan inusual en un escenario distante: Reconstrucción en Tayiquistán

Análisis del Conflicto

- Divisores y tensiones
- Conectores o Capacidades Locales por la Paz

El sistema marco de Acción sin Daño para analizar el impacto de asistencia en conflicto

- breve presentación
- preguntas para lograr aclaraciones

Comprendiendo el impacto de la asistencia en el conflicto

- Transferencia de recursos
- Mensajes éticos implícitos
 - ◊ trabajo en estudio de caso: identificar el impacto de la ayuda sobre el conflicto mediante RT y/o IEM

Desarrollando la programación de Opciones

- El juego de Opciones
- presentación/discusión acerca de la generación de opciones, con referencia al “Cuadernillo Opciones”

Oportunidad para aplicar el sistema marco para programar Opciones

- o bien trabajo en pequeños grupos con material de estudio de caso, o

- trabajo individual o en grupo en proyectos propios

Lecciones aprendidas al aplicar el sistema marco

- retroalimentación del trabajo en grupos pequeños
- primeras experiencias con el uso de la herramienta

La “Fase de Flujo principal de información Acción sin Daño”

- estrategias y modelos para el Flujo principal de información
- Lluvia de ideas: ¿Cómo pueden ustedes y sus organizaciones integrarse en el Flujo principal de información ?

Evaluación del taller

Plan del Curso

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?
Módulo I Introducción al Proyecto y al taller Acción sin Daño	-informar a los participantes acerca de la historia del proyecto Acción sin Daño -enfatar el que la herramienta se desarrolló desde la experiencia práctica -enfatar el “aprendizaje colaborativo” -darles a los participantes un “mapa de ruta” para el taller	lectura/presentación corta (10 min) discusión plenaria corta
Módulo II Estudio de Caso: Enfoque en un Proyecto de Asistencia en un Escenario Distante	-hacer que los participantes piensen en el impacto de un proyecto de asistencia en el conflicto -proporcionar una base para la discusión abierta facilitando el mismo paquete de información para todos. -demostrar que la información limitada no es un obstáculo para el análisis riguroso -demostrar que el análisis sistemático produce más información que la esperada	método de facilitación de estudio de caso (60 min.) que incluye: - cuestionario riguroso, y -organización gráfica de la información mediante un trabajo de tablero bien estructurado <i>Opcional si el tiempo lo permite</i> -trabajo en pequeños grupos (tiempo adicional: de 20 a 30 min.)
Módulo III El Sistema Marco para Programar Opciones	-para familiarizar a los participantes con la herramienta Acción sin Daño completa -para estimular el análisis sistemático y riguroso de la interacción del proyecto de asistencia con las dinámicas del conflicto	-lectura/presentación corta (10 a 15 min) -desarrollo gráfico (tablero, retroproyector) -discusión plenaria corta
Módulo IV Identificando Divisores, Tensiones y Capacidades para la Guerra	-proporcionar a los participantes una herramienta práctica para analizar de una manera sistemática el aspecto negativo / destructivo del contexto del conflicto	-lectura/presentación corta (10 min) -desarrollo gráfico <i>Opcional si el tiempo lo permite</i> -trabajo en pequeños grupos, los participantes reflexionan sobre su propia experiencia

Módulo V Identificando Conectores y Capacidades Locales para la Paz	-enfaticar que siempre hay una realidad no violenta dentro del contexto del conflicto -proporcionar una herramienta práctica para analizar esta realidad de una manera sistemática	- lectura/presentación corta (10 min) -desarrollo gráfico -el trabajo de grupos pequeños hace que los participantes reflexionen sobre su propia experiencia de C / CLP
Módulo VI Programa de Asistencia	-enfaticar que lo que determina el impacto del proyecto en el conflicto son los detalles de un proyecto de asistencia -hacer que los participantes “desempaquen” proyectos de asistencia	-lectura/presentación corta (10 min) -discusión plenaria
Módulo VII Transferencia de recursos y mensajes éticos implícitos	-familiarizar a los participantes con los mecanismos/patronos mediante los cuales la asistencia interactúa con el contexto de conflicto	- lectura/presentación corta -trabajo de grupos pequeños
Módulo VIII Opciones #1: El Juego Opciones	-incitar a los participantes a generar opciones de programación -incitar a los participantes a ser creativos, a “pensar por fuera de la casilla” -animar a los participantes de una manera divertida	-rápida presentación del problema (máximo 5 min.) -trabajo competitivo en grupos de dos o tres (5 a 7 min) -recolección de opciones generadas (15 a 20 min.)
Módulo IX Opciones #2: Alternativas de programación	-incitar a los participantes a generar opciones de programación	<i>o bien:</i> -trabajo de estudios de caso: revista del caso de Tayiquistán o elección de otro estudio de caso -trabajo en grupos pequeños (asignaciones claras!) -discusión plenaria de los resultados de los grupos -discusión plenaria sobre la herramienta <i>o bien:</i> los participantes trabajan proyectos propios (si les fue informado con antelación que llevaran material del proyecto) -trabajo en grupos pequeños

		<p>-discusión plenaria de los resultados de los grupos</p> <p>-discusión plenaria sobre la herramienta</p> <p><i>o bien</i></p> <p>animar a los participantes a trabajar con el cuadernillo “Opciones” y estudiar/discutir las opciones desarrolladas por otras organizaciones</p>
Cierre del Taller / Evaluación	<p>-recibir retroalimentación de los participantes acerca de la herramienta misma y también sobre la manera en que fue presentada</p> <p>-discutir sugerencias para el seguimiento/próximos pasos a seguir</p>	<p>-discusión plenaria</p> <p><i>opcional...</i></p> <p>-repartición de formatos de evaluación</p>

Facilitando el trabajo en grupos pequeños

1 Espacio para grupos pequeños

Antes de los talleres asegúrese de que haya **espacio** para dividir en grupos. Asegúrese también de que haya material de trabajo (tableros/pantallas, bolígrafos, etc.) disponible en los espacios donde se va a trabajar.

2 ¿Por qué trabajar en grupos pequeños?

Los grupos pequeños

- crean un ambiente constructivo para la discusión
- permiten que todos hablen
- aumentan la frecuencia de participación de cada participante
- permiten un rango más amplio de experiencia a compartir
- proporcionan oportunidades para que los asistentes utilicen su propio lenguaje

3 Composición de los grupos pequeños

¡No inicie una discusión sobre la composición de los grupos! Usted puede dividir a los participantes en grupos. La experiencia muestra que la gente aprecia que la dirijan.

Usted puede predeterminar quién hará parte de qué grupo. Trate de no poner personas que se conocen en el mismo grupo: *A menos que el grupo sea un grupo **de trabajo**.*

Por lo general que haya de cuatro a seis personas por grupo. Un grupo de cuatro permite que todos hablen en una sesión de 20 minutos. Sin embargo, usted puede no querer –y no estar en capacidad- de tener muchos grupos. Tres grupos posibilitan un proceso más minucioso de reporte –¡nadie se queda dormido!

4 Enviar a los participantes a los grupos

Este es un proceso de cuatro pasos. Dígale a los asistentes:

1. ¿Qué estamos haciendo?

◇ sea específico

◇ asegúrese de que la tarea es apropiada para el tiempo designado

2. ¿Por qué estamos haciéndolo?

Explique por qué se está haciendo esto y cómo se incorpora en el contexto

3. ¿Cuánto va a durar?

Informe a los grupos el tiempo exacto que tienen. Si se supone que los grupos trabajarán temas diferentes dígalos con cuánto tiempo cuentan para cada tarea.

4. ¿Qué resultados compartiremos con el grupo cuando regresemos a plenaria?

Dígalos a los grupos **sobre qué** se espera que rindan informe y **cómo** se espera que presenten ese reporte.

Mientras los participantes están en grupos

Pase caminando por entre los grupos al principio del proceso para asegurarse que están en el camino correcto. Vuelva a pasar más o menos a la mitad del tiempo asignado para el trabajo pero no diga nada a menos que sea necesario. Y pase nuevamente cinco minutos antes de terminarse el tiempo para informarles cuánto tiempo les queda. Recójalos y reúnalos.

Informe de los grupos

Hay muchas formas de “presentar informe”. Utilícelas. Sin embargo, hay temas generales que se deben tener en cuenta:

- ¡Recuerde sus instrucciones para los grupos! Sígalas
- Asegúrese de que cada grupo tenga la oportunidad de rendir un informe
- Controle el tiempo. Asegúrese de que cada grupo disponga del mismo tiempo para reportar. ¡No recorte el tiempo para los grupos finales! Sea estricto en el control del tiempo cuando se permita la discusión después de cada informe.
- Resuma las lecciones al final de los informes. Reconozca el trabajo de los participantes.

Diferentes maneras de presentar informes

- reportes formales de grupo
- juegos de rol
- exposición con tablero de los hallazgos del grupo, una persona de cada grupo explica el(los) cartel(es)
- carteles de “exposición” se ponen en diferentes sitios, una persona de cada grupo se queda allí para explicar, los participantes circulan para estudiar los carteles, preguntar y discutir. Los miembros de los grupos deberán turnarse en la explicación de “sus”

carteles de tal manera que cada uno tenga la oportunidad de leer los de los otros grupos. (Ésta es una buena técnica, especialmente si se tiene más de cinco grupos, y al final de toda una jornada de trabajo)

- en vez de informes de grupo individuales usted puede realizar una discusión plenaria acerca de los temas trabajados, invitando a un miembro de cada grupo a resumir las discusiones del suyo para abrir el tratamiento de cada tema.

MÓDULO I

Introducción al Proyecto Acción sin Daño (El Proyecto de Capacidades Locales para la Paz)

Propósito

El propósito de esta sesión es:

- Fijar el tono del taller
- Presentar a los participantes los antecedentes generales del Proyecto Acción sin Daño y de ahí lo que pueden esperar del taller

El tono

Dado que el Proyecto Acción sin Daño ha sido diseñado como parte dependiente de un amplio compromiso de ONG, donantes y prestadores y receptores de asistencia a nivel local, y además porque los talleres proporcionan otra manera para que más personas se involucren y añadan sus propias visiones y entendidos al Proyecto, el tono de la sesión inicial debe ser relajado, serio, amigable, abierto, inquisitivo, y de invitación. Adicionalmente deberá llevar el mensaje de que la experiencia y el conocimiento de los participantes es tan relevante para las discusiones y el aprendizaje que se realizará como lo es el material que llevan los capacitadores. Por tanto, frases abiertas deberán dejar claro que el taller:

- Será ampliamente participativo
- Será abierto y explorativo
- Confrontará problemas con los que diariamente tienen que ver los que prestan asistencia en muchas partes del mundo.

Parte de este proceso consistirá, por ello, en invitar a los participantes a presentarse, contando en pocas palabras algo de su propia experiencia en el trabajo asistencial en escenarios de conflicto y de sus preocupaciones acerca de cómo el taller podría ser de utilidad en el desarrollo de su labor.

Presentación del Proyecto Acción sin Daño y del papel de los talleres;

Después de la presentación de los participantes, los guías del taller deberán presentarse ellos mismos y luego al Proyecto Acción sin Daño. Esto deberá tomar muy poco tiempo (no más de 15 min. – máximo)

Antecedentes/Historia

- A finales de 1994 el Proyecto Acción sin Daño fue lanzado para responder a la pregunta de: *¿Cuánta asistencia debe prestarse en escenarios de conflicto de modo que, en vez de alimentar un conflicto que se exagera, ayude a la gente local a desvincularse de la violencia que la rodea y comience a desarrollar un sistema alternativo para abordar los problemas que subyacen a dicho conflicto?*
- El Proyecto Acción sin Daño es un esfuerzo colaborativo organizado por la Acción Colaborativa para el Desarrollo en Cambridge, Massachusetts, que integra un número de agencias donantes (DANIDA, Sida, CIDA, ACNUR, DHA, OCHA, las agencias alemanas EZE y AG/KED, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, OFDA de la agencia norteamericana USAID, y muchas otras que se siguen anexando todo el tiempo), además de ONG internacionales (más de cincuenta) y agentes locales prestadores de asistencia.
- El abordaje que tomó Acción sin Daño fue de tipo inductivo, aprendiendo de las experiencias de campo locales. De esta manera se han realizado quince estudios de caso en catorce zonas de conflicto para examinar las interacciones de la asistencia humanitaria y de desarrollo y el conflicto.
- De los casos, se compilaron lecciones al día en un pequeño folleto titulado Acción sin Daño: Apoyo a las Capacidades Locales para la Paz por medio de la Ayuda.⁵ Este folleto es representativo del conocimiento que se tenía en ese estadio y conformó la base para más de veinticinco talleres llevados a cabo con prestadores de asistencia en un número de países (ver el Apéndice II) en los cual los practicantes “evaluaron” las lecciones frente a su propia experiencia, añadiendo y corrigiendo, por tanto, mejorándolo. El aprendizaje de todo el esfuerzo fue publicado en un libro bajo el título de Acción sin Daño: Cómo puede la ayuda apoyar la paz – o la guerra.⁶ El folleto de 1996 está ya revaluado, representaba “el trabajo que se estaba haciendo en ese momento” y el estado de la discusión en ese entonces. El Colaborativo no defiende actualmente todas sus afirmaciones. El folleto de 1996 no debe citarse ni usarse ya en los talleres.
- Sobre la base de las lecciones aprendidas de los estudios de caso y de las respuestas de más de 700 practicantes de ayuda humanitaria y asistencia al desarrollo en áreas afectadas por conflictos violentos destructivos, se desarrolló una herramienta de planificación – el “*Sistema marco para considerar el impacto de la ayuda sobre el conflicto*”. Doce organizaciones probaron esta herramienta de planificación por un período de hasta tres años en proyectos implementados en áreas de conflicto. Los aprendizajes de esta fase de evaluación están documentados en el folleto “Opciones para la ayuda en el conflicto”. Lecciones de la experiencia de campo⁷.
- Este taller forma parte de un esfuerzo de divulgación amplio que se viene implementando. Además el Proyecto Acción sin Daño trabaja en conjunto con ONG operativas que llevan a cabo sus proyectos en áreas de conflicto para aplicar las lecciones “en espacio y tiempo reales”. El equipo de Acción sin Daño y

⁵ publicado por CDA en 1996

⁶ Editorial Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1999

⁷ Mary B. Anderson (ed.), publicado por CDA, Cambridge, 2000

voluntarios trabajan con miembros de los equipos de las ONG, tanto de campo como de las oficinas, para utilizar los métodos y los abordajes de Acción sin Daño con el objetivo de analizar las interacciones entre sus programas de asistencia y los conflictos de las zonas donde ellos están activos, y realizar así ajustes apropiados a los proyectos garantizando de este modo que la asistencia no daña sino más bien apoya los esfuerzos locales por la ‘no –guerra’.

