

DO NO HARM PROJECT

¿Huellas en la Arena?: Acción Sin Daño en Sri Lanka

Otoño 2007

*Isabella Jean
Maureen Lempke*

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

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

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

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

ÍNDICE

Introducción	1
Metodología	2
El Contexto Srilankés	3
Contexto Actual de las Operaciones de Acción Humanitaria	4
ASD en Sri Lanka – Historia y “Epidemiología”	6
Capacitación ASD en Sri Lanka	7
Participantes de las capacitaciones	7
Contenido y Prestación de la Capacitación	8
Luego de la Capacitación: Incorporación Organizacional de ASD	9
Aplicación de ASD: Como una herramienta, Como una Lente	10
¿Dónde y Bajo qué condiciones es ASD más o menos Aplicable?	14
Los Elementos del Marco de Análisis ASD: Un Énfasis en Divisores y Conectores	15
Contexto del Conflicto	15
Programa de Acción Humanitaria	16
Mensajes Éticos Implícitos y Transferencia de Recursos	17
Opciones	18
Integración de Acción Sin Daño	20
Impactos de Acción Sin Daño: ¿Huellas en la Arena?	22
Nivel Individual	22
Nivel Organizacional	23
Nivel Comunidad	23
Nivel País	23
Anexo 1: Preguntas para Entrevistas*	26

Introducción

El presente informe para el Proyecto Acción Sin Daño de CDA es un de una serie de casos de estudio que exploran el modo en que los individuos y las organizaciones utilizan e integran Acción Sin Daño y los éxitos y desafíos que enfrentan en ese proceso. Algunas organizaciones tienen experiencia y son eficientes en la aplicación de los principios y el marco de análisis de Acción Sin Daño en su trabajo, mientras que otras están esforzándose. Este grado de experiencia brinda lecciones valiosas. Ya sea en la implementación de Acción Sin Daño en sus tareas diarias, en el diseño y monitoreo de sus programas o en la formulación de políticas y procedimientos organizacionales, los casos ilustran donde les resulta sencillo a las personas utilizar Acción Sin Daño, donde encuentran obstáculos, y cómo (o si) los superan.

Sri Lanka, el centro de este caso de estudio, posee una cuantiosa historia con CDA. Desde los inicios del Proyecto Capacidades Locales para la Paz (LCCP), al que luego se denominó Proyecto Acción Sin Daño, se han realizado numerosos talleres, sesiones de capacitación y consultas acerca de Acción Sin Daño que involucraron a personal nacional e internacional de diversas ONGs locales e internacionales con sede en Sri Lanka. Además, un equipo de consultores y personal de CDA visitó Sri Lanka seis veces durante el periodo 1998-2000 y trabajó principalmente con CARE para ayudar a institucionalizar e integrar los principios de Acción Sin Daño.

El presente caso de estudio acerca de la aplicación de Acción Sin Daño en Sri Lanka de ningún modo es una investigación exhaustiva de todas las organizaciones y practicantes que están influenciados o utilizan ASD en su trabajo. La información recopilada durante la visita de estudio es sólo una pequeña parte del cuerpo del conocimiento y la experiencia con el proyecto Acción Sin Daño y con sus conceptos y herramientas claves. El alcance de este trabajo, que emprendieron Isabella Jean y Maureen Lempke en julio de 2007, estuvo influenciado por una escalada de enfrentamientos militares entre el ejército de Sri Lanka y las fuerzas de los Tigres de Liberación del Eelam Tamil (TLET) *al Este y al Norte de Sri Lanka*. Un creciente número de víctimas civiles y desplazados, violaciones a los derechos humanos, desapariciones y delitos por xenofobia, recuperación de territorio una vez controlado por los TLET, y una progresiva desconfianza y hostilidad por parte del gobierno de Sri Lanka hacia las ONGs internacionales compusieron la situación general en la cual se llevaron a cabo las conversaciones sobre sensibilidad al conflicto y Acción Sin Daño. Los autores estuvieron limitados en su capacidad de viajar fuera de Colombo y en las oportunidades de hablar con personal a nivel de campo y con beneficiarios acerca de sus experiencias con ASD.

A pesar de tales limitaciones, los temas apremiantes clave han emergido que incluyen el modo en que los profesionales del área de desarrollo y los trabajadores de ayuda comunitaria adaptan ASD al contexto general dentro del cual ellos están trabajando. Nos enteramos de que ASD es descrito y se utiliza como 1) una lente de sensibilidad al conflicto, 2) una herramienta de diseño de programa sensible al conflicto, 3) una herramienta de construcción de paz para identificar ‘conectores’ potenciales, y 4) como una herramienta de evaluación de riesgo para proteger al personal, asociados y beneficiarios en un entorno de creciente inseguridad. Asimismo, recibimos varios pedidos para prestar asistencia a individuos y organizaciones en el desarrollo, monitoreo y

evaluación de sistemas que los ayuden a monitorear ASD. Estos temas y otros se describen en profundidad en el presente caso de estudio.

Metodología

Dado que los proyectos de CDA, que incluyen Acción Sin Daño, son proyectos basados en el terreno y motivados por la experiencia (en lugar de estar basados en una teoría o modelo), no se utilizó un protocolo de investigación formal durante la visita de campo del 2-18 de julio 2007. Sin embargo, como con otros casos de estudio en esta serie, tres categorías de investigación guiaron las preguntas realizadas. En primer lugar, las conversaciones exploraron que herramientas analíticas utilizaban (o no) regularmente las organizaciones y los individuos para el análisis de *contexto* y para la evaluación de los *impactos* de sus programas en los entornos de conflicto en los cuales ellos operaban. En segundo lugar, intentamos entender el modo en el que el marco ASD se ha aplicado para el análisis y la generación de *opciones pragmáticas*. En tercer lugar, deseábamos entender la eficacia de la capacitación ASD para preparar del mejor modo al personal y a los asociados implementadores para anticiparse a los efectos perjudiciales potenciales de los programas de acción dentro del contexto de Sri Lanka. En otras palabras, si el objetivo de ASD es ayudar a los trabajadores y a las organizaciones humanitarias a brindar ayuda en una forma que no exacerbe las dinámicas del conflicto y ayudar a sostener o construir vínculos positivos, entonces hasta qué punto esta sucediendo lo antedicho en Sri Lanka y si no es así, por qué? (Para obtener el listado completo de preguntas, consulte el Anexo 1)

Como se menciona en la Introducción, el presente caso de estudio se vio afectado por dos limitaciones importantes: La relativa brevedad de tiempo transcurrido en el país y la limitación geográfica de estar en Colombo durante la totalidad de la visita. Con respecto a lo anterior, hay un número significativo de organizaciones e individuos en Sri Lanka cuyo trabajo ha sido informado por su exposición y uso de los principios ASD. Somos conscientes de que este “escáner medioambiental” permitió una visión amplia para reunir pruebas de un extenso número de actores en el sector de ayuda humanitaria internacional, sin embargo salvo unas pocas excepciones, el poco tiempo con el que contamos no nos permitió examinar en detalle la aplicación del Marco de Análisis Acción Sin Daño. Acerca de esto último, hablamos principalmente con personal de programas (Ej. gerentes de programa y de proyecto, directores de país y asesores de políticas) la mayoría de los cuales pasan la mayor parte de su tiempo en Colombo, aunque viajan regularmente al terreno. En algunas instancias, tuvimos oportunidad de hablar con unos pocos individuos que viajaron a Colombo desde lugar de residencia y oficinas regionales.