Cronología Acción sin Daño

- La identificación del tema: Prestadores de asistencia en todo el mundo identificaron un tema: ¿Cómo podemos prestar asistencia en un escenario de conflicto sin exacerbarlo?
- **Fase I: Estudios de caso** (1994-1996)

15 estudios de caso en 14 zonas de conflicto: desde grandes ONG internacionales a pequeñas, locales; que se ven confrontadas con diferentes casos de conflicto, de la guerra “caliente” a situaciones post-conflicto, hasta situaciones a escala menor pero con violencia endémica; se plantearon la pregunta en el contexto de la ayuda y en el del desarrollo.

Folleto producido: Acción sin Daño (llamado el libro “rojo y negro”)

- **Fase II: Talleres de retroalimentación** (1996-1997)

25 talleres de retroalimentación, llevados a cabo en campo y en las instalaciones de la organización: más de 100 organizaciones representadas, más de 400 prestadores de asistencia realizaron evaluaciones de las lecciones del folleto

Libro producido: *Acción sin Daño: Cómo la ayuda puede apoyar la paz – o la guerra-* (llamado el libro “rojo y negro”), con la versión final del Sistema Marco

- **Fase III: Implementación** (1997-2000)

12 organizaciones que operan en zonas de conflicto implementaron el uso del Sistema Marco en análisis de problemas, diseño de programas y rediseño y planificación de programas.

Libro producido: *Opciones para la ayuda en el Conflicto-* (llamado el “Libro de Opciones”)

- **Fase IV: Flujo principal de información** (2001)

Muchas organizaciones están integradas llevando a cabo un proceso de aprendizaje a través de la difusión tanto de los principios como del acercamiento de Acción sin Daño mediante talleres y demás implementación del uso del Sistema Marco.

Otras aclaraciones

- En este manual – y, por lo tanto, en el taller-, con la palabra “conflicto” se hace referencia a interacciones de grupo negativas, destructivas, frecuentemente violentas. No se refiere a la variedad de desacuerdos intergrupales u otra forma de confrontación constructiva por medio de la cual se da el cambio social.

- También en este manual y en el contexto de los talleres Acción sin Daño “Ayuda” es una especie de abreviatura para hacer referencia a las variadas formas de asistencia humanitaria o de desarrollo prestada por organizaciones internacionales y locales no gubernamentales, así como gubernamentales e internacionales. El uso del término “ayuda” ha llevado a numerosos malentendidos. Por ejemplo, muchas personas asumen que el uso de dicho término señala que la evidencia empírica del Proyecto Acción sin Daño viene solamente del contexto de ayuda humanitaria o de emergencia – y que por tanto la herramienta sólo sería relevante para la programación de intervenciones de emergencia humanitaria. En realidad, la experiencia de las agencias relacionadas con la cooperación para el desarrollo ha contribuido en todas las fases del aprendizaje. Las organizaciones para el desarrollo han sido parte del proceso todo el tiempo.
- Es por ello que el impulso del “mensaje” del taller de cómo la ayuda humanitaria y la asistencia para el desarrollo interactúan con el conflicto para llevar a que las agencias de asistencia no empeoren el conflicto *destrutivo*. No obstante, *esto no quiere decir que las confrontaciones intergrupales constructivas o los cambios sociales deban evitarse – o que las agencias deberían procurar impedir que se presentaran desacuerdos intergrupales*. Está claro, en todas las sociedades del mundo la injusticia continua existiendo y debemos seguir comprometiéndonos por trabajar continuamente por conseguir una justicia mayor e inclusiva. El enfoque aquí está en cómo podemos estar concientes de – y evitar- ***interacciones destructivas que, sin intención, empeoran las circunstancias*** y que no son de utilidad para promover y fortalecer la justicia.
- Además, este taller no está dirigido a exhortar a las agencias de asistencia a cambiar o adicionar elementos en sus mandatos para convertirse, entonces, en agencias de paz. Más bien pretendemos centrarnos en cómo las agencias de asistencia –tanto las que prestan asistencia en emergencia como aquellas involucradas en el apoyo al desarrollo- puedan hacer lo que hacen (ayuda y desarrollo) de la mejor manera posible y que ***al mismo tiempo*** aseguren que su asistencia no hace nada que exacerbe las tensiones o alimente la violencia sino que más bien ayude a la gente de los lugares en cuestión a encontrar opciones y alternativas frente a un conflicto violento.

Cierre

Al cerrar la introducción, los capacitadores podrán reiterar que los participantes en el taller son realmente los expertos en la situación local. ***(Con bastante frecuencia los capacitadores no lo son)***. El taller no proporciona (ni tampoco el Acción sin Daño) un conjunto de respuestas diseñado por el programa o una fórmula de cómo deberían trabajar las agencias de asistencia. Lo que sí hace es mostrar lecciones aprendidas de las experiencias de muchas otras personas en otros lugares, a la vez que brinda una oportunidad para que los participantes las utilicen para pensar creativamente acerca de cómo asegurar que su propia asistencia no tenga efectos negativos pero sí está en mejores condiciones para lograr lo que se proponía lograr.

Notas para una presentación en “El Proyecto Acción sin Daño”

El objetivo

- 1 estudiar en una manera sistemática el *impacto de* las intervenciones (de ayuda y de desarrollo) de *asistencia humanitaria y de desarrollo* prestada por agencias externas *en situaciones de conflicto violento y destructivo*.
- 2 *identificar patrones* de cómo la asistencia interactúa con el conflicto
- 3 y *aprender lecciones* para programación futura

El abordaje

- aprendizaje colaborativo
- basado en la experiencia de los prestadores de asistencia
- basado firmemente en la evidencia de campo

El objetivo

- 15 estudios de caso en 14 situaciones de conflicto (diferentes tipos de conflicto, diferentes tipos de intervenciones, diferentes tipos de actores) 1994 – 1996
- 25 talleres de retroalimentación (más de 500 personas con experiencia de trabajo en situaciones de conflicto) 1996 / 1997
- 12 casos de una implementación de hasta 3 años (prueba práctica) 1997 – 2000
- Fase de flujo principal de información 2001

Lecciones aprendidas

- #1 asistencia en una situación de conflicto violento se convierte en parte y parcela de ese conflicto
- #2 el contexto de conflicto se caracteriza siempre por dos tipos de factores / dos realidades:
 - Divisores y fuentes de tensión
 - Conectores y capacidades locales

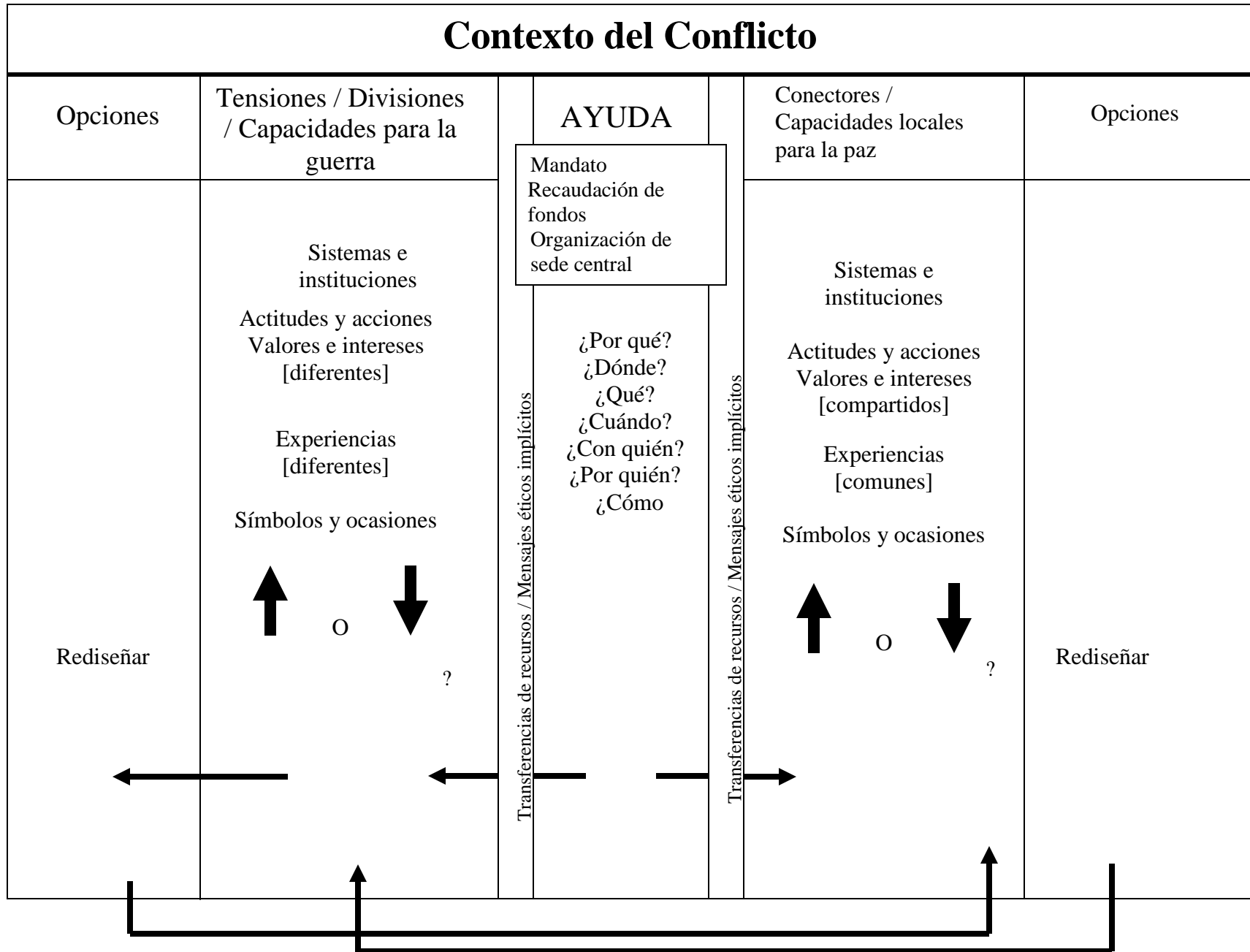
- #3 la asistencia interactúa con estos dos tipos de factores en una forma positiva o negativa
- #4 la transferencia de recursos a través de la asistencia constituye una forma por la cual la asistencia produce impacto en el conflicto
- #5 los mensajes éticos implícitos son otro tipo de mecanismo mediante los cuales la asistencia interactúa con el conflicto
- #6 son los *detalles* de un proyecto de asistencia lo que determina el impacto de éste sobre el conflicto
- #7 la experiencia ha demostrado que *¡siempre hay opciones!*

Acción sin Daño

- ◇ no es una herramienta que construye paz y no espera que las agencias de asistencia humanitaria y de desarrollo incluyan un mandato de construcción de paz a sus instituciones
- ◇ pretende apoyar a las organizaciones de ayuda y desarrollo en que lleven a cabo lo que por mandato propio deben hacer

Se estimula a las agencias a integrar la herramienta Acción sin Daño a su planificación y procedimientos de implementación ya existentes. Algunas agencias también están utilizando esta herramienta para programar el trabajo en el conflicto.