Es importante ser explícito acerca de estas dos limitaciones, dado que afectan la naturaleza, el estilo y la perspectiva de nuestras conclusiones. En primer lugar, la mayoría de las personas con las que hablamos, tanto empleados nacionales como internacionales, cuentan con amplia experiencia en el discurso del desarrollo internacional, han desarrollado propuestas, trabajado con múltiples donantes y dentro de varias ONGs internacionales. Su reacción y pensamientos reflejan el lenguaje sumamente estructurado y formalizado que caracteriza varias de estas conversaciones. Al mismo tiempo, nuestra articulación de los “impactos” de la aplicación de Acción Sin Daño en el entorno de conflicto y en las comunidades de Sri Lanka es similar al informado por las evaluaciones brindadas por el personal con base en Colombo.

Lamentablemente no nos fue posible hablar con ninguno de los beneficiarios de estos proyectos para comparar nuestras conclusiones con las opiniones y criterios de las comunidades. Cabe mencionar que a pesar de tales limitaciones, estas no parecen afectar la franqueza y la honestidad con la que se expresa la población. En todo momento se mostraron reflexivos y conscientes del contexto en el que están trabajando, a menudo críticos de si mismos y de sus respectivas organizaciones, y nunca se amedrentaron en sus esfuerzos por aprender y mejorar. (Para obtener el listado completo de organizaciones e individuos visitados, por favor consulte el Anexo 2)

El Contexto Srilankés

“Durante una reunión informativa de la Embajada de Canadá para un grupo de organizaciones y filántropos recién llegados, muchos expresaron verdadera sorpresa cuando se enteraron que hasta había una lucha armada en la isla y preguntaron quienes eran los TLET. Algunos de estos individuos tenían literalmente maletas llenas de dinero para prestar ayuda. Todo era muy caótico”.

Un representante de una agencia de donantes durante una afluencia de ayuda humanitaria extranjera luego del tsunami.

El conflicto étnico en Sri Lanka entre Tamiles y Cingaleses se ha caracterizado por tensión intercomunal y política por más de cincuenta años. En las tres últimas décadas, el conflicto se ha convertido en una prolongada lucha violenta entre el gobierno de Sri Lanka y los Tigres de Liberación del Eelam Tamil (TLET) que reclaman un territorio independiente para la minoridad Tamil al norte y este de la isla. Se estima que a la fecha los enfrentamientos militares han resultado en cerca de 65.000 muertes civiles. Se han violado varios acuerdos de alto al fuego e incumplido tratados. Hay un profundo deterioro de la confianza entre los partidos políticos que representan a las comunidades Tamil, cingalesa y musulmana.

Cuando azotó el tsunami en diciembre de 2004, la gran devastación del tsunami pareció neutralizar temporalmente el conflicto en algunas áreas, reuniendo a enemigos acérrimos. Un profesional y capacitador de ASD de Sri Lanka describió que inmediatamente después del tsunami, un monje Budista y combatientes del TLET, los dos grupos encarnizadamente nacionalistas en extremos opuestos del espectro político y a menudo identificados como los principales “divisores”, trabajaron conjuntamente y cooperaron en la prestación de primeros auxilios, alimentos de emergencia y refugio para todos los sobreviviente sin importar su origen étnico. Historias inspiradoras similares a esta aparecieron en varias conversaciones. La buena voluntad duró no más de tres a cuatro semanas.

Un número sin precedentes de agencias de acción humanitaria locales e internacionales y grupos de caridad privados se movilizaron para asistir al sur y este del país. Varias de estas organizaciones carecían hasta de los conocimientos básicos a cerca del contexto de Sri Lanka y el conflicto en curso y otras tenían una comprensión limitada de las animosidades históricas así como un limitado conocimiento de ASD u otros principios de análisis de contexto sensibles al conflicto.

Las agencias locales y extranjeras que se habían concentrado en temas humanitarios, de desarrollo y de construcción de paz en la isla por muchos años entonces estaban trabajando en

conjunto con las organizaciones recién llegadas y con intereses privados. La gran cantidad de nuevos actores en Sri Lanka dio como resultado lo que un observador denominó “un espacio humanitario congestionado”. Había presión para “operacionalizar rápidamente”, “sacar el dinero de casa”, y demostrar “resultados visibles”. Las ONGs cuya única misión había sido una vez dedicarse a la construcción de paz pre-tsunami, para mejor o peor, se consideraba que estaban o estuvieron en realidad involucrados en el trabajo humanitario.

Los resultados de estas dinámicas fueron altamente negativos. La coordinación insuficiente se incrementó por la abundancia de grupos en operación en el terreno así como por la escala del desastre. Los programas de sensibilidad al conflicto en el tsunami afectaron al sur y afectado por tsunami y afectado por la guerra el este estaban muy comprometidos. En muchos casos, la ayuda humanitaria fue distribuida a comunidades que ya estaban divididas de una forma que no desarrollaba las colaboraciones recientes y por lo tanto, no logró fortalecer las relaciones promisorias y los “conectores”. Algunos de los entrevistados comentaron que los efectos fueron aún peores a nivel macro: el tsunami y la acción humanitaria subsiguiente se percibe como la fuente de financiamiento del Gobierno de Sri Lanka y de los TLET para escalar aún más el conflicto a través de la monetización de los bienes provistos.

La firma de la Estructura de Gestión Operativa Post Tsunami (P-TOMs) entre el gobierno y los TLET no logró acercar a los partidos para renovar las negociaciones políticas y la guerra entre el gobierno de Sri Lanka y los TLET que se reiniciaron a comienzos del 2006. Ambas partes fueron responsables del acelerado deterioro de la situación. Los TLET directamente han atacado civiles con dinamitas a control remoto y terroristas suicidas, asesinaron a quienes percibían como oponentes políticos, y a la fuerza reclutaron en su ejercito a personas de la etnia Tamil, muchos de ellos niños. El Gobierno de Sri Lanka ha sido acusado de violar las leyes de la guerra, de cometer asesinatos extra judiciales, de restringir de manera ilegal a los medios a las organizaciones no gubernamentales, y de realizar ataques indiscriminados a civiles. Entre enero 2006 y junio 2007, se informaron 1.100 casos nuevos de secuestros y “desapariciones” y se estima que, desde agosto 2006, 315.000 personas abandonaron sus hogares debido a las luchas – sumado al las ya 200.000-250.000 personas despojadas de sus hogares por el tsunami. La etnia Tamil ha sufrido la pesada carga de los abusos, sin embargo musulmanes y la mayor parte de las poblaciones cingalesas también ha sido victimas del conflicto.

Contexto Actual de las Operaciones de Acción Humanitaria

“Tuvimos un programa de construcción de paz maravilloso que involucra el intercambio de maestros entre las comunidades Tamil y Cingalesa. Todo estaba marchando bien. Estábamos intentando afianzar los “Conectores” existentes, es decir maestros, para propiciar las relaciones entre las dos comunidades”.

“¿Resultó útil el Marco de Análisis ASD?”

“Si, lo fue... hasta un día en que los maestros se subieron a una camioneta para una de sus actividades educativas. Las 11 personas y el vehiculo desaparecieron y nunca más se los ha vuelto a ver”.

Un representante de una organización de desarrollo internacional.

Las ONGs internacionales que operan en Sri Lanka se han visto profundamente afectadas por la reanudación de la violencia. El horroroso asesinato de 17 trabajadores humanitarios de Action Contre Faim en agosto 2006 y la subsiguiente pérdida de tiempo en las investigaciones de esos asesinatos ha promovido un verdadero sentido de miedo y sospecha en el sector humanitario. Muchas ONGI se encuentran operando con restricciones impuestas tanto por las fuerzas del gobierno y las fuerzas rebeldes y tienen dificultades para acceder a ciertas áreas y poblaciones necesitadas. Regularmente varias ONGI se encuentran a si mismas bajo una estrecha vigilancia e intenso criticismo por parte del gobierno de Sri Lanka debido a su presencia en curso en las áreas controladas por los TLET en el Norte. El gobierno ha adoptado nuevos “procedimiento” administrativos para monitorear a las organizaciones de ayuda humanitaria que trabajan en derechos humanos, democratización y construcción de paz. Un Comité Parlamentario requiere que las ONGs presenten sus registros internos de los últimos diez años, así como los listados de publicaciones y funciones organizadas, que incluye listado de asistentes.

Prácticamente todas las personas con las que conversamos expresaron su seria preocupación acerca del contexto actual y como esto afecta su trabajo en curso, tanto en términos de una resolución del conflicto pacífica en el futuro y los numerosos cambios al alcance de la programación, ubicación y dotación de personal. En realidad, en casi todas las conversaciones las personas hablaron más acerca del *contexto* que de su trabajo real y era evidente que *necesitaban* hacer esto. Varios representantes de ONGs internacionales estaban preocupados por mantener su nivel de dotación de personal, sus relaciones laborales con asociados locales de implementación, y las relaciones con las comunidades beneficiarias. En gran medida ellos atribuyeron esto a los medios controlados por el gobierno (y a varios partidos políticos prominentes) que habitualmente acusan a las organizaciones internacionales de tener agendas escondidas, de ser parciales y apoyar a los movimientos rebeldes con bienes y servicios. Unos pocos hablaron acerca de temor que se estén monitoreando sus conversaciones telefónicas y muchos mencionaron que percibían una reticencia por parte de la comunidad de ONGs en conjunto para “asumir el riesgo”. Ya sea en forma implícita o explícita el sentimiento del personal y la “impotencia” organizacional fueron articulados una y otra vez.

A pesar de esta expresión de impotencia, en conectar el contexto actual con la aplicación de Acción Sin Daño, la *primera* cuestión que se discutió en muchos casos fue el modo en que los conceptos y las herramientas ASD son útiles o podrían ser útiles para manejar los riesgos de sus propios empleados en el terreno. En estos casos, la reducción de riesgos fue entendida como uno de los objetivos de la programación sensible al conflicto. El *segundo* uso de ASD más comúnmente mencionado en el contexto presente de Sri Lanka fue que los donantes y las ONGs (que incluye USAID, Helvetas, Norwegian Church AID, Danish Church AID, World Vision y otras) utilizaron y continúan utilizando ASD como una herramienta de análisis de contexto para negociar de manera activa y exitosa el flujo de fondos a ser utilizado en los distritos afectados por el Tsunami en contraste con asignar fondos solamente para beneficiarios o pueblos afectados por el tsunami, haciéndolo con el completo entendimiento del modo en que proveer fondos solamente a los últimos podría reforzar los Divisores y enviar el Mensaje Ético equivocado a las comunidades de los alrededores.

Las personas expresaron su genuina preocupación acerca del entorno actual para los esfuerzos humanitarios, de desarrollo y de construcción de paz caracterizados por mayor riesgo y una

abundancia de actores humanitarios y de desarrollo bajo presión para mostrar un impacto en un escenario donde ellos podrían no necesariamente ser bienvenidos por el Gobierno anfitrión. Ante esta situación general la apreciación de las personas de su propio trabajo de ayuda humanitaria, desarrollo y construcción de paz y el nivel de entendimiento de ASD (y otros métodos de sensibilidad al conflicto) en sus organizaciones revelaron una variedad de experiencias con la aplicación de estas herramientas y principios que serán detallados más adelante.

ASD en Sri Lanka – Historia y “Epidemiología”

Acción Sin Daño cuenta con una extensa historia en Sri Lanka, que se remonta a los primeros talleres de Capacidades Locales para la Paz a mediados de los 90s. Más tarde, Consortium of Humanitarian Agencies (CHA) trabajó con varios socios internacionales tales como International Alert, Safeworld y otros para desarrollar el “Conjunto de Recursos sobre Enfoques Sensibles al Conflicto” en 2004 en cual también se encontraba ASD. CHA ofreció varias capacitaciones de Acción Sin Daño a los miembros de Consortium y otros socios implementadores. Consortium of Humanitarian Agencies inició un Grupo de Trabajo de Acción Sin Daño antes del Tsunami que se reunió tres veces “pero en las responsabilidades diarias de sus trabajos estas [las agencias de ayuda humanitaria] encontraron que se hacía cada vez más difícil participar del grupo” (Gerente de Programa de una ONG de desarrollo europea).

Actualmente hay cinco formas principales en las cuales los individuos en Sri Lanka se enteran de ASD (Anexo 2 contiene una tabla detallada de la exposición inicial a ASD de cada individuo.

- A través de donantes tales como CIDA, SIDA, GTZ, Cordaid y otros
- A través de empleados actuales o anteriores (que incluye GTZ, Mercy Corps, UNHCR, CARE, RedR, otros)
- Mediante capacitación ASD o a través de reuniones con personal de CDA (que incluye World Vision, LCP Trainings, CHA, Swisspeace, CARE’s Voice Project, National Peace Council y otros)
- A través de instituciones educativas y laboratorios de ideas (que incluye la Universidad de Bradford, la Universidad de Sri Lanka, Programa de Verano del Instituto de Desarrollo y Construcción de Paz de Universidad Americana, Kelayinna College, El centro austriaco para el estudio del conflicto y programas de certificación profesional extranjeros).
- A través de la participación en módulos y talleres de desarrollo de capacidades o viajes de intercambio financiado por donantes sobre mapeo del conflicto y análisis, Acción Sin Daño, Respuesta al Conflicto (RTC), PCIA y otras (que incluyen a CHA, OxfamGB, la oficina regional de World Vision Asia)

Las “capacitaciones de exposición” de ASD organizadas por las organizaciones para su personal y asociados implementadores locales siguen siendo la forma principal en que los individuos se enteran de ASD. FLICT, una organización que se focaliza en el desarrollo de capacidades, presentó otro medio por el cual los profesionales (y profesionales principiantes) aprenden sobre ASD. FLICT no es un implementador directo de proyectos en el campo de trabajo, sin embargo ellos han desarrollado un módulo de capacitación especializado que se utiliza para preparar a los

consultores locales para la transformación de conflictos y para las intervenciones de construcción de paz. Los principios de ASD y PCIA se incorporan al diseño de proyecto y se presentan como herramientas para el análisis de situación y programación sensible al conflicto. Se presta especial atención a los Divisores & Conectores en el modulo. Por último, las conversaciones que tuvimos con varios consultores independientes revelaron un cuadro de trabajadores de desarrollo “sin afiliación” que están aplicando sus conocimiento sobre ASD, para organizaciones de desarrollo y laboratorios de ideas (por ejemplo GTZ y CEPA) como parte de critica y discusión más extensa de las herramientas de sensibilidad al conflicto que incluyen PCIA y PCA.

Capacitación ASD en Sri Lanka

“Soy absolutamente inflexible respecto de esto, no puedo admitir que un extranjero venga aquí para hacer una capacitación de ASD. Sri Lanka tiene la capacidad. Donde podríamos usar capacitación es en el modo de monitorear ASD, estamos buscando una tutoría en ese aspecto.

Asesor de Sensibilidad al Conflicto, CHA

Si la capacitación sigue siendo uno de los métodos principales para aprender sobre ASD, buscamos comprender quienes fueron capacitados y por qué, el modo en que se diseñaron y condujeron las capacitaciones, que sirvió y que no sirvió en el diseño y la implementación de las capacitaciones, y hasta que punto los conceptos y principios fueron integrados tanto en el trabajo individual como en el de la organización.