Marco para considerar el impacto de la ayuda humanitaria en el conflicto



¿Qué estamos transformando?

Lecciones aprendidas de Filipinas en liderazgo de PDAs¹

TRASFONDO DEL CONFLICTO EN FILIPINAS Y MINDANAO

Filipinas es un país único, ya que es el que tiene mayoría cristiana en Asia Suroriental. La larga historia de colonialismo español y estadounidense produjo el posicionamiento del cristianismo como religión y cultura predominante en las Filipinas. Más del 90% de los filipinos son cristianos y de ellos más del 80% son católicos. La minoría musulmana está concentrada en el archipiélago Sulu, Palawan y partes de Mindanao. Además de los aproximadamente 2 millones de cristianos y 4 millones de musulmanes, (OJO, VERIFICAR LAS CIFRAS) hay 2 millones de pobladores indígenas. El colonialismo reforzó el predominio del cristianismo en dicha isla, así como también los esfuerzos que realizaron los gobiernos en los años veinte y cincuenta para reubicar a cristianos procedentes de Luzón y Visayas en Mindanao, rica en recursos y relativamente subpoblada. Gran parte de Mindanao se ha caracterizado por un conflicto permanente y prolongado de baja intensidad entre grupos multiétnicos y religiosos. Aunque a menudo se presenta como de origen religioso, las causas fundamentales del conflicto son económicas, políticas y la marginación de los musulmanes y de los pueblos indígenas de Mindanao.

Visión Mundial Filipinas está inscrita localmente como ONG con el nombre de Fundación Visión Mundial para el Desarrollo (WVDF, en inglés). Fundada en 1954, la oficina nacional en las Filipinas es conocida en toda la confraternidad de VM por sus programas de calidad y su compromiso con el desarrollo transformador. El motor del desarrollo transformador es el Programa de Desarrollo de Área (PDA) que es un proyecto de desarrollo integral, integrado y sostenible que abarca una amplia área geográfica, y se centra en las necesidades de los niños en comunidades. En la actualidad hay 35 PDAs en 33 provincias y 2 ciudades con un total de más de 54.000 niños que reciben ayuda directa y aproximadamente 4.700.000 personas que reciben servicios en todo el país. Los PDAs tienen actividades encaminadas hacia la educación, el desarrollo de microempresas, la transformación de valores y la salud.

¹ El estudio de caso lo escribí Abikök c. Riak con apoyo editorial de Dinah Dimalanta (VM Filipinas), Andreas Sihtotang (VM Indonesia) y Chamly Coonghe (Vm Lanka).

WVDF no ejecuta proyectos en forma directa. Basados en la importancia del empoderamiento de las personas, el personal trabaja con socios locales quienes son responsables por la ejecución y gestión de los proyectos. La WVDF trabaja en comunidades con personas que muestran potencial de liderazgo e interés por el PDA. La WVDF asesora para que se organicen en grupo, llamado grupo núcleo o líderes de área. El grupo ayuda a ejecutar actividades durante la fase semilla del PDA. Después de la capacitación inicial de desarrollo de liderazgo, el grupo elige su Junta de Administración y luego se inscribe ante el gobierno como ente legalmente constituido que gestiona el PDA. Los miembros de la Junta de Administración (JA) no son responsables por la ejecución del proyecto. Más bien, la Junta es responsable por la gestión del PDA con algún apoyo de VM y, previa consulta comunitaria, por la definición de políticas para el PDA, y de la composición y enmiendas de los estatutos de la organización popular. Un componente importante del PDA es el desarrollo de liderazgo, que pretende alcanzar a un grupo más amplio de líderes del área, la JA y ciertos miembros de la comunidad.

El estudio de caso se centra en cómo se utilizó el marco LCP (Capacidad local para la paz) en el ámbito del PDA para impactar las estructuras de liderazgo en el PDA Sarangani, situado en el extremo meridional de Mindanao.²

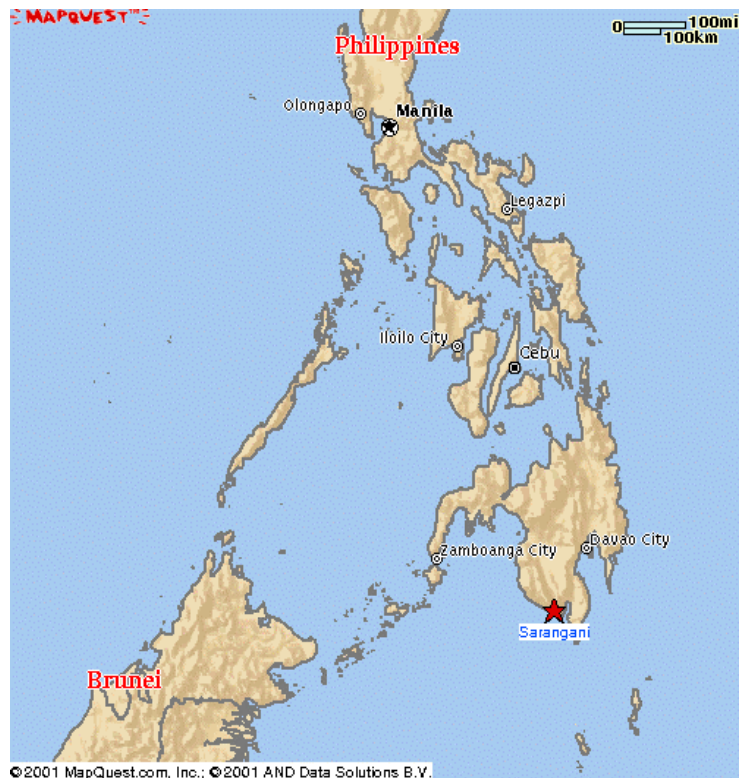
Provincia de Sarangani

La población de la provincia de Sarangani se calcula en 420.000 personas, y se compone en más de un 50% de grupos etno-lingüísticos. Las diferentes etnias inscritas como musulmanas constituyen hasta un 11% de la población, la mayoría de las cuales son Maguindanoanos. Los B'laans, nativos de la provincia de Sarangani, comprenden el 38%. Los Visayans, en su mayoría pobladores cristianos procedentes de las Visayas, constituyen un 51%.

Malapatan es una de las siete municipalidades de la provincia de Sarangani. WVDF trabaja en seis barangays de Malapatan.³ El grupo estimó que la distribución religiosa en Malapatan es de un 70% cristianos y un 30% musulmanes. Los cristianos son aproximadamente un 40% pobladores B'laan y un 40% pobladores visayan. Los maguindanoanos conforman la gran mayoría de la población musulmana aunque hay algunos tausogs. Hubo cierto debate en cuanto a las cifras dado que muchos musulmanes y grupos autóctonos no inscriben sus nacimientos ante el gobierno.

² En las valoraciones de LCP, varios componentes del PDA tenían impactos positivos y negativos sobre el conflicto. Este estudio de caso se centra en el impacto concreto del liderazgo del grupo núcleo en el contexto del conflicto.

³ Los seis barangays de Malapatan son Libi, Sapu Padidu, Sapu Masla, Tuyan, Patag y Lun Masla.



CONTEXTO DEL CONFLICTO EN LA MUNICIPALIDAD DE MALAPATAN

Durante las valoraciones de LCP en Malapatan con personal de la WVDF y líderes de área, se identificaron dos esferas principales de conflicto como fuentes actuales y futuras de desacuerdo violento y destructivo en Malapatan.

- Tenencia de la tierra y desigualdades en acceso a recursos.
- Actitudes y acciones negativas expresadas y demostradas entre grupos en conflicto.

Tenencia de la tierra y desigualdades en acceso a recursos

En los años veintes y cincuentas, bajo los **auspicios** de programas

gubernamentales de reasentamiento, fueron reubicados en Mindanao donde se radicaron centenares de miles de personas sin tierra, Ilongos, locanos, tagalogs y otros procedentes de Visayas y Luzón. Miles de colonos fueron llegando cada semana hasta los años sesentas, y la competencia por tierra, agravada por el enfrenamiento entre conceptos musulmanes, autóctonos y de la mayoría filipina sobre tenencia de la tierra y su propiedad, alimentaron tensiones sociales. Aunque los conflictos se basaban en clases (entre pobres y élites), se han interpretado como primordialmente religiosos en su origen, entre colonos cristianos y musulmanes autóctonos.

En la municipalidad de Malapatan, son comunes las disputas que conducen a pérdida de propiedad y de vidas. En el barangay Libi, donde la mayoría de las personas son cristianos B'laan, se identificó la propiedad de la tierra como el principal divisor, que se ha manifestado en frecuentes incidentes de violencia comunal. Los pobladores cristianos poseen la mayor parte de la tierra. Los B'laans tienen un concepto tradicional de propiedad de la tierra basado en sus territorios ancestrales. Las tierras ancestrales incluyen tierras cultivadas y también zonas de caza, ríos, bosques, terrenos no cultivados y los recursos minerales bajo la superficie. En el curso del tiempo, se han producido varios incidentes de violencia comunal relacionados con la tierra en Sapu Padidu, donde la comunidad es más mixta, étnica y religiosamente, que en Libi. La mayoría de los pobladores cristianos han adquirido tierras agrícolas de primera cerca de la costa, de carreteras y de otras infraestructuras. Los B'laans tienden a vivir en zonas altas y los musulmanes en el centro, ambos con acceso limitado a servicios sociales e infraestructuras.

Muchos musulmanes en Mindanao sienten que el gobierno local no hace nada para resolver disputas por tierras porque corre el riesgo de perder votos, caso de que hubiera alguna reforma agraria a fondo. Los asuntos de propiedad de la tierra están directamente vinculados con las grandes desigualdades en acceso a recursos y control de los mismos ya que los musulmanes y las minorías tribales siguen siendo los grupos más pobres y marginados en Mindanao. Existe la idea de que los cristianos, y en particular los pobladores visayan cristianos, son más “avanzados” y tienen mejor acceso a tecnología, crédito, equipo agrícola y educación. Los musulmanes sienten que se han convertido en objetos de ridículo y difamación y que ni se buscan sus puntos de vista ni se toman en cuenta en asuntos de desarrollo. Se cree comúnmente que los proyectos de desarrollo promovidos por el gobierno acaban beneficiando sobre todo a los no musulmanes y a los líderes musulmanes “asimilados por Manila”, en tanto que los demás (tanto musulmanes como grupos autóctonos) se quedan con ambientes destruidos, recursos agotados como aguas con pesca excesiva y la pérdida de sus medios de subsistencia.

Actitudes y acciones

En Malapatan, se manifiesta en las interacciones cotidianas entre diferentes grupos una tradición muy enraizada de tensión y desconfianza. Todos tienen historias de parientes que han sido maltratados o eliminados por “el otro”. Las peleas familiares (rido) son comunes. Algunos musulmanes en el PDA dicen a los no musulmanes que no confíen en **musulmanes a quienes no conozcan personalmente**. El grado de intolerancia y arrogancia de los cristianos para con los musulmanes resulta evidente en las conversaciones tanto individuales como en grupo. Uno de los líderes cristianos del área comentó que los musulmanes tendrán que “cambiar su comportamiento” para que pueda haber paz y reconciliación.

Durante las reuniones del PDA, se pusieron de manifiesto muchos estereotipos negativos. Los cristianos llamaron traicioneros a los musulmanes. Los musulmanes comentaron que los medios de comunicación siempre reportaban “homicidio de manos de un musulmán” pero que no se referían a la religión cuando el crimen lo cometía un cristiano. Se culpa a la cultura musulmana por la pobreza en comunidades musulmanas. Se sabe que las comadronas cristianas no quieren trabajar en comunidades musulmanas debido a las deplorables condiciones higiénicas. Los musulmanes tienen miedo de comer con cristianos por temor de que en los alimentos haya cerdo. La ironía es que el lechón asado se ha convertido en un símbolo de importancia cultural durante celebraciones filipinas prestigiosas.

En Malapatan, se ha identificado a la educación como elemento que conecta y también divide a grupos, dependiendo de los intereses de cada grupo. Todos valoran la educación pero por razones diferentes. Los cristianos ven la educación como un medio para que sus hijos tengan una vida mejor y consigan buenos empleos. Los musulmanes y los grupos autóctonos la ven sobre todo como una forma de asegurarse de que “no se van a aprovechar de ellos en el futuro”. Los musulmanes afirman que los cristianos tienen mayor acceso a la educación secundaria y postsecundaria y que el sistema educativo favorece a los pobladores cristianos visayan.

IMPACTO DEL LIDERAZGO DEL PDA EN EL CONTEXTO DEL CONFLICTO

En agosto de 2000, el grupo núcleo del PDA Sarangani estaba listo para votar para conformar la Junta de Administración. El grupo dedicó tiempo a decidir los criterios para ser elegibles, el proceso que utilizarían en las elecciones, la fecha y el lugar. A sugerencia del personal de WVDF, el grupo decidió que la Junta se conformaría de siete miembros. De los 56 que iban a votar, se constató que 18 satisfacían los criterios de elegibilidad y estaban dispuestos a asumir puestos de liderazgo.