Participantes a las capacitaciones

En líneas generales, los Gerentes de programas y consultores/capacitadores locales y extranjeros brindan las capacitaciones de ASD para personal de proyecto de nivel juniors, personal de campo y asociados implementadores locales. La Capacitación para Capacitadores más reciente de World Vision fue para sus empleados en el Área de Desarrollo de Programas y asociados locales. La capacitación sobre ASD de Helvetas se presentó en conjunto con otros métodos de SC durante un proceso de desarrollo de propuestas. La capacitación reciente de NCA (Norwegian Church Aid) en Sri Lanka fue conducida por un Asesor de Paz de NCA de Noruega e incluyó empleados de NCA y asociados de las oficinas regionales en Nepal, Bangladesh e India.

Las personas en las organizaciones donde no se realiza capacitación en los niveles superiores de dirección y en las oficinas centrales mencionaron frustración en tratar de cambiar el curso o desarrollar nuevas opciones cuando se veía que los elementos del proyecto estaban impactando el contexto negativamente. Un cambio propuesto ya sea sobre ubicación, actividad, o coordinación – presentada dentro del marco de análisis de ASD – a menudo lo trataban con resistencia. En muchos casos cuando el programa tenía que avanzar, a pesar de las protestas y opciones alternativas, el resultado fue un proyecto fallido. Como cabe esperar, estos mismos representantes del personal afirmaron que los niveles más altos (sedes centrales y sus donantes) debían ser capacitados conscientemente en ASD. Un representante de la Oficina de Iniciativas de Transición OIT de USAID fue aún más lejos, aunque un poco irónicamente, “Probablemente ustedes deben capacitar al Congreso de los Estados Unidos y el Departamento de Estado, quizás entonces ellos se alejen de los proyectos de gran infraestructura que solo provocan problemas”.

Contenido y Prestación de la Capacitación

La gran mayoría de la capacitación ASD se realiza en un proceso formalizado y estructurado. Una excepción es Danish Church Aid, que describió sus capacitaciones a la fecha como “informales” aunque un facilitador experto de RedR va a conducir una capacitación ASD más formal en el otoño 2007. Todas las personas con las que hablamos indicaron que el marco de análisis en sí es accesible, válido y relativamente sencillo de entender.

El personal y los capacitadores con base en Colombo (GTZ, World Vision, consultores independientes, CHA, Dans Church Aid) mencionaron que las capacitaciones o presentaciones sobre ASD son muy accesibles y sencillas de comprender debido a que no son demasiado académicas o abstractas. Los principios y conceptos clave se pueden explorar en términos simples con ejemplos instructivos y viñetas provistas en el libro y materiales de capacitación de ASD.

La mayoría de las personas con las que conversamos reconocieron que el marco de análisis, presentado visualmente, es el elemento más importante para comprender los “mecanismos” de ASD. Sin embargo, un consultor de GTZ afirmó que debíamos tener en cuenta con *quien* habíamos estado hablando, a saber personal de los niveles más altos, educados con la capacidad de comprender el marco de análisis conceptualmente. Aseveró que “otras personas con una orientación más práctica no reconocen lo que la herramienta podría brindarles. El contenido está bien pero este tiene que ser equilibrado con el relato de sus experiencias mientras aplican el marco de análisis. Hay una diferencia entre contarle a la gente acerca del marco de análisis y luego dar un paso adicional para asegurarse de que este “se adopta”. Cuando se presenta el marco de análisis en una capacitación, los facilitadores a menudo se dirigen a “completar el marco de análisis” y rápidamente “movilizar a las personas” hacia el entendimiento. Cuando el personal regresa a sus tareas de programa regulares y se enfrentan con temas específicos en el terreno no siempre les resulta sencillo llevar a cabo el marco de análisis. Las sesiones de práctica durante la capacitación tienden a centrarse en realizar los pasos del marco de análisis y generar un listado de opciones, sin embargo raramente se extiende a los pasos necesarios para convertir estas opciones en pasos de acción. Escuchamos a algunas personas expresar sus propias preocupaciones y la de sus colegas con una pregunta: “una vez que identificamos los problemas, ¿qué hacemos? ¿Cómo cambiamos las cosas?”

World Vision, Helvetas, Danish Church Aid, Norwegian Church Aid, Oxfam GB, Zoa Refugee Care (y muchas otras!) remarcaron que la porción del marco de análisis de los divisores y conectores es muy sencilla de entender y que en efecto ellos pasaron gran parte de la capacitación focalizándose en los divisores y conectores. Esto fue explicado con el hecho de que hasta los empleados que no tienen experiencia en el análisis de conflicto pueden captar estos conceptos e identificar actores, instituciones y eventos importantes que impactan en el contexto de forma positiva o negativa.

A pesar de la satisfacción con el contenido de las capacitaciones ASD, las conversaciones con Helvetas y la Cruz Roja Irlandesa indicaron que la “prestación” de capacitaciones puede ser problemática, sin embargo por una variedad de razones. En primer lugar, el taller, la presentación estilo aula impide que el material se “fije”. Estas dos organizaciones estuvieron de acuerdo en que idealmente debían aprenderlo mientras estuvieran realmente diseñando su propio programa. En segundo lugar, los capacitadores que son “extranjeros” limitan su efectividad en

tres formas importantes: 1. Ellos no están inmersos en el conflicto por lo tanto están desconectados de los participantes mientras estos buscan identificar las fuentes potenciales de conflicto. 2. Los capacitadores extranjeros también luchan para moverse de la explicación de los conceptos a la discusión de ejemplos de aplicación verdadera y obstáculos para evitar. 3. Dado que tienen a presentar los talleres en inglés, esto provoca un efecto de distanciamiento con el personal local para quienes el inglés no es su primer idioma. Aún en los casos donde hay un intento de compensar por la barrera del idioma, como lo hizo Helvetas mediante la búsqueda de alguien que hablara Síngales y Tamil, tuvieron dificultad en encontrar a la persona apropiada y como resultado “la capacitación no salió bien”.

World Vision ha superado muchas de estas dificultades en la presentación de capacitaciones mediante la conducción de las sesiones de capacitación con dos facilitadores, uno que habla Tamil y otro que habla Síngales. Los materiales de capacitación también se traducen a los dos idiomas. Dado que son “locales” cuentan con un conocimiento profundo del contexto, son capaces de presentar historias y ejemplos de mucha relevancia en el módulo de capacitación. Esto se consideró muy positivo ya que otros capacitadores han notado que los casos de estudios de otras zonas del mundo no siempre resultan útiles para el personal de campo. Norwegian Church Aid, Helvetas y muchas otras (CHA) también creen que los capacitadores locales son vistos como más creíbles y en lo que se refiere a capacitaciones introductorias sobre los principios y herramientas de Acción Sin Daño, Sri Lanka cuenta con capacidad local.

Sin embargo, hasta el significado de “local” presenta protestas. Mientras que los capacitadores Tamil y Cingaleses de World Vision con base en Colombo son considerados como locales, el representante de Helvetas afirma que las capacitaciones deberían ser prestadas aún más localmente por asociados locales.

“Cuando vienen desde Colombo, si bien son de Sri Lanka, enseguida los miran como extranjeros. Se debe empoderar a los asociados locales para que realicen capacitaciones ellos mismos y no es tan importante que sean “expertos”, sino que tengas las ganas. Si ellos creen en lo que están haciendo, los locales también tendrán ganas. ASD es muy valioso, pero requiere de tiempo, paciencia y recursos. Es importante que se maximice la capacidad local cuando se dan capacitaciones”.

Luego de la Capacitación: Incorporación Organizacional de ASD

Una capacitación de ASD es uno de los principales catalizadores para que las organizaciones “incorporen a ASD”. La oficina en Sri Lanka de Norwegian Church Aid fue capacitada en Noviembre 2006 luego de haber reconocido sus méritos cuando observaron el modo en que era utilizado por una agencia asociada, Danish Church Aid. Sosteniendo que era “un verdaderamente revelador” ya que se relacionaba con entender los divisores y conectores, la capacitación llegó demasiado tarde para incluirlo en la próxima ronda de programación en ese momento. Estarán “presionando” a sus asociados implementadores locales para incorporar los principios ASD en sus propuestas e incluirlas en la programación del año siguiente. Oxfam GB se enteró a cerca de ASD en 1996 a través de un taller al cual asistieron varios miembros clave del personal. Los conceptos principales de “divisores y conectores”, como DCA, tuvieron un impacto particular y se han utilizado en el planeamiento y diseño de nuevos proyectos. En 1998, DFID por prioridades de financiación, enfatizó los programas de reducción de conflicto y posteriormente, llevó a cabo un mayor análisis para propiciar las capacidades locales para la

paz. Sin embargo, no tuvo lugar un esfuerzo sistemático de introducir ASD en todas las decisiones de programación. Un grupo principal de Mercy Corps, habiendo participado en una Capacitación de Capacitadores en el verano del 2007, ha influenciado una evaluación de impacto de las capacitaciones de negociación para WFP y las Naciones Unidas en Sri Lanka. Basado en la reacción de los participantes a la capacitación de negociación ellos deseaban herramientas para estar mejor preparados para sus negociaciones, es decir para entender mejor el contexto en el que ellos mismos van a actuar y el modo en el que su comportamiento impacta en el conflicto. Mientras que el concepto de ASD es brevemente cubierto en términos de principios, ellos indicaron que deseaban escuchar ejemplos de estos principios en relación con su propio trabajo. Con ese fin, Mercy Corps esta buscando encontrar un “espacio” para ASD dentro de las capacitaciones de negociación. Ellos perciben un nexo entre ASD y las capacitaciones de negociación durante la fase de preparación de la planificación de negociación y que la parte de IEM del marco de análisis también tiene una aplicación significativa en el trabajo de negociación. “En el contexto de Sri Lanka, la negociación no es solamente un evento sino una forma de relacionarse con personas y esta es una cultura donde desarrollar buenas relaciones es crucial”.

No todos los que han incorporado ASD lo hicieron como resultado de su exposición a una capacitación formal de ASD. En el caso de Danish Church Aid, su “campeón” institucional se enteró acerca de ASD en la Universidad de Bradford. Ella encontró a ASD “útil para trabajar, sencillo de entender y posible de ser localizado”. Como resultado, DCA ha estado capacitando personal y siete ONG asociadas locales y solicita a sus asociados implementadores locales que cumplan con los principios ASD y los incorporen en las propuestas y decisiones de programación. En realidad, ella expresa que es común que en discusiones con personal de campo se hable acerca de “divisores y conectores” que ellos encuentran como un modo sensible y que no presenta antagonismo para hablar sobre el conflicto. Una experiencia similar ah ocurrido en el caso de Helvetas. Dos de los valores principales en Helvetas son los derechos humanos y la sensibilidad al conflicto. Uno de sus proyectos se denomina Desarrollo y Paz, siendo el desarrollo el punto de entrada hacia la paz, en particular en el este del país. Helvetas ha estado en el país por 22 años, se retirarán en el 2009 y todavía están intentando integrar la sensibilidad al conflicto y enfoques basados en los derechos. El esfuerzo respaldado por la oficina central, provocado por la exposición de un miembro del personal a ASD durante un empleo anterior, se basa en que ella se dio cuenta que aunque la organización apoye la sensibilidad al conflicto, es igualmente importante que los individuos dentro de la organización sean también sensibles al conflicto. A comienzos del otoño 2007, Helvetas conducirá talleres de ASD como una herramienta para asegurar que los derechos económicos, políticos, sociales y culturales de toda la población sean tenidos en cuenta en la programación. En la opinión de Helvetas “la paz no puede ocurrir sin la comprensión de los derechos humanos y ASD es una forma para evaluar la programación en términos de comprensión de tales derechos”.

Aplicación de ASD: Como una herramienta, Como una Lente

“Aparentemente ASD es sencillo de aprender, pero una vez que uno se mete en ASD, este implica un proceso un poco complejo”.

Consultor para GTZ

“Claramente, DNH se ha arraigado. Se ha convertido en un marco de referencia que todos aquí en Sri Lanka compartimos”.

Representante de una ONG internacional

En nuestras conversaciones encontramos dos grupos principales de usuarios de ASD. A los primeros los denominamos “usuarios esporádicos”. A los segundos los denominamos “usuarios intencionales”. Los usuarios esporádicos aplican el marco de análisis como una herramienta y una lente para tres razones principales. 1. Como una herramienta para emprender el análisis de contexto cuando desarrollan proyectos y programas. 2. Como una lente para ayudar a la organización y a los trabajadores dentro de la organización a desarrollar conciencia de los efectos potenciales de las actividades en el contexto local. 3. Para “congraciarse” con los donantes queriendo parecer que se especializan en la práctica actual. Los usuarios intencionales buscan integrar, incorporar ASD totalmente en el planeamiento, implementación y monitoreo de procesos organizacionales. Este último grupo será discutido más adelante en el caso de estudio.

Muchas referencias a ASD tuvieron lugar en conversaciones acerca de una variedad de enfoques de desarrollo sensible al conflicto. Por ejemplo, Oxfam GB ha adaptado un número de herramientas de los Módulos de Respuesta al Conflicto y condujo talleres de desarrollo de capacidades y mapeo de conflicto, ASD y análisis de conflicto para todos el personal de desarrollo, asociados implementadores locales y ONGI asociadas. CHA, en sus esfuerzos por poner en primer plano la sensibilidad de conflicto en el trabajo del Consorcio, presenta ASD como una opción en el menú de herramientas y enfoques de sensibilidad al conflicto. Finalmente DCA utiliza el proceso de análisis de contexto en el Marco de Análisis de ASD como un método de SC para identificar “importantes divisores y conectores que toman en cuenta la naturaleza dinámica del conflicto ... o personal de campo”. NCA coincide en expresar en ASD es la *mejor* herramienta para adaptarse al cambiante escenario del conflicto y es una excelente herramienta de análisis de conflicto. ¿Por qué este énfasis en sensibilidad al conflicto en este momento particular? Según el personal de programa de CHA.

Debemos aprender nuestra lección de los problemas que encontramos después del tsunami y estar mejor preparados. Los temas principales en el país ahora se refieren al gobierno, la militarización y los derechos humanos. La guerra puede volver y debemos dedicar todos los esfuerzos para evitar que el conflicto escale.

La aplicación de métodos SC, que incluye ASD, parece indicar que se utilizan en un modo interactivo, dinámico. Oxfam GB no está tan seguro: “como cualquier otra herramienta de análisis de conflicto, Acción Sin Daño también ha sido utilizado por muchas organizaciones de un modo muy esporádico y selectivo, mayormente al comienzo de los proyectos y en ese caso, se genera una instantáneo o cuadro estático del contexto”. Otra persona piensa que ASD equivocadamente se volvió objeto de crítica por su enfoque de “no intervenir” y debido a que el proceso no es lo suficientemente proactivo. Algunas personas en el pasado también malinterpretaron “acción sin daño” con “sin acción”. (Director de Programa en una ONG internacional).