Después de un proceso democrático de un voto por persona, se hizo el recuento de los votos. Los siete puestos en la Junta correspondieron a 4 hombres y 3 mujeres. Una de las mujeres fue una cristiana B'laan. Los otros miembros elegidos fueron todos cristianos visayan. Uno de los miembros elegidos, un cristiano visayan, comentó que no se sentía satisfecha con la JA elegida porque no se había elegido a ningún musulmán. Era de la opinión de que sería más fácil para la Junta llegar a acuerdos sobre políticas inclusivas y sensibles y sobre reglamentos si se contara con representación musulmana. Un musulmán que había sido candidato pero que no había resultado elegido comentó que no era necesario que hubiera musulmanes en la junta con tal de que ésta reconociera la diversidad de los diferentes barangays y respetara los diferentes intereses de todos los miembros. La persona que consiguió más votos, que luego pasó a presidir la JA, comentó que la junta elegida no olvidaría los intereses de la comunidad musulmana.

Después de la elección, otros líderes de área mostraron preocupación por los resultados de las elecciones. Algunos estaban sorprendidos de que los resultados fueran tan sesgados aunque el grupo núcleo era muy variado, con un 46% de cristianos visayan, 34% de musulmanes maguindanos y 20% de cristianos B'laan. El grupo elegible y dispuesto a asumir puestos en la JA también era variado. A otros les preocupó que no se hubiera elegido a ningún musulmán para la Junta aunque representaban más de un tercio de los líderes de área y del total de participantes en el proyecto, y en el barangay Sapu Masla más del 85% de los participantes en el proyecto. Resulta también interesante que los líderes de área comenzaran a cuestionar los resultados de la elección antes de que el personal de WVDF los planteara como problema.

Cuando el personal de WVDF de Mindanao meridional se reunió para analizar el resultado de la elección, las opiniones resultaron claramente divergentes, lo cual condujo a algunos debates interesantes y estimulantes acerca del proceso/resultados electorales y del papel de la WVDF en el proceso. Para algunos, el punto básico era cómo garantizar la representación musulmana en la Junta. La coordinadora del PDA defendió la validez del proceso porque fue democrático. Comentó que quizá no era el momento para que los musulmanes formaran parte de la Junta o quizá los votantes, musulmanes y no musulmanes, sintieron que los musulmanes no tenían la capacidad para estar en la Junta. Opinó que, con el tiempo, los líderes musulmanes de área adquirirían la confianza y la capacidad para estar en la Junta. Otro miembro del grupo expresó preocupación en el sentido de que defender una representación igual en la Junta equivalía a regular e imponer diferencias. Otros arguyeron que no decir nada equivaldría a que VM reflejara la sociedad filipina en su totalidad, donde los cristianos de las Visayas y de Luzón son quienes tienen

más acceso al poder y a la influencia, sistema que garantiza que incluso en un proceso “democrático” las minorías étnicas y religiosas sigan marginadas.

Estas son algunas de las opciones que el grupo planteó:

- Agregar dos nuevos puestos en la junta e incluir las dos personas con la mayor cantidad de votos en la elección ya hecha. Esto garantizaría que un miembro sería musulmán.
- Agregar los musulmanes que obtuvieron las dos cantidades mayores de votos.
- Volver a realizar la elección con la esperanza de que por lo menos se elegiría a un musulmán.

Análisis

VM se dedica al desarrollo transformador, desarrollo de los pobres y marginados de la sociedad. En los documentos del PDA y en las conversaciones con el personal, resulta claro que VM reconoce la necesidad de abordar las causas básicas de la pobreza y el conflicto. El grupo necesita dar el paso siguiente, o sea, pensar en cómo lo llevarán a la práctica. Un punto de arranque sería centrarse más en comprender la política y la dinámica local. Si no se toma esto en cuenta, entonces el PDA corre el riesgo de apoyar de manera inconsciente los sistemas existentes que incrementan poder y prestigio para algunos, a costa de otros. En las conversaciones con el personal del PDA se puso de relieve la importancia de establecer mecanismos para garantizar que el PDA pueda ser un modelo de “interdependencia y solidaridad entre grupos diversos”.⁴ Se analizó la importancia de un cuerpo representativo para la toma de decisiones en relación con las metas de VM para el PDA y con las percepciones comunitarias de VM.

Las elecciones brindaron una oportunidad increíble para que la coordinadora del PDA analizara el proceso y resultado con los líderes de área, centrándose no sólo en sus preocupaciones ante la elección sino también en los valores de VM como organización comprometida con el desarrollo transformador. El análisis que se realizó, aunque no muy amplio, fue suficiente para ayudar al personal a ver cómo el diseño del PDA podría fortalecer sistemas de exclusión y de desarrollo de élites en contraposición a sistemas de inclusión.

Resultó claro para el personal del PDA que las LCP no pretenden ser un instrumento de acción afirmativa que establezca cantidades iguales de representantes de cada uno de los grupos con el fin de mantener una armonía étnica y religiosa en una comunidad pluralista. Antes bien, la fuerza del instrumento radica en que ayuda a quienes se dedican al desarrollo a comprender cómo componentes diferentes de su diseño del PDA podrían afectar las relaciones entre diferentes grupos en conflicto. El análisis ayudó a que el personal de la WVDF viera cómo el diseño del PDA podría fortalecer sistemas de inclusión y participación en contraposición a sistemas de exclusión.

⁴ Pista III Borrador de Matriz de Integración

Resultados

Composición de la JA

Después de muchas consultas entre los líderes de área, la Junta y la Coordinadora del PDA, se llegó a la decisión de aumentar los puestos electos a once, con lo cual se incluiría de hecho al musulmán que alcanzó el 9° puesto en las elecciones de agosto de 2000, y también se garantizaría la representación barangay.

Estatutos de la JA

En diciembre de 2001, la Fundación de Desarrollo Comunitario Sarangani, la SCAF, quedó legalmente constituida como

“La decisión que tomamos hizo que luego todo el liderazgo fuera más cohesivo”.

organización popular. En la solicitud de inscripción estatutos “genéricos” que establece el gobierno, sino que más bien

Liza Branal, Coordinadora, PDA Sarangani

dedicaron tiempo a amoldarlos con el fin de que tomaran en cuenta la necesidad de representación religiosa y étnica. El Artículo II sobre Síndicos, Sección sobre Representación dice: *“Se elegirá siempre a la Junta de Administración por lo menos uno o más musulmanes y uno o más B’laan o de algún otro grupo tribal, con tal de que la persona reúna los requisitos para ser elegida a la Junta. Asimismo, habrá también un representante del sector juvenil y de niños”.*⁵

Transformación de la Coordinadora del PDA, de los líderes de área y de la Junta de Administración

Las conversaciones con la coordinadora del PDA, con los líderes de área y con la junta condujeron a algunas reflexiones interesantes. Aunque la coordinadora se mostró en un principio renuente a cambiar los resultados electorales, más adelante comentó que “la decisión que tomamos hizo que luego el liderazgo todo resultara más cohesionado”. Aunque no hay una correlación directa entre los cambios en la JA y una mayor participación en el PDA, el personal de la WVDF comenta que desde que se dieron esos cambios, ha habido una mayor asistencia y participación por parte de líderes musulmanes de área durante actividades del proyecto. Más líderes musulmanes se involucran en forma activa con el personal de la WVDF para analizar actividades del proyecto. Un líder musulmán dijo que tenía mucha más fe en Visión Mundial porque esta supo ver las necesidades de las comunidades musulmanas. Muchos han comentado que el PDA es un sólido conector en Malapatan, ya que construye puentes de confianza y “una cultura de participación y paz”.⁶

⁵ SARCODFI: constitución y estatutos

⁶ Borrador de la Pista III de la matriz y documentos conexos.

Un aporte de PDA para la construcción de la paz en Indonesia¹

A unos cuantos kilómetros de la población de Anjungan, un estrecho y endurecido camino de tierra se adentra en el interior pasando por la aldea de Kepayang. En el tiempo que ha venido después de unos horribles choques étnicos, este camino de 4,5 km simboliza la construcción de puentes entre las aldeas de los Dayak tradicionales y de los Madurese recién asentados. El camino se convirtió en símbolo de una esperanza realizable de restauración de la armonía étnica y el bienestar socioeconómico para los grupos étnicos enfrascados en un conflicto destructivo. Este proyecto pequeño pero eficaz se puso en el contexto de lo que se había convertido en un conflicto regional inflexible y complejo.

EL CONTEXTO DE CONFLICTO EN EL KALIMANTAN OCCIDENTAL

A principios de 1997 un cruento conflicto, el último y el más grave de 11 conflictos étnicos en un período de 30 años, estalló y se extendió por toda la provincia de Kalimantan Occidental. Los Dayak, mayoritariamente cristianos, comenzaron a expulsar a los Madurese musulmanes de sus hogares y aldeas con la intención de barrer a los Madurese de todo el Kalimantan Occidental, y de expulsarlos fuera de la isla. Durante un período de tres meses, más de 500 perecieron, incontables casas y aldeas fueron quemadas, y más de 30.000 Madurese asentados allí fueron desplazados.

Se calcula que unos 10.000 guerreros Dayak entraron en Anjungan. Vecinos Dayak y Madurese que vivían a lo largo de la trocha, que posteriormente se convirtió en el camino de la paz, huyeron al saber que venían las hordas. Se protegieron unos a otros mientras buscaban refugio juntos en un plantel militar. Aun cuando numerosos hogares de los Madurese —como el 30%— fueron incendiados, las demostraciones de solidaridad interétnica evitaron un ciclo de represalias y venganzas. Lo notable es que esta comunidad fue una de las pocas en el conflicto que no se desintegraron en un ciclo de venganzas.

En la superficie, los conflictos étnicos en toda la provincia dan la impresión de tener origen étnico. Pero las raíces son muy hondas y se fundamentan en políticas nacionales de transmigración y de explotación económica de los recursos naturales. Los conflictos dan la impresión de centrarse en los Madurese que se habían asentado ahí: su reputación de ser prepotentes, si no agresivos; su conducta exclusiva, su propensión a dominar los nichos económicos de nivel bajo a medio, y su tendencia a arrinconar a los habitantes locales que no pueden competir.

Los Dayak locales perciben que están perdiendo terreno ante los Madurese por medios inescrupulosos. Se ven a sí mismos relegados por los advenedizos a la condición de gente selvática y atrasada, de jornaleros mal pagados y misceláneos de poca valía. Más aún, se estaban encontrando limitados en su acceso a sus recursos forestales y sus derechos a poseer tierras, y confinados a la

¹ Este estudio de caso fue escrito por Allen Harder, Asesor de Construcción de la Paz y Reconciliación, con la ayuda de Maria Yustiningsih, facilitadora de PDA-CLP, Kalimantan Occidental, y es un resumen de un informe más largo: *The Anjungan Peace Road: A Case Study of a World Vision Indonesia ADP Project in West Kalimantan Province*, (El camino a la paz en Anjungan: Un estudio de caso de un Proyecto de PDA de Visión Mundial Indonesia en la provincia de Kalimantan Occidental), Octubre 2001.

pobreza. La violencia étnica señaló la culminación de una crisis que se centraba en la supervivencia económica y la identidad étnica.

Los habitantes Madurese en Anjungan eran diferentes de los recién llegados: habían venido a principios de siglo y habían desarrollado una relación de interdependencia social y económica mutua con los Dayak locales. Anjungan está bien mezclada en lo étnico; los Dayak hacen el 50% y los Madurese el 40%. Tienden a vivir en enclaves separados dentro de las aldeas, pero al pasar las décadas habían elaborado un sistema de mutuo respeto por los sistemas tradicionales que regían la vida de la aldea y que mantenían el orden y la armonía entre ellos.

DIVISORES / TENSIONES Y CONECTORES ENTRE LOS MADURESE Y LOS DAYAK EN LA ALDEA DE KEPAYANG

Varios entrenamientos de CLP y entrevistas comunitarias han producido un resumen de cuestiones clave que dividen y conectan a los Madurese y los Dayak, o que constituyen una fuente de tensiones continuas.

DIVISORES / TENSIONES	CONECTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto étnico regional no resuelto • Soluciones “rápidas” impuestas desde afuera • Trauma y desconfianza étnica y una sensación de ansiedad en torno a la seguridad • Conductas exclusivas, egoísmo cultural, humillaciones étnicas • Acceso insuficiente al poder a nivel regional • Diferencias en los valores, prácticas y actitudes culturales y religiosas. • Desequilibrios económicos y sociales • Confianza en poderes sobrenaturales • Conectores centrados en el liderazgo en vez de en las bases 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por el liderazgo tradicional • Compromiso del liderazgo a fortalecer los conectores • Alta estima por los sistemas tradicionales de gobierno • Alta estima por la tolerancia y la armonía étnica y religiosa • Compromiso con la formación de un consenso comunitario • Relajamiento de los valores culturales y religiosos entre los jóvenes • Matrimonios entre los grupos • Compromiso con una interdependencia económica y social que sea mutuamente beneficiosa • Garantía de derechos agrarios a los Madurese asentados por parte de los líderes Dayak

“Un gallo no debería cantar en el granero de las cabras.” Haji Abdul Rahman, un líder tradicional de los Madurese.