Unos pocos individuos con los que conversamos expresaron dudas acerca de ASD como una herramienta de SC. “ASD esta siendo utilizado como sinónimo de SC. Sin embargo ASD NO es un herramienta de SC, sino una herramienta de diseño de programa”. No obstante DCA ha

presenciado resultados positivos en el uso de ASD como una herramienta de SC. Antes del Tsunami funcionó con las poblaciones afectadas por la guerra. Luego del Tsunami estuvieron dedicados a esfuerzos de alivio por el tsunami pero continuaron trabajando con comunidades afectadas por el conflicto. Además, decidieron dedicarse a los “distritos afectados por el tsunami” y no simplemente a los “beneficiarios afectados por el tsunami” con un enfoque holístico: Rehabilitación, sustento, salud, educación, y ayuda psicológica que presta asistencia a todas las poblaciones vulnerables y evita que se generen tensiones. Atribuyen esta decisión estratégica a su “planeamiento sensible al conflicto” y a la comprensión de los principios de ASD.

Varias organizaciones asimismo están utilizando ASD como una herramienta de construcción de paz o enfoque relevante para sus capacitaciones y actividades focalizadas en la construcción de paz. Un capacitador informó: “Las herramientas de sensibilidad de conflicto como PCIA y ASD son útiles los valores de inclusión y participación que deben orientar el trabajo de construcción de paz por defecto, no surgen naturalmente. La exposición de nuestros capacitadores y consultores a los principios de desarrollo sensibles al conflicto es parte del proceso de enseñanza de construcción de paz y no solo se deben utilizar para sensibilizar a los trabajadores de ayuda humanitaria sobre los temas de conflicto. A veces utilizar la herramienta de análisis de contexto de ASD en un entorno de grupo mixto se convierte en una intervención en si.

World Vision utiliza la evaluación de ASD en sus Planes de Desarrollo de Área, conjuntamente con Dar Sentido a los Contextos Turbulentos, para integrar paz y desarrollo en su programación. Otras organizaciones utilizan ASD para “buscar conector para identificar proyectos positivos y viables”, como la construcción de una pre-escuela que sea de utilizad para niños de diferentes grupos étnicos. FORUT asimismo ha utilizado ASD en sus programas focalizados en la construcción de paz como una forma de fomentar los conectores. “La aplicabilidad del marco de análisis de ASD para la construcción de paz es reconocida por muchas agencias de desarrollo que tienen el objetivo de fortalecer los lazos intercomunales y desarrollar relaciones que puedan servir como cimientos para una coexistencia pacífica”. Nadie pudo realizar comentarios acerca de hasta que punto ASD funciona como una herramienta de construcción de paz, sin embargo Oxfam GB admite que “la capacitación al personal no fue suficiente para asegurar el impacto a largo plazo de reducir las tensiones inter e intra comunales”. El uso de ASD para la construcción de paz fue tomado con escepticismo por una persona con la que habamos que cree que:

“Es riesgoso usarlo como una herramienta de construcción de paz” como él ve que se utilizando en el presente. “Paz es una palabra sucia en Sri Lanka en este momento. Si se vende como una herramienta de construcción de paz, esto sería un uso incorrecto en general y en este contexto. Se convierte en algo muy complicado y quizás el uso incorrecto del marco de análisis o quizás forzarlo más allá de su intención original, no solamente se intentan utilizar ASD en relación con el proyecto de desarrollo, sino que también se intenta hacer “el bien”. ¿El marco de análisis conduce al “bien”?

Investigador y Consultor Independiente

Varias conversaciones indicaron deseos de utilizad ASD como una herramienta de evaluación de riesgo, aunque ASD no considera en forma explícita la evaluación de riesgo. En vista del contexto de la actividad humanitaria en Sri Lanka descrito anteriormente, esto no es sorprendente. Las ONGs y los donantes están tratando de encontrar herramientas para reducir los

riesgos de seguridad reales y percibidos para sus empleados. Sin embargo, otras no son tan comprensivas: En la búsqueda de herramientas para reducir o evitar riesgo para las organizaciones y el personal ello puede estar perdiendo de vista a la comunidad.

Mientras en forma consistente escuchamos que ASD se está utilizando como una herramienta útil, muchos otros lo describieron como una lente con muy variadas aplicaciones. Por ejemplo, Helvetas afirma que es importante que los usuarios entiendan que no solo el desarrollo tiene la posibilidad de exacerbar el conflicto, sino que puede realmente *crear* conflicto. Por lo tanto, ASD tiene que ser aplicado en una forma muy global, no simplemente en un proyecto, sino como una forma de observar el trabajo de la organización en un todo. Otra persona con la que conversamos, describió a ASD como un conjunto de “grandes valores” relacionados con la practica humana y ética que permite a la organizaciones hacer la pregunta de “¿qué clase de huella queremos dejar?”. Para otra persona, ASD indicó un cambio de paradigma. Si está deseoso de aceptar la posibilidad de que toda la programación bien intencionada puede estar equivocada y que puede causar daño de verdad, todavía se tiene que estar preparado para hacerse responsable de las propias elecciones. Es necesario que se utilice para evaluar las huellas organizacionales en el contexto local”.

Finalmente, se informan aplicaciones de ASD que hemos denominados “ASD Lite” y se refieren a usos imprevistos del marco de análisis, a saber para satisfacer a donantes o justificar la programación . Una empleado senior de la Cruz Roja Irlandesa ha observado que ASD esta siendo utilizado en “retórica solamente” y mencionó que a menudo está “sobrexagerado en los informes”. Denominándolo el efecto “caja de relojería”, mencionó que es “difícil saber cuan intregado estuvo en la programación real, cinco minutos, cinco horas? Un tema principal que surgió del Taller de Sensibilidad al Conflicto patrocinado por CHA fue elevado por los participantes representando a docenas de ONGs que lamentaron que ASD y PCIA se refiere a “algo que tenemos para repasar proyectos”. El marco de análisis es utilizado por algunos no en el proceso de creación de un programa sino para asegurarse que se utilicen los términos técnicos en las propuestas. En “la comprobación” se pierde el valor del marco de análisis. World Vision mencionó un uso más “activo” aunque manipulador de ASD que ocurre cuando, fundamentalmente el personal de terreno, hace justificaciones para la financiación diciendo que el programa propuesto es “bueno para CLP”. Las personas también observaron al personal de campo tomar y elegir los elementos del marco de análisis que no son “relevantes” si surgen algunos problemas cuando se proponen o implementan los proyectos. Las consecuencias pueden ser significantes:

Nuestra oficina estaba trabajando en proyectos de infraestructura hídrica cerca de un campamento de IDP (desplazados internos) y nosotros elegimos la ubicación basándonos en información que estábamos obteniendo de personal local en el terreno. Pensamos que eligieron el área a propósito para atenuar una FOE [Fuerza Especial de Operaciones – Unidad de Policía contra el terrorismo y la insurgencia de Sri Lanka]. Para empeorar las cosas, también cavamos algunos pozos. Más tarde, estábamos haciendo unas visitas de M&E y entrevistando a los residentes en los campamentos, estos remarcaron cuanto apreciaban los pozos ... al igual que los militares.

Un representante senior de USAID Sri Lanka

Ya sea que se utilice como una herramienta o una lente, de manera abrumadora escuchamos que ASD se está utilizando en la “etapa inicial” como una forma de ocuparse del diseño de programa sensible al conflicto, para análisis de contexto, para iniciativas de construcción de paz, como un enfoque general para la programación. Sin embargo muchos admitieron que “ASD desaparece a la vez que el programa sigue marchando, es raramente utilizado en forma consistente para el desarrollo de opciones, monitoreo y evaluación. Las razones para esto serán esclarecidas durante la discusión de los esfuerzos de integración.

¿Dónde y Bajo qué condiciones es ASD más o menos Aplicable?