EL PROYECTO DEL ADP DEL CAMINO DE LA PAZ

Visión Mundial ha provisto la única ayuda de desarrollo significativa procedente de afuera a la aldea de Kepayang. El programa de patrocinio de niños y el grupo de autogestión con él relacionado, los proyectos de salud y de generación de ingresos comenzaron en 1986. Hacia el 60 a 70% de los 100 niños patrocinados son cristianos Dayak. La escuela patrocinada por el PDA estaba situada al final de un sendero de 3 km que se convertía en un mar de lodo cuando llovía. La comunidad identificó una escuela que funcionaba mal, la falta de acceso y malas comunicaciones, y la penuria económica como las principales necesidades para construir el camino. Si bien la comunidad no enunció al principio la

necesidad de unidad interétnica, a medida que comenzó a desarrollarse fue reconociendo el valor del camino como un “Proyecto de Camino de la Paz”.

Los líderes comunales se acercaron al PDA a principios de 1999 para colaborar en su visión para un camino, y el PDA inició la preparación de la propuesta. Los preparativos comunitarios comenzaron lentamente; resabios de desconfianza y de traumas por las hostilidades todavía enturbiaban las relaciones interétnicas. Después de medio año de negociaciones, Visión Mundial acordó facilitar la organización del proyecto y proveer un pequeño fondo para comprar los materiales para la construcción del camino. La comunidad proveería liderazgo mediante un comité organizador elegido públicamente, los derechos de vía, la mano de obra, la pericia técnica y la seguridad. **La comunidad decidió que su aporte sería totalmente voluntario, sin ninguna ganancia económica ni material para nadie, ni siquiera para el liderazgo.** Hubo momentos en que la planificación estuvo a punto de venirse abajo debido a la desconfianza y la falta de cooperación. La pregunta apremiante, “¿Podemos avanzar en aras de la unidad?”, mantenía en marcha la planificación del proyecto.

Mientras que el plan original era organizar cuadrillas de trabajo por aldea, los organizadores del proyecto pronto se percataron de que en ese caso serían monoétnicas, lo cual no contribuiría a la unidad interétnica. La calendarización y las listas de las cuadrillas fueron corregidas totalmente para reflejar una composición interétnica. Se requirió un fuerte liderazgo de ambas comunidades para disipar los temores y ansiedades de que a los Madurese se les pidiera trabajar en el camino que pasaba a través de aldeas Dayak y viceversa. Cuadrillas étnicamente mixtas de 30 miembros trabajaron con horarios rotativos. No se permitió ningún tipo de discriminación de mano de obra. Cuando por fin comenzó la construcción en junio del 2000 —después de 8 meses de intensas reuniones comunales, resolución de problemas y formación de consenso— el camino por fin quedó completo en solo 26 días hábiles.²

DISEÑO DEL PROYECTO

En su plan de programa para el 2000, el PDA asignó fondos para el camino de Anjungan. Los planes de programa citan solamente el objetivo de proveer fondos —aproximadamente US \$4.400— para un proyecto de construcción vial en apoyo de los niños patrocinados del PDA en la escuela de Kepadang, sin referencia alguna a la construcción de la paz. Sin embargo, cuando Pak Sisbandi, el gerente del PDA, se dio cuenta de que el camino hacia la escuela tendría que pasar a través de varias zonas étnicas, reconoció que se podía convertir en medio ideal, si no en una necesidad, para construir la paz en Kepadang y para crear una comunidad segura para todos los niños.

El diseño de proyecto siguió diligentemente los principios del PDA para el desarrollo comunitario transformador:

- La iniciativa del proyecto debía radicar en la comunidad misma
- Todos los elementos de la comunidad debían estar involucrados desde las primeras etapas de planificación: todos los grupos étnicos y todas las instituciones locales. Esto incluía a las instituciones oficiales del gobierno local en las cuales la comunidad tenía poca confianza.
- El proyecto debía comenzar con la capacidad residente en la comunidad; los recursos del PDA son suplementarios y complementarios.
- La responsabilidad por la gestión del proyecto pertenecería a la comunidad; el PDA actuaría en una función consultiva y de facilitación y no en una función de implementación. El PDA pondría plena confianza en el motivador local, y el personal de alto nivel del PDA solo se involucraría en puntos clave del desarrollo del proyecto y para facilitar el proceso en general.
- El beneficio debía ser para la comunidad entera.

² Desde el primer acercamiento comunitario a Visión Mundial hasta la finalización del camino, el proyecto entero se llevó como 15 meses..

Se siguió un enfoque indirecto e implícito para la construcción de la paz. El gerente del PDA reconoció que si el proyecto se trazaba ante la comunidad explícitamente en términos de construcción de la paz, era probable que se generaran discusiones que llevaran a diferencias intransigentes. Los Dayak y los Madurese ya tenían experiencias negativas con procesos de paz iniciados por el gobierno. Las referencias explícitas a la reconciliación no harían sino atizar el cinismo, la desconfianza y el debate rencoroso.

El enfoque de construcción de la paz que adoptó el PDA consistió en construir la confianza sobre la base de la capacidad local que ya estaba disponible: acercarse a líderes tradicionales clave, formar un consenso, compartir experiencias del pasado, etc. La credibilidad de Visión Mundial, y la confianza que se había puesto en ella, era central para el proceso de construcción de la confianza. El poner atención a la restauración de la confianza de la comunidad en las instituciones del gobierno local (legitimidad) fue una estrategia clave. Pak Sisbandi razona que **“en circunstancias donde la formación de la confianza es una cuestión clave, lo mejor es promover una actividad donde la conexión con la construcción de la paz y la reconciliación no sea abiertamente explícita.”**

RESULTADOS DEL PROYECTO

Metas cumplidas

Las entrevistas con líderes y miembros de la comunidad indicaron fuertemente que las metas del proyecto se habían logrado. Tanto los estudiantes como sus padres dan testimonio entusiasta de cómo ha mejorado la calidad de la educación y el acceso a ella. Se alcanzaron las metas económicas; ahora los camiones pueden tener acceso al interior, lo cual facilita la comercialización de los cultivos y de los productos forestales. El incremento en la confianza y en la seguridad abrieron la comunicación entre las aldeas, donde niños y mujeres de ambos grupos ya no tienen miedo de pasar por las aldeas del otro grupo, ni siquiera de noche. Las metas de solidaridad comunitaria se cumplieron al lograrse la deseada restauración de la armonía mediante el trabajo conjunto en un proyecto físico que llenaba una necesidad común. Un beneficio adicional fue que se encontraron recursos suficientes para añadirle 1,5 km al plan original.

“Ya no me surgen dudas a la hora de jugar con niños de cualquier otro grupo étnico.”
Lía, alumna de 5° grado

Ahora la Sra. Anas disfruta de ir al mercado. “Ya no me pongo tensa al hacer cosas con mujeres Madurese, después de ver cómo la comunidad trabajó unida en el proyecto del camino.”

Factores de éxito

Los líderes de la comunidad y del gobierno señalaron diversos factores que contribuyeron al éxito de este proyecto: la buena organización del proyecto, la toma de decisiones mediante un consenso profundo, la confianza en el liderazgo comunitario, el compromiso con la unidad y el tener una necesidad en común. Ninguna de las personas entrevistadas mencionó ningún resultado negativo del proyecto que pudiera observar. Tampoco hubo indicio alguno de que uno de los grupos se beneficiara del proyecto menos o más que el otro. Los organizadores del proyecto y los líderes de la comunidad estaban concientes de posibles factores de división antes de que el proyecto comenzara (incluso sin la ayuda del análisis de CLP), y dieron pasos para manejarlos. La comunidad ya tenía capacidades fundamentales para la paz, que brotaban del respeto mutuo por los valores e instituciones tradicionales.

“Antes de que se construyera el camino, cada dos meses yo tenía que pedirle a mi papá un nuevo par de zapatos. Ahora solo tengo que pedirselo cada cuatro meses.” Uus, muchacho adolescente.

Sin embargo, el factor clave del éxito fue que **se permitió que el proyecto siguiera su propio curso, sin apresurarlo a cumplir metas de tiempo**. Si el proceso del proyecto hubiera sufrido un cortocircuito en cualquier momento para apresurar el proceso, es probable que el proyecto hubiera causado más daño que beneficio a la aldea de Kepayang.

Finalmente, el proyecto fue pertinente y apropiado, y llegó cuando la comunidad más necesitaba un proyecto así. Ya había habido intensas actividades de formación de solidaridad a nivel de liderazgo, pero a nivel de bases había una profunda necesidad de reconstruir la confianza y las relaciones. El proyecto proveyó el ímpetu para centrarse en una actividad tangible que uniera a las aldeas en una actividad comunal, trabajando juntas con un espíritu voluntario para lograr un resultado tangible y visible: el camino.

Ahora el Sr. Mohamad se siente tranquilo y seguro cuando va al pueblo. “Ya no tengo dudas de que vivamos juntos como vecinos.”

El proyecto ha tenido un impacto significativo. La comunidad experimentó la restauración de la confianza y de las relaciones; dos años después los aldeanos y los líderes comunitarios todavía lo atestiguan. El gobierno reconoce también que hay un lugar para generar políticas gubernamentales que apoyen la mezcla interétnica en el sector público, tales como la creación de igual acceso a espacios de mercado para favorecer la formación de confianza, la cooperación y la adaptación. Este proyecto es considerado por el gobierno local como un modelo que puede ser copiado en proyectos de obras públicas de base comunal.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Los principios de diseño de proyectos de desarrollo comunitario transformador que se siguen en el PDA son adecuados y apropiados para integrar las estrategias e iniciativas de construcción de la paz.
2. El estudio de caso demuestra que los proyectos “ordinarios” pueden convertirse en el medio para la construcción de la paz. Los proyectos “especiales” eficaces con un propósito definitivo de construcción de la paz pueden ser incorporados en el diseño de proyecto del PDA cuando se consideran la estrategia pausada y a largo plazo del PDA y sus bajos gastos generales.
3. Los enfoques indirectos para la construcción de la paz mediante proyectos tangibles y físicos de “conexión” fortalecidos con estrategias de construcción de la paz pueden ser un medio eficaz de construcción de la paz en comunidades de base de alto riesgo o que se están recuperando de un conflicto violento.
4. Los buenos procesos de construcción de la paz producen resultados que cumplen los objetivos del proyecto y de construcción de la paz; un énfasis en solo los resultados materiales sin consideración al proceso puede perjudicar a una comunidad vulnerable.
5. La valoración precisa de los factores de conflicto y niveles de confianza y relaciones de poder de todas las partes involucradas es esencial para diseñar o rediseñar proyectos con un énfasis en la construcción de la paz.
6. Las prácticas de gobierno justas y equitativas, que sean respetadas a nivel comunitario, son fundamentales para construir comunidades donde impere la paz.

La ayuda a los desplazados de Bahr el Ghazal en el Sudán meridional

1. Sudán ha sido un sitio de intensa guerra civil durante más de cuarenta años. Si bien el conflicto ha afectado al país entero, los combates abiertos se han concentrado en el Sur.

2. La guerra en Sudán se ha descrito como un conflicto entre el Norte, que es musulmán, y el Sur que es cristiano y animista, y en que el gobierno en el Norte ha intentado imponerle a la gente del Sur su cultura y su sistema. Sin embargo, ciertos virajes recientes en las alianzas de los combatientes de un lado al otro ponen en duda esa descripción. Además, las divisiones entre los combatientes en el Sur con frecuencia han provocado batallas que han desembocado en tensiones interétnicas entre grupos sureños.

3. En el Sudán meridional hay muchos grupos tribales y étnicos. Aunque siempre ha habido algunas disputas entre grupos, las relaciones entre ellos han variado desde cordiales (con frecuentes matrimonios intergrupales y acuerdos entre los jefes) hasta tensas (caracterizadas por robos de ganado y luchas intermitentes). Los años de la guerra han añadido tensiones a las pautas tradicionales, a veces obligando a nuevas alianzas y a veces estallando en nuevos choques. Todas las áreas del Sur han sufrido en lo económico.

4. En mayo de 1998, entre 800 y 2.000 personas de la etnia Dinka, procedentes de diversos puntos de Bahr el Ghazal, iban caminando hacia el sur, hacia Nadiangere, en el municipio de Yambio, en busca de alimentos. Debido a los combates y a dos años de sequía, Bahr el Ghazal estaba experimentando una situación previa a la hambruna, mientras que en Yambio la seguridad alimentaria era relativamente estable. A lo largo de 1998, la asistencia humanitaria internacional se había centrado en la región de Bahr el Ghazal pero no había sido suficiente, de modo que había habido algunas muertes relacionadas con el hambre.

5. La migración de los Dinka hacia Yambio era muy inusitada. Los Dinka son una tribu nilótica, mientras que la vasta mayoría de la gente en Yambio es de la etnia Zande (una tribu bantú). El resto de la población de Yambio está constituido por otras tres o cuatro tribus más pequeñas.

6. Los Dinka se dedican al pastoreo, mientras que los Zande se dedican a la agricultura. Puesto que la región de Yambio está infestada de la mosca tsetsé, los Dinka no pueden meter su ganado a la zona.

7. Los Dinka y los Zande también difieren culturalmente. Por ejemplo, los Dinka tienen una fuerte tradición de compartir que permite que quien necesite algo lo tome. Cuando alguien llega

con hambre a una casa de los Dinka, siempre puede comer de la olla familiar. Cuando migraron, los Dinka a menudo continuaban con su tradición de compartir, y tomaban las cosas que necesitaban aun si otros grupos no aceptaban esa tradición.

8. Los Dinka y los Zande tradicionalmente comerciaban entre sí, intercambiando carne Dinka por trigo o dinero de los Zande. Algunos otros contactos entre esos grupos fueron violentos. La última visita de los Dinka a Yambio había ocurrido en 1987-88 y estuvo acompañada de incursiones y combates.

9. Algunos de los Dinka citaron razones para su migración que no eran las condiciones de hambre, entre ellas: 1) que aunque en Bahr el Ghazal se podían conseguir alimentos, la distribución estaba mal organizada; 2) que el alimento disponible estaba siendo vendido por las autoridades; ó 3) que las autoridades les habían dado instrucciones de que debían trasladarse al sur.

10. Algunos miembros de la comunidad local Zande no creían en las explicaciones que daban los inmigrantes para su llegada, y sospechaban más bien que se trataba de soldados Dinka disfrazados, o que eran delincuentes o algún otro tipo de proscritos. Algunos de los Zande también estaban intranquilos porque creían que los Dinka eran capaces de practicar la hechicería, y especialmente de hacer llover; esto desafiaba su fuerte convicción cristiana. Un residente local sospechaba que los Dinka habían comenzado a comerse a sus propios hijos durante la larga marcha hacia Yambio.

11. A pesar de todo, los Dinka que llegaban a Yambio en extrema necesidad eran recibidos con hospitalidad por las poblaciones locales. Estas compartían con los recién llegados comida, espacio, techo e instalaciones de cocina. Esto lo explicaban diciendo: "Son seres humanos que necesitan sobrevivir, igual que nosotros."

12. Cierta jefe local recordó el desplazamiento de sus propios antepasados, que los había traído a Yambio años atrás. Entre los grupos de Yambio había una sensación general de que compartían la incertidumbre de los Dinka, la inseguridad alimentaria y el desplazamiento como consecuencia de la guerra (aunque a un nivel diferente).

13. Algunas personas de la localidad contrataban a hombres y mujeres Dinka para que hicieran labores agrícolas, y les pagaban ya fuera con alimentos o con dinero. Al trabajar juntos, tanto hombres como mujeres parecían relacionarse bien con los del otro grupo. Sin embargo, los jefes Dinka no hicieron ningún intento directo de interactuar con los jefes locales. Los Dinka que eran

cristianos asistían a los cultos dominicales en las iglesias locales a pesar de la barrera lingüística existente entre sus grupos.

14. El influxo de los Dinka hacia el municipio de Yambio causó presión sobre la seguridad alimentaria y el agua potable en la región. Los Dinka desplazados carecían también de los utensilios domésticos más esenciales, así como de semillas y herramientas.

15. Si bien se identificaban con la penuria de los Dinkas, los habitantes locales y sus autoridades no querían que ellos se asentaran en su zona.

16. Las ONG hicieron una rápida valoración de la situación en Yambio. Hallaron a 25 niños Dinka que sufrían de desnutrición moderada o severa, y que necesitaban alimentación suplementaria y ayuda médica, e identificaron la asistencia alimentaria como algo que todo el grupo Dinka necesitaba con urgencia.

17. Aunque las ONG pensaban que lo mejor sería que los Dinka regresaran a sus hogares, estos se negaban a hacerlo aun si se les prometía ayuda en su lugar de origen.

18. Las ONG no estaban seguras de por cuánto tiempo más seguir proveyendo asistencia a los Dinka desplazados en el municipio de Yambio. La comunidad local les aconsejaba que suministraran semillas y herramientas a los Dinka, además de alimentos, para que ellos pudieran restablecer su propia seguridad alimentaria. Si sembraban sus cultivos, pasarían dos meses antes de que los Dinka pudieran recoger su primera cosecha. La comunidad local también quería recibir ayuda no alimentaria si eso se repartía a los Dinka desplazados.

19. Ante el deseo de la gente local de que los Dinka se fueran, y la negativa de los Dinka de regresar a Bahr el Gazal, las ONG consideraron reubicar a los Dinka en Menze, una zona escasamente poblada 18 km al norte de Nadiangere. La gente de Menze se oponía a esto, pero su jefe parecía dispuesto a acoger a los Dinka.

20. Mientras las ONG estaban considerando sus opciones, llegó la noticia de otra oleada de Dinkas desplazados que se estaban trasladando desde Bahr el Ghazal hacia la zona de Menze.

Alimentos por trabajo para la reconstrucción de hogares dañados por la guerra en Tayikistán

Federación "Save the Children"

1. Después de la disgregación de la Unión Soviética, en la antigua República Soviética de Tayikistán se desató una lucha por el liderazgo entre facciones comunistas y una coalición de grupos opositores anticomunistas e islámicos. El resultado fue una intensa y sangrienta guerra civil que a principios de 1991 se extendió desde la capital, Dushambé, hacia las zonas rurales, y duró hasta diciembre de 1992. En las aldeas, el contenido político del conflicto quedó oscurecido de manera que llegó a parecer un conflicto étnico entre los tayikos Kulyabi, que apoyaban a la facción comunista, y los tayikos Garmi, que estaban asociados con la oposición. Los Kulyabis y los Garmis son subgrupos tayikos que comparten la misma religión, costumbres e idioma, un dialecto del farsi.

2. Lo peor de los combates se concentró en la provincia de Khatlon, ubicada en el sudoeste de Tayikistán y que limita con Afganistán. La zona había sido habitada durante las décadas de 1930 y de 1940, cuando el gobierno soviético había reubicado forzosamente a decenas de millares de Garmis y Kulyabis en esa área, para que se hicieran trabajadores en las recién creadas granjas estatales de cultivo de algodón. Lo típico fue que se reubicaran aldeas enteras y, por consiguiente, la región se convirtió en un mosaico de aldeas monoétnicas. Sin embargo, con el paso de los años algunas aldeas se fundieron y, para cuando estalló la guerra civil, aproximadamente una cuarta parte de las aldeas de la región estaban étnicamente mezcladas. En las ciudades y villas había un alto grado de matrimonios entre ambos grupos. Las demostraciones de fuerte identificación étnica eran raras en la vida cotidiana de la gente.

3. Durante la guerra, las aldeas se convirtieron en blanco de saqueos e incendios causados por ambos bandos. A fines de 1992, con la ayuda de soldados rusos todavía desplegados en la zona, las fuerzas Kulyabi derrotaron a los Garmi. Si bien durante la guerra el daño había sido moderado, la victoria fue seguida por un asolamiento causado por las milicias Kulyabi, durante el cual las casas y aldeas de los Garmi fueron destruidas sistemáticamente. Muchos hombres fueron muertos, más de 20.000 hogares quedaron gravemente dañados o destruidos, y muchas familias huyeron en busca de seguridad. En muchas aldeas Garmi solo quedó en pie la mezquita.

4. Si bien los combates abiertos terminaron a fines de 1992, la oposición armada sigue estando activa en el norte de Afganistán y continúa realizando de vez en cuando incursiones a través de la frontera. Además, domina algunas secciones montañosas de Tayikistán. En el país permanecen veinticinco mil soldados rusos, ayudando a impedir que vuelvan a estallar los

combates abiertos. Aun así continúa un ambiente de relativa ausencia de leyes, ya que hay bandas de matones armados (a veces de composición interétnica) que siguen saqueando aldeas y robándose suministros de socorro humanitario.

5. En el otoño de 1994, la Federación "Save the Children" (SCF) tenía en marcha un programa grande y activo en varios distritos de la provincia de Khatlon. El programa proveía pagos alimentarios de Alimentos por Trabajo (FFW) a brigadas basadas en aldeas, compuestas por habitantes locales, en pago por su trabajo en la reconstrucción de hogares dañados por la guerra. El proyecto fue exitoso en su apoyo a la reconstrucción de muchas casas, y esto a su vez estimuló la pronta repatriación de gente que había huido durante la guerra. El personal de SCF pensaba que la repatriación era un primer paso importante para la reconciliación, pero también querían encontrar otras oportunidades para usar su programa para promover vínculos y reconciliación entre los dos grupos.

6. Tayikistán había sido la más pobre de las Repúblicas soviéticas. Por decisión de la autoridad soviética central, la economía se concentraba en la producción de algodón y empresas relacionadas (tales como telares de algodón, producción de semilla de algodón y fabricación de prendas de vestir). Esa especialización en un único sector significaba que Tayikistán, como otras Repúblicas soviéticas, dependía fuertemente del comercio para obtener la mayoría de los bienes de consumo. Desde la década de 1930, la mayor parte de los alimentos básicos habían sido importados.

7. La producción de algodón fue decayendo a lo largo de la década de los 80. La guerra empeoró en gran manera una situación económica que ya era mala. La destrucción de fábricas, equipo y la extensa red de canales de riego esenciales para la producción de algodón, aparejada con la emigración de muchos técnicos y gerentes que no eran tayikos, dejó gravemente deteriorada la economía del país. El descalabro comercial dejó a Tayikistán haciendo frente a graves momentos de escasez alimentaria.

8. El cultivo de algodón en Khatlon estaba organizado en grandes granjas estatales que abarcaban la mayor parte de la tierra arable de la provincia y empleaban a la mayoría de la población laboral. Cada granja estatal incluía muchas aldeas, sin que importara su composición étnica. Así que los Kulyabi y los Garmi trabajaban lado a lado, los hombres en cargos de gerencia y en el mantenimiento de los canales, y las mujeres en la siembra, el cultivo y la cosecha. Las aldeas también compartían escuelas, clínicas y todos los demás servicios sociales del sistema soviético. A pesar de tensiones ocasionales y de la competencia por puestos de liderazgo dentro de las granjas estatales, las relaciones entre los grupos eran, en términos

generales, armoniosas. Cuando terminó la guerra, los campos quedaron en barbecho, esperando la siembra de un cultivo de algodón del cual dependía para su supervivencia prácticamente toda la población de la provincia de Khatlon. La amplia red de canales de riego se interrumpió, lo cual quitaba el apoyo a toda posible siembra de algodón y además impedía el acceso al agua en las aldeas.

9. En Khatlon cada familia sigue siendo dueña de una pequeña parcela privada donde siempre han cultivado verduras para el consumo familiar y para la venta local.

10. En algunos casos, los habitantes de Khatlon tomaron “iniciativas de reconciliación” en el período de la repatriación. Por ejemplo, una oficial de cierto gobierno de distrito sabía que sus antiguos vecinos Garmi iban a regresar. “Preparó comida para tres días” e invitó a los que regresaban y a sus vecinos Kulyabi a cenar bajo la enramada en su jardín. Unos frente a otros sentados a la mesa, comieron juntos en lo que, según esperaba ella, era un ambiente reconciliador. En otra aldea, cuando regresaron las familias Garmi, los residentes Kulyabi “salieron a recibirlos con pan y sal”, símbolo tradicional de bienvenida.

11. Muchas personas creían que “la gente corriente no quiere la guerra; los que la hacen son los políticos”. Muchos señalaban que las mujeres tienen un papel especial que desempeñar en la superación de la animosidad. Como dijo una mujer: “La naturaleza de la mujer es diferente. Ella puede olvidar y perdonar, pero el hombre es un poco animal. Tiene la sangre caliente.” Otras esbozaban cosas que las mujeres podían hacer, entre ellas “formar mejor a sus hijos para que no odien” (mujer Kulyabi); “enseñarles a mis hijos y nietos a no buscar desquites, a no seguir recordando y a no ‘jugar’ de guerra con ‘ellos’” (mujer Garmi); “trabajar juntos en proyectos comunes con ‘ellos’” (mujer Kulyabi); “lograr que mi esposo, que fue maestro de escuela, se reúna con los maestros de ‘ellos’ para hablar de cómo los maestros de ambos grupos pueden enseñar mejores actitudes en la escuela” (mujer Garmi); y “las mujeres deben dirigirnos” (hombre Kulyabi).