Durante nuestras conversaciones buscamos entender, no solo el contexto humanitario, de desarrollo, asistencia de construcción de paz y la aplicación de ASD, sino las evaluaciones de los donantes y ONGs acerca de dónde y bajo qué condiciones ellos encontraron que ASD es más (o menos) aplicable. Muchas de las personas con las que conversamos han trabajado en Sri Lanka por una década o más, antes y después del tsunami, y han presenciado las dinámicas del conflicto. Casi todos expresaron que es mucho más sencillo “aplicar el marco de análisis donde no hay abundancia de ONGs trabajando y compitiendo por una porción del mercado”. La “interacción caótica de ONGs” provoca que la aplicación de ASD sea más difícil. En Sri Lanka no fue solamente la cantidad de ONGs la que provocó que la aplicación de ASD sea más difícil, sino el hecho de que la magnitud del esfuerzo de alivio por el tsunami, en combinación con el conflicto subyacente creó una situación casi inmanejable. Una persona lo expresó sin rodeos:

Antes del Tsunami la Cruz Roja solo tenía una oficina pequeña. Luego del desastre, había más de 25 oficinas de la Cruz Roja, todas ellas deseosas de elevar sus perfiles. Ellos pensaron que se trataba estrictamente de un desastre humanitario y no tuvieron en cuenta los conflictos a nivel micro y macro y confundieron el contexto en el cual ellos estuvieron trabajando por un largo tiempo. El tsunami hizo una pausa en lo que iba a pasar ya que estaba relacionado con el conflicto de todas maneras. El problema es que muchos grupos humanitarios todavía no tienen una política o enfoque para tratar con escenarios conflictivos. Es atroz realmente, pero es una realidad.

Otros pocos expresaron que donde hay conflicto y un desastre natural, la aplicación de ASD se convierte en un desafío. Por ejemplo, un ex trabajador de ZOA comentó “una vez que llegan los actores más importantes con sus grandes armas, las armas cambian todo”. Otra persona expresó que no siempre está claro lo que constituye un “daño”: “¿Ustedes alimentan a la gente primero y se preocupan por el conflicto después?” El desafío es aún mayor cuando, como mencionó un empleado de World Vision, “la gente no ve un conflicto. Estuvimos trabajando en la zona Sur afectada por el tsunami donde estuvimos ayudando a pescadores muchos de los cuales son cristianos. Las comunidades lindantes son Budistas. La utilización de ASD es mucho más desafiante en áreas donde no hay violencia, solo injusticias estructurales”.

Asimismo preguntamos si hay ciertos sectores en los cuales ASD es más aplicable y las repuestas fueron variadas. World Vision lleva cabo todos sus programas de distribución de alimentos y refugio a través de ASD y va aún más lejos afirmando que ASD es más sencillo de aplicar en programas de alivio que en programa de desarrollo. Otra organización ve a ASD como sumamente útil para la programación de IDP y seguridad organizacional ya que “hoy en día los temas de riesgo y seguridad son enormes en vista de las crecientes muertes y secuestros”. El personal de CHA cree que ASD se puede aplicar en una variedad de sectores y contextos pero

funciona mejor a nivel de campo para la implementación de programación local. Muchos otros identificaron la fuerza de Acción Sin Daño en el hecho de que este está “basado en la comunidad y trae a la superficie las “dinámicas y los factores de conflicto local”.

Los Elementos del Marco de Análisis ASD: Un Énfasis en Divisores y Conectores

Además de la discusión general acerca de la aplicación de ASD, buscamos focalizarnos en el uso del marco de análisis ASD en sí: ¿Hay alguna parte de ASD en especial que use más que otra? ¿Por qué? ¿Qué tiene ese elemento especial que lo hace tan útil? ¿Qué otros elementos no son quizás tan útiles? ¿Qué partes del marco de análisis de ASD, tanto conceptualmente como en el modo en que se usa en el terreno, han funcionado y por qué?

Contexto del Conflicto

Sin excepción, todas las personas con las que conversamos comentaron acerca de su trabajo con ASD en términos de "Divisores" y "Conectores". La mayoría no solo estaban bien familiarizados con los términos "divisores" y "conectores" sino que informaron que usan estos términos en sus intercambios verbales y por escrito con colegas, asociados locales y donantes. También aparece como la parte del marco de análisis de ASD que se utiliza más fuertemente. Además de la sencillez y accesibilidad asociada con los divisores y conectores, un tema que surgió de nuestras conversaciones es el modo de capturar en tal análisis los conflictos a nivel micro y macro.

Unos pocos creían que la debilidad de ASD es que las personas raramente los utilizan para el análisis político a nivel macro para entender las influencias de los actores más importantes (grandes donantes, TLET, otros grupos armados, Diáspora, etc.). Las opiniones fueron variadas en cuanto al motivo por el cual ASD no se utiliza para tal “análisis de los actores más importantes”. Algunos entrevistados creían que la herramienta en si misma es limitada en su diseño para ser utilizada a nivel comunal/local y es el motivo por el cual se comprende y aplica mucho mejor a ese nivel. Un entrevistado reflexionó acerca del hecho de que los empleados de campo contratados en las comunidades a veces se encuentran limitados en sus “horizonte” y no puede identificar los posibles conectores o divisores que están fuera de los límites de su área inmediata de trabajo”. En cuanto al uso limitado para el análisis político, las personas mencionaron que los capacitadores no brindaron suficientes “instrucciones” de “como aplicar ASD a nivel macro”. Por lo tanto, no hubo demasiados esfuerzos por utilizar ASD a nivel macro en Sri Lanka.

En cambio, otros afirmaron los conflictos a nivel micro se pierden en el análisis de contexto, que “los conflictos de casta y los conflictos pequeños se ignoran” y se pierden “aquellos conflictos muy localizados que no podrían salir a la superficie en una evaluación realizada desde la oficina”. World Vision ha abordado este desafío mediante un análisis económico y político a gran escala y luego mediante la división en grupos de discusión que representen a varios actores es decir mujeres, juventud, líderes religiosos donde ellos “repasan” el marco de análisis. También llevan una cronología y cuando hay un evento desencadenador, ellos realizan un análisis de contexto y de divisores más detallado.

Un ex empleado de programa en una organización internacional con oficinas de campo en el norte de Sri Lanka comentó el uso limitado de divisores y conectores, “En el contexto de Sri Lanka las personas identifican fácilmente los conectores y divisores a lo largo de las líneas étnicas. Como resultado, muchas ONGI reconocen la necesidad de trabajar un poco en la comunidad musulmana y un poco en las comunidades Cingalesa, sin embargo la mayoría de las organizaciones continúan prestando la mayor parte de ayuda humanitaria a las poblaciones Tamil identificada como la más vulnerable debido a su estado de desplazadas. Solamente unas pocas organizaciones intentaron con determinación integrar a las tres comunidades y aumentar las capacidades locales para la paz de un modo duradero”.

Otro desafío descrito se relacionó con la "confusión por el hecho de que los mismos actores/factores pueden ser tanto conectores como divisores". Las personas no se sorprenden de tener que discutir conectores, sin embargo cuando encuentran a los mismos actores en ambas categorías, no están seguros de cómo tenerlo en cuenta en las decisiones de programación” (Consultor de una agencia de donantes). World Vision observó polémica en los grupos de discusión acerca de quienes y qué son los divisores y conectores. Para aquellos que reconocen que los divisores y conectores son el aspecto que más enfatiza el marco de análisis, esto tiene un costo. World Vision argumenta que su focalización en los divisores y conectores implica que los asuntos de género a veces se pierdan. Además, debido al tiempo que dedican a los divisores y conectores raramente llegan a la sección de Opciones y menos focalización en Sistemas e Instituciones, Actitudes y Acción, Valores e Intereses, Experiencias y Símbolos y Ocasiones. Una persona observó:

El esfuerzo que requiere asumir un análisis de contexto exhaustivo es significativo. Además aunque se lleve a cabo, la programación real no se altera o modifica. Las ONGs poseen el mismo menú de actividades y aunque aprendan ASD, no lo absorben o no lo integran. En otras palabras, la parte del “Qué” del marco de análisis no cambia aunque en el mejor de los casos se aplique el marco.