12. En algunas aldeas, las mujeres y hombres de mayor edad han formado comités para ayudar a dirimir las disputas referentes a la vivienda, cuando una familia Garmi regresaba y se encontraba con que una familia Kulyabi se había mudado a la casa que había sido de ellos. Sin embargo, muchas personas también responsabilizan a otros por la pacificación. Se encogen de hombros y dicen: “todo se cura con el tiempo”, o “nunca volverá a pasar porque la gente no quiere la guerra”, o “ya aprendimos la lección”, o “ya ellos aprendieron la lección”.

13. Al principio del proceso de repatriación, la Federación “Save the Children” (SCF) identificó dos problemas principales en el Tayikistán de postguerra: la escasez de alimentos y el gran número de casas dañadas o destruidas. Aunque la seguridad alimentaria era menos que óptima en las aldeas Kulyabi, la desnutrición se hallaba principalmente en las aldeas destruidas.

14. La respuesta de SCF fue integrar brigadas con base en las aldeas, a quienes les pagaban con Alimentos por Trabajo para que reconstruyeran y repararan casas. Se daba prioridad a aquellas aldeas donde los daños eran más extensos, y todas las casas destruidas en una aldea meta eran elegibles para la reconstrucción. Todos los aldeanos —hombres y mujeres— que deseaban trabajar eran elegibles para sumarse a una brigada. SCF hacía un estudio de las casas para poner prioridades para las reparaciones, y establecía “contratos” con las brigadas para que hicieran el trabajo. Las brigadas construían las casas según el método tradicional, usando barro de la localidad para hacer adobes para las paredes, y SCF suministraba materiales para los techos (donados por ACNUR, que los suministraba como parte de su programa institucional de repatriar a los refugiados). El alimento que ganaba una persona que trabajaba en una brigada bastaba para cubrir el 80% de los requisitos calóricos de una familia promedio durante el invierno de 1994-1995.

15. Para el otoño de 1994, el programa de Alimentos por Trabajo (FFW) estaba bien establecido en varios distritos de la provincia de Khatlon. Con más de 80 funcionarios contratados localmente, el programa había logrado organizar a 15.000 personas, en su mayoría refugiados que habían regresado, para que construyeran 12.000 casas. Para asegurarse de no contratar personal con prejuicios étnicos, SCF instituyó un sistema de entrevistas según el cual funcionarios de diversas etnias entrevistaban a cada candidato prospectivo. Se daba por sentado que cualquier sesgo o prejuicio étnico sería notado al menos por uno de los entrevistadores. SCF estaba satisfecha de que estaba posibilitando la repatriación cada vez más rápida de los refugiados y de PDI a la zona, y de que esto era un prerrequisito para la reconciliación.

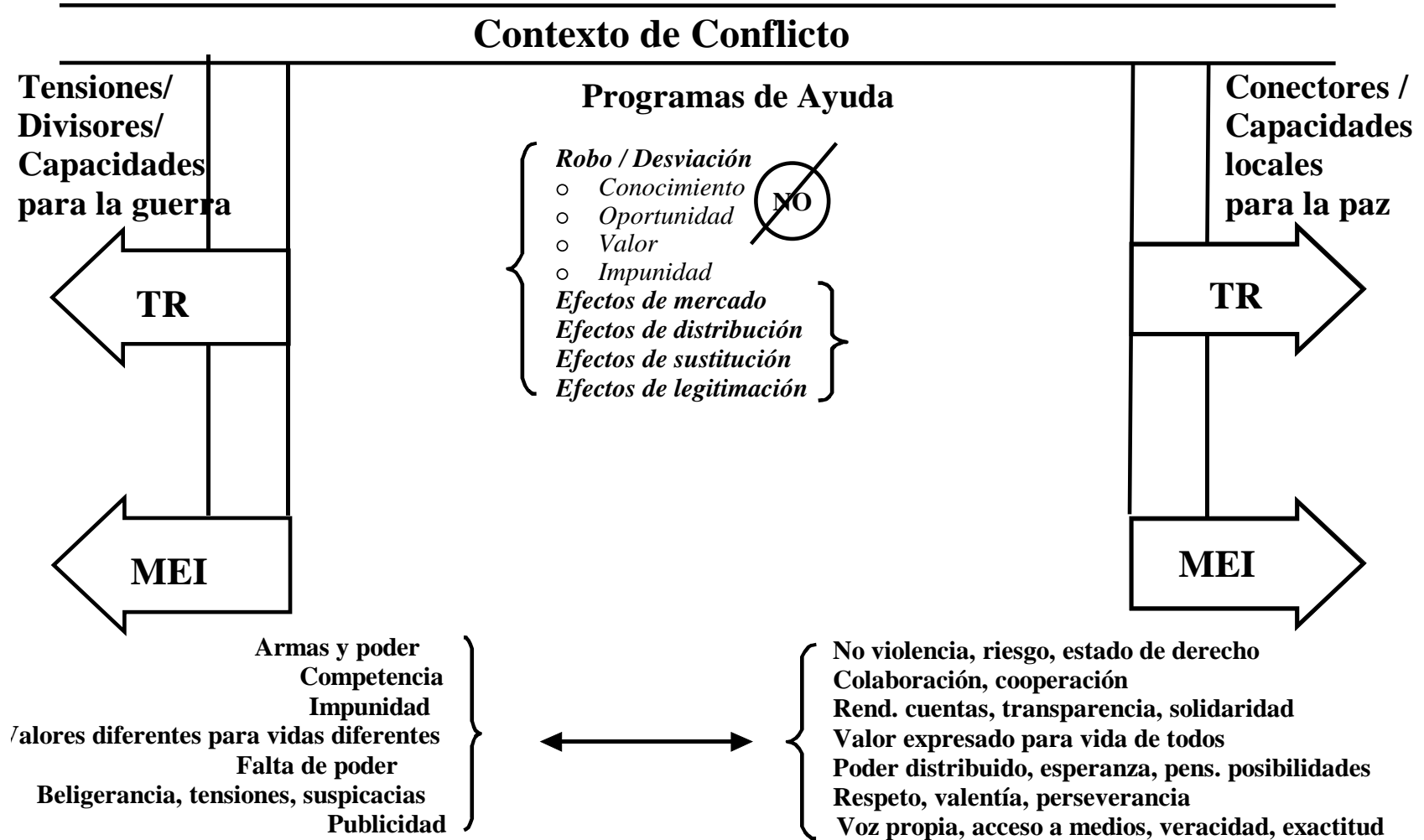
Método paso a paso
Capacidades locales para la paz (CLP)
Análisis para el Trabajo sin Daño

1. ¿Cuáles son las **fuentes de tensión** (factores de división) o conflictos que existen entre diferentes grupos?
 - ¿en el pasado, actuales, o posibles para el futuro?
 - ¿locales, regionales, nacionales?
2. ¿Qué **conectores** (cosas que unen a la gente) o capacidades para la paz existen entre los grupos arriba mencionados?
 - sistemas, instituciones
 - actitudes, acciones
 - valores, intereses
 - experiencias
 - ocasiones, símbolos
3. **Describa el programa** *en detalle* (actual, futuro). Use como guía las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué?
 - ¿Qué?
 - ¿Cómo?
 - ¿Con quién?
 - ¿Por quién?
 - ¿Cuándo?
4. Para cada acción que usted planea emprender (descrita arriba), debe verificar:
 - ¿En qué formas el programa **incrementa o disminuye las tensiones**?
 - ¿En qué formas puede el programa **apoyar o debilitar los conectores**?
5. Para cada impacto (positivo o negativo) identificado como efecto colateral del programa planeado:
 - **Desarrolle opciones de programa** que podrían hacer disminuir los efectos negativos e y aumentar los positivos
 - **Verifique las opciones** desarrolladas en cuanto a su impacto sobre otros conectores y factores de división
6. Verifique las preguntas. Repita el proceso según se requiera.

**Transferencias de Recursos (TR)
Mensajes Éticos Implícitos (MEI)**

como

Contribuidores de Ayuda a Divisores o Conectores



“Elimine su cosecha y obtenga un subsidio”

Situación

El donante ofrece financiamiento para el siguiente proyecto:

Buscar la disminución de la producción de cocaína en la zona a través de subsidios para proyectos para aquellos productores de coca que destruyen su cosecha.

Nuestra organización le responde al donante con algunas preguntas sobre la efectividad del proyecto.

Consigna: Usando el Marco de Trabajo Acción sin Daño, realice un análisis de los potenciales mecanismos de impacto en el contexto del conflicto y piense de que manera se les puede presentar al donante.

- Comience delineando los detalles del proyecto. Responda las siguientes preguntas.

1. **Porqué** realizar este proyecto?Cuál es el objetivo?
2. **Qué** se va a proveer?
3. **Quiénes** son los beneficiarios? Con quién vamos a trabajar?
4. **Dónde** se va a realizar el proyecto?
5. **Cuánto** tiempo va a durar?
6. **Cómo** va a ser implementado el proyecto?

- Luego piense seriamente sobre los impactos potenciales usando las categorías de Transferencia de Recursos y Mensajes Éticos Implícitos. Resalte los 5 que usted considere más importantes.

1. **Porqué** realizar este proyecto?Cuál es el objetivo?

- Reducir producción de coca
- Romper el modo financiamiento de grupos armados
- Proveer productores de coca con alternativas de modos de ganarse la vida

¿Esta es la mejor manera para cumplir con estos objetivos?

2. **Qué** se va a proveer?

- Subsidios para proyectos productivos.
- Capacitación para la ejecución de los proyectos.

Estos proyectos serán atractivos para los destinatarios?

Cómo se comparan los ingresos de la producción de coca con el potencial ingreso de cultivos alternativos?

Qué efectos de mercado puede ocasionar los proyectos alternativos?

3. **Quiénes** son los beneficiarios? Con quién vamos a trabajar?

- Con productores de coca

Quiénes están quedándose afuera? Ojo con efecto legitimación (o deslegitimación), efecto distribución (divisor entre productores), efecto robo (pero sin meter a la guerra), efecto sustitución (?).

Hay algún otro criterio de selección? Habrá subsidios para productores de otro tipo? Cómo vamos a identificar a los productores? Cómo les informamos de lo que vamos a hacer?

4. **Dónde** se va a realizar el proyecto?

- En zonas rurales con mayor producción de coca

5. **Cuánto** tiempo va a durar?

No sabemos pero cómo nos aseguramos que no vuelva la producción de coca?

6. **Cómo** va a ser implementado el proyecto?

- Con plata inicial y capacitación

Transferencia de recursos

Efectos Robo

Gente que siembra otras cosas pueden terminar sembrando coca para obtener los subsidios.

Posibilidad de robo por grupos armados que exijan un porcentaje del subsidio recibido por los productores

Efectos Mercado

Depende de lo que se siembre. Habría que hacer estudios de mercado para asegurar que no haya impactos perversos.

Si se brinda mucha asistencia técnica y financiera a los coccaleros podría producir resentimiento entre los productores tradicionales.

Los no productores o productores de otros cultivos podrían sembrar coca para calificar para el subsidio.

Efecto distribución

El programa beneficia productores de coca exclusivamente. Si hay alguna división existente entre coccaleros y productores de otros cultivos, podría dañar las relaciones entre ellos.

Efecto Substitución

Efecto Legitimación

Podría tener el resultado de jerarquizar el poder de los coccaleros en la zona.

Podría tener un efecto destructivo en algún movimiento autóctono de gente no coccalera.

Ficha de trabajo

Trabajo por alimentos en la reconstrucción de las casas de habitación destruidas por la guerra en Tayiquistán

Federación Save the Children

1. ¿Qué identifica como las divisiones y las fuentes de tensión en la provincia de Khatlón?
2. ¿Qué identifica como cosas que conectan a las personas entre sí en la provincia de Khatlón?
3. ¿Cree que es el impacto del programa SAVE THE CHILDREN sobre los factores que divide a las personas o son más bien las fuentes de tensión divisiones, y también en relación con los factores, lo que une a la gente?

Opcional:

1. ¿Qué sugerencias, si las tiene, daría según las cuales SAVE THE CHILDREN pudiera diseñar de otra manera su programa para lograr un mejor impacto sobre el conflicto

Plan de enseñanza

El caso puede enseñarse en cinco partes después del inicio.

Inicio

Con el fin de sentar las condiciones para la discusión plenaria, el/la capacitador(a) podría decir: *Estamos en la provincia de Khatlón al sur de Tayiquistán y la guerra civil acaba de terminar. Somos el equipo de una agencia internacional de asistencia y hemos proporcionado asistencia en reconstrucción de vivienda en Save the Children enarios de postguerra. En este momento nos encontramos en una reunión pasando revista del trabajo realizado. Para poder evaluar nuestro impacto necesitamos considerar lo que sabemos acerca de cómo estaban las cosas antes de que empezáramos a trabajar acá.*

Como siempre se debe hacer cuando se analiza una situación, es necesario empezar con los hechos. ¿Qué sabemos de la situación en la provincia de Khatlón antes de que iniciáramos nuestro programa?

Parte I de la diSave the Childrenusión del caso

A medida que el/la capacitador(a) comienza esta presentación, puede empezar a eSave the Childrenribir en el tablero o papelógrafo “**ESAVE THE CHILDRENENARIO DEL CONFLICTO**” y debajo, al lado izquierdo, anotar “**TENSIONES/DIVISIONES**” (ver pág. 1 del libro “Opciones” para el desarrollo en el tablero). Luego puede decir: *“Empecemos observando las tensiones en la situación. ¿Qué sabemos de las tensiones y las cuestiones que dividían a las personas en el sur de Tayiquistán?”*

Los participantes propondrán un número de ideas respecto a las tensiones y las divisiones. Éstas podrán incluir:

- Diferencias ideológicas/comunistas y “oposición”
- Cambios en el sistema político/lucha por el poder
- Economía arruinada/desempleo/infraestructura destruída/lucha por los eSave the Childrenasos bienes y recursos
- Dos grupos diferentes/Garmi y kuliabi
- ESave the Childrenacés de alimentos
- Contaban anteriormente con una única cultura
- Destrucción (especial pero no exclusivamente de las viviendas de los garmi
- Ocupación de las residencias de los g. por los k.
- Desplazamiento/experiencia de refugiados
- Repatriación
- Los grupos viven en pueblos separados (3/4 de éstos, uniétnicos)

Etc.

Si los talleristas tienen dificultades en empezar, el/la capacitador(a) puede inducir respuestas con preguntas como: *“¿Había algún tipo de fuentes de tensión antes de que la guerra comenzara? ¿Qué tensiones fueron provocadas o aumentadas por la guerra?”* Para asegurarse de que el grupo realmente está pensando en estas tensiones, el/la capacitador(a) deberá dar suficiente tiempo, esperando unos minutos, para preguntar entonces *“¿Alguna más?”*

Para lograr un análisis adecuado, la lista deberá incluir como **mínimo**:

- asuntos referentes a privaciones económicas
- experiencias de guerra
- el cambiante sistema político y la lucha por un nuevo poder
- el hecho de que existen dos grupos diferentes
- el patrón de que viven por separado en el 75% de los pueblos

Etc.

Elaborar esta lista deberá tomar entre 15 y 20 minutos.

Opcional: Encontrar patrones

Cuando se ha generado una buena lista el/la capacitador(a) deberá dar un paso atrás y pedir al grupo que la observe. La pregunta puede ser: *“¿Qué ven en estas tensiones? ¿Algún tipo de patrón? ¿Algún factor común? ¿Diferencias importantes?”* Se trata de que los talleristas utilicen su “observación” de los hechos para iniciar el análisis de la situación. Si logran observar patrones o diferencias importantes entre los elementos de su lista, podrán usar este entendimiento adicional para ayudar a diseñar mejores programas de asistencia.

El grupo podría notar que no muchas de las tensiones (si las hubiera) tienen un arraigo histórico muy profundo (con la excepción de que vivían en pueblos separados, pero esto, como se sabe, se ve equilibrado al trabajar juntos en las empresas estatales y, en cualquier caso, la separación en los pueblos no causa ni refleja tensiones en o por sí misma). Podrán establecer que muchas tensiones son el resultado, más que la causa, de la guerra (represalias, destrucción de viviendas y de la economía en general, desacuerdos acerca de vivienda y reparación surgidos al haberse ido un grupo). Esta fase no deberá tomar más de 5 minutos.

Parte II de la diSave the Childrenusión del caso

El/la capacitador(a) deberá anotar que existen factores en las situaciones presentes en todas las guerras que también unen a la gente, que las conectan. Mientras eSave the Childrenribe un título en el tablero, a la derecha (“**CONECTORES**”) el/la capacitador(a) deberá pedir al grupo que los identifique en el estudio de caso. La pregunta puede ser *“¿Qué cosas creen ustedes que pudieron haber conectado a la gente de la provincia de Khatlón antes de nuestro programa?”*

El grupo podría enumerar, por ejemplo:

- hay ¼ de los aldeas, pueblos también, que están mezclados étnicamente,
- la experiencia de trabajar juntos en empresas estatales
- vivían en el mismo sector/trabajaban juntos por mucho tiempo
- matrimonios intergrupales
- mismo idioma
- religión
- cultura
- eSave the Childrenuelas, clínicas, servicios sociales
- la experiencia de la guerra
- amenazas de bandas
- “no queremos la guerra”
- comités de los adultos mayores para conciliar disputas por vivienda
- ideas de cómo apartarse de la guerra

Etc.

De nuevo, el/la capacitador(a) debe asegurarse de que esta lista es sólida y completa, basada en toda información del estudio de caso. Deberá garantizar tiempo suficiente para que la gente sea imaginativa. La conformación de la lista deberá durar unos 15 minutos.

Opcional: Encontrar patrones

Cuando se ha elaborado la lista, de nuevo el/la capacitador(a) deberá invitar a los asistentes a reflexionar al respecto. *“¿Qué patrones, elementos comunes, diferencias observan? ¿Hay diferencias entre esta lista y la de las tensiones? ¿Cuáles serían?”*

Dentro de la lista de Conectores los participantes deberán notar que algunos asuntos precedieron a la guerra mientras otros son causa de ésta; que existe una historia visiblemente larga de conexidad entre los grupos que combatieron en la guerra. Al comparar las dos listas, los participantes podrán descubrir que hay más ítems en una lista que en la otra, que los “conectores” tienen que ver con la vida “normal” mientras que las “tensiones” son más dramáticas pero más recientes; que el lenguaje y la religión son conectores importantes, que las experiencias económicas que una vez unieron a las personas se encuentran casi completamente destruidas ahora, etc. Esta discusión podrá tomar de 5 a 10 minutos.

Parte III de la discusión del caso

El/la capacitador(a) deberá ahora dirigir la atención sobre el programa de asistencia de SAVE THE CHILDREN. Mientras discute “**Proyecto de asistencia**” o “**Proyecto**” entre la lista de divisores y la de conectores, deberá hacer caer en cuenta de que es en este contexto que SAVE THE CHILDREN ha brindado la asistencia. Además, al anotar que los programas de asistencia son de múltiples capas e involucran muchas decisiones, el/la capacitador(a) deberá llevar a que el grupo identifique rápidamente los elementos del programa de asistencia tal como está escrito. Las preguntas podrán seguir los elementos de programación así:

- *¿Por qué SAVE THE CHILDREN lleva a cabo este programa? ¿Cuáles son los objetivos de su mandato?*

(Las respuestas incluyen reconstrucción para estimular la repatriación como precondición para la reconciliación)

- *¿Qué proporciona SAVE THE CHILDREN?*

(organización para estimular la reconstrucción de las casas destruidas, Trabajo por alimentos)

- *¿A quién definió SAVE THE CHILDREN como el grupo meta?*

(aldeanos cuyas casas estaban destruidas [mayoritariamente g.], la mayoría retornados, se ayudó a unas 15.000 personas; cualquiera que “quisiera trabajar” que viviera en las aldeas donde se presentaba la destrucción)

- *¿Quiénes conformaban el equipo de SAVE THE CHILDREN?*

(>80 personal local, entrevistados de manera que se aseguraba que no había perjuicio, algunos expatriados)

- *¿Cómo realizó SAVE THE CHILDREN este programa?*

(encuestas para evaluar el daño, contratos con los pueblos y aldeas, material de construcción, brigadas con gente de los pueblos)

Esto llevará unos 10 minutos.

Posteriormente, el/la capacitador(a) deberá separarse del tablero e invitar a los participantes a **evaluar** el proyecto preguntando: *“¿Cuáles fueron las necesidades identificadas que SAVE THE CHILDREN pretendía cubrir? ¿Cómo confrontó estas necesidades el proyecto de asistencia? ¿Cuáles eran los objetivos establecidos del proyecto de SAVE THE CHILDREN? ¿Qué se logró? ¿Consideran exitoso este proyecto?”*

Parte IV de la diSave the Childrenusión del caso

El impacto de la asistencia humanitaria y de desarrollo sobre el conflicto

A continuación, el/la capacitador(a) deberá hacer notar que ya es tiempo de considerar si el programa de SAVE THE CHILDREN afectó lo que ya existía antes de empezar y de qué manera lo hizo.

Deberá preguntar al grupo:

► *¿Cuáles creen que fueron los impactos de nuestro programa? (Hay que recordarles que se está actuando como si fuéramos el equipo de SAVE THE CHILDREN pasando revista de lo que se hizo)*

Mientras hace referencia a las listas en el tablero, el/la capacitador(a) deberá animar al grupo a analizar los impactos del proyecto, llamando la atención sobre las respuestas de los participantes **trazando flechas** que se dirijan de la columna “Asistencia” hacia la izquierda, a “TENSIONES/DIVISIONES” y hacia la derecha, a “CONECTORES”.

Las preguntas podrían ser:

► *¿Qué divisores y qué tensiones creen que aumentó o empeoró el programa? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Disminuímos alguna división? ¿Cómo? Por qué? ¿Qué conectores apoyamos? ¿Se nos eSave the Childrenapó alguno? ¿Arruinamos alguno? ¿Cómo? ¿Por qué?*

En cada caso se debe invitar a los asistentes a citar los factores del caso que utilizan para basar sus análisis. Es decir que en esta sección de la diSave the Childrenusión se deberá

exhortar a las personas a explicar su pensamiento más que a contestar con una sola palabra o con respuestas cortas.

Algunas ideas que surgirán incluirán:

- El objetivo del programa de reconstruir las casas más destruídas favorecieron al grupo que sufrió la mayor destrucción (es decir, garmi más que kuliabi) quizás empeorando de esta manera las tensiones intergrupales.
- Al conectar el programa de alimentos por trabajo a la reconstrucción de vivienda e implementarlos a ambos en las aldeas (75% de las cuales eran uni-étnicas) acabó produciéndose que más garmi que kuliabis estuvieran en capacidad de obtener empleo y alimentos
- Debido a que “cualquiera que quisiera trabajar” podía hacerlo, las familias podían resultar teniendo finalmente más de un miembro en las brigadas. Como cada trabajador recibía cerca del 80% de lo requerido en alimentación y puesto que la mayoría habían sido garmi, las familias de éstos últimos podían tener comida adicional mientras que las familias kuliabi seguían experimentando eSave the Childrenacez alimentaria. Esto también pudo haber aumentado y exacerbado las tensiones intergrupales.
- Si las familias garmi hubiesen compartido la comida se hubieran reducido las tensiones intergrupales. Si la hubiesen vendido, o bien se hubiera estimulado el comercio intergrupar (reduciéndose así las tensiones y apoyándose los conectores), o bien hubiesen parecido explotadores y se hubieran reforzado las tensiones. Si hubiesen acumulado la comida restante se hubieran podido empeorar las tensiones.
- La vivienda es una posesión privada y por tanto sólo puede beneficiarse una familia a la vez. Esto pone a las personas a competir entre ellas. Si se hubieran reconstruído edificios de vivienda común u otro tipo de propiedades talvez se hubieran podido reforzar las conexiones. Algunas de estas edificaciones existían ya: eSave the Childrenuelas, clínicas, plantas de irrigación, etc.
- En las guerras civiles, los programas de asistencia que se concentran en las necesidades pueden acabar centrándose en un solo grupo. En este caso, la mayor parte de la vivienda que estaba destruída o donde se presentaba la más alta malnutrición era en las aldeas garmi
- Al incentivar la repatriación, el programa de SAVE THE CHILDREN constituyó un programa esencialmente constructor de paz. Las personas debían regresar a su zona si habían de estar en condiciones de pensar en un futuro juntos.
- Los comités de adultos mayores autoconvocados que conciliaban las disputas de vivienda podrían haberse incluido de algún modo en el programa y así haber reforzado los conectores exitentes. Esto también hubiera aminorado las tensiones que surgieron de la competencia entre las personas para poder reconstruir sus casas.

Etc.

El/la capacitador(a) podría trazar líneas entre las diferentes ideas para mostrar las relaciones enfatizadas en la diSave the Childrenusión. ***El/la capacitador(a) NO debe registrar todas las ideas que se presentan en este punto.*** Esto haría lento el ritmo de la diSave the Childrenusión y tomaría mucho tiempo. Se trata aquí de señalar que estamos utilizando la información generada en el tablero (los hechos) para poder reflexionar. Trazar líneas resalta la importancia de usar información real para analizar y hacer juicios (en vez de simplemente teorizar en términos generales) sin que sea menos rápido el proceso de pensar.

Como observación final, el/la capacitador(a) debe enfatizar **siempre** que las decisiones de SAVE THE CHILDREN fueron profesionales y correctas a nivel general (por ejemplo en la fijación de las metas: las organizaciones nunca tendrán suficientes recursos para llenar las necesidades de todos y tienen que eSave the Childrenoger entre opciones. Por ello el apuntar a la población más afectada es una decisión perfectamente legítima) pero que, puestas en contexto algunas de estas decisiones, producen impactos negativos. El caso demuestra que el proyecto que en sí fue exitoso pudo haber tenido efectos colaterales involuntarios que exacerbaron las tensiones y alimentaron el conflicto violento.