Ex jefe de programa de una agencia de desarrollo internacional

Aún nosotros de manera abrumadora escuchamos opiniones de cómo reconocer los "divisores y conectores realmente hace que la gente piense acerca del contexto en el cual están trabajando”, “realmente nos abrió los ojos”, “las personas comprenden los pasos de análisis de contexto y los siguen,” “consideramos en este entorno sensible a las palabras divisores y conectores como una forma de hablar de nuestros enfoques”. Cruz Roja Irlandesa, Norwegian Church Aid, Forut, Helvetas).

Programa de Acción Humanitaria

Interesantemente, los elementos de Por qué, Dónde, Qué, Cuándo, Con Quién, por Quién y Cómo del análisis del Programa de Acción Humanitaria en sí mismo recibieron menor atención en nuestras conversaciones comparados con los elementos de Mandato, Donante y Oficina Central. Muchos señalaron a estos últimos actores como restricciones para comprender por completo los beneficios de ASD para reducir los impactos negativos en los contextos en los que trabajan. La historia de World Vision no era poco común:

“Luego de que conducir grupos de discusión en la comunidad regresamos a la oficina central y analizamos los hallazgos en grupo y luego proponíamos nuestro enfoque programático. Estas reuniones cuentan con la asistencia de coordinadores de programa, gerentes y gente de finanzas, sin embargo los niveles más altos no participan de ellas. A veces encontramos un problema y tenemos que consultar con la oficina central y nos reuniremos para discutir los hallazgos con el análisis ASD, pero esto puede ser problemático. En Trinca teníamos un proyecto que cuando le aplicamos el marco de análisis descubrimos que podríamos estar contribuyendo con mantener el conflicto. Nos dirigimos a la parte "Dónde" del marco de análisis para tratar de cambiar la ubicación del proyecto. Sin embargo la oficina central quería que el proyecto continuara en Trinca. Finalmente el proyecto falló”.

Varias conversaciones también revelaron los obstáculos que enfrentan las ONGI que trabajan en áreas controladas por los rebeldes en el proceso de llevar a cabo una evaluación de necesidades antes de desarrollar la programación. El TLET impone restricciones con respecto al acceso a ciertas comunidades y generalmente, los grupos armados están deseosos de cooperar con aquellas agencias humanitarias internacionales que llegan con auxilio y víveres para ser distribuidos. En algunos de esos casos, es imposible llevar a cabo la evaluación de necesidades o un proceso de consulta a la comunidad y el programa de acción humanitaria se diseña por completa al arribo.

Mensajes Éticos Implícitos y Transferencia de Recursos

“TLET sube los “impuestos” de las ONGI que trabajan en las áreas controladas por los rebeldes en el Norte”.

Ex jefe de programa de una agencia de desarrollo internacional

World Vision, CIDA, Norwegian Church y Helvetas reconocieron que pusieron menos énfasis en la Transferencia de Recursos o Mensajes Éticos Implícitos en alguna de sus capacitaciones o en la práctica. Una persona con la que hablamos fue más allá: “Los aspectos IEM y TR se ignoran casi por completo”. Las razones variaron desde “ambas capacitaciones y el desarrollo de programa generan más discusión acerca de los conectores y divisores”, a “el personal a nivel país o de rango inferior quienes con mayor frecuencia son capacitados no poseen el poder para influenciar a la dirección para modificar los enfoques de todas maneras”, “no vamos a presionar a nuestros asociados para que realicen los análisis IEM y TR - Encontramos que ASD provee principios saludables para un código de conducta.”

Tanto World Vision como FORUT describen a estos dos elementos del marco de análisis como “muy reales y muy relevante para las agencias humanitarias y de desarrollo que prestan ayuda. World Vision, por ejemplo, nunca coordina reuniones los viernes por la tarde porque sabe que los musulmanes no pueden asistir. Además World Vision recientemente analizó sus prácticas internas/organizaciones con el enfoque ASD y se dieron cuenta de que habían estado contratando muy pocos empleados musulmanes, hicieron una recomendación para emplear más personal musulmán. El gerente de programa con sede en Colombo admitió que esta no era una recomendación que provino del personal de campo, pero que fue considerada tan importante por el equipo de programa de Colombo.

Cualquier programa que implique distribución se concentrará fuertemente en las transferencias de recursos potenciales, las que generalmente se centran en efectos de mercado de costos de

construcción Cuando descubren efectos de mercado negativo, dedican demasiado esfuerzo a desarrollar opciones, que solamente se pueden recomendar y son muy raramente adoptan los que toman las decisiones en los niveles superiores de la organización.

Opciones

Nuestras conversaciones acerca del elemento de Opciones en el marco de análisis se centraron en los temas de *quien* debe generar las opciones, *cómo* se deben implementar las *nuevas* opciones y *cómo monitorear* los efectos de estas nuevas opciones. Un empleado de una organización internacional confesó que ellos ni siquiera llegan a la parte de Opciones del marco de análisis “debido a que hacer el análisis de contexto y resolver los elementos de la ayuda humanitaria que estamos proponiendo toma demasiado tiempo”. No hubo consenso en quién debe generar las opciones. Las opiniones variaron desde “las opciones deben emanar de Colombo en oposición a los niveles locales” a “personal a nivel de campo, en virtud de su conocimiento cercano en el terreno, son los aptos para generar opciones para reducir los impactos negativos de los proyectos”. World Vision describió su compromiso de querer que el personal de campo se dedique a desarrollar las opciones pero estos se resistieron y especular que esto sucede “para que en el caso de que algo funcione mal nos puedan culpar”. El resultado es “Aunque ellos generen opciones a nivel local, no discuten las opciones a través del marco de análisis nuevamente. El resultado es tanto falta de práctica como falta de confianza y una débil capacidad local general.

Sin importar quién debe generar las opciones, en forma consistente nos expresaron su dificultad en implementar esas opciones basadas en las decisiones de ya sea supervisores u oficina centrales como ilustra la historia del representante de USAID.

“Aún entre el personal de mayor rango, la mayoría no posee habilidades analíticas para ver como sus programas van a impactar en el conflicto. El personal local no posee la capacidad tampoco. Sé que hemos avivado el conflicto aún más. Financiamos un gran proyecto hídrico que estaba en el medio de “Cenegalización” [una política del gobierno para reubicar a la población Cingalesa en áreas tradicionalmente Tamil. Nuestro proyecto fue un factor de atracción para promover este proceso. Intenté elevar el tema a mi supervisor, pero me llamaron “saboteador”.

Aún el proceso de generar opciones y cambiar el curso de la programación puede provocar terribles conflictos, como lo ilustra la historia a continuación:

“Las personas son buenas para manipular quien eres y que representas. En Ampara, World Vision trabaja con comunidades musulmanas y ha considerado construir una escuela para esa comunidad. Sin embargo la comunidad musulmana esta intentando construir el colegio en territorio Tamil. World Vision se negó a hacer esto por un número de razones: Análisis ASD, plan defectuoso estructuralmente, y la disponibilidad de la construcción de otra escuela que hubiera podido ser restaurada. La comunidad musulmana acuso a World Vision de ser racistas Cristianos”.

Otra persona describió la frustración que sintieron de este modo:

“Por lo tanto ahora hemos generados opciones, sin embargo ahora tenemos que implementarlas. Los problemas surgen cuando los supervisores no están preparados para llevar a cabo las sugerencias. Las personas están en un callejón sin salida. Respaldo por parte de la dirección es importante”.

Y por último:

“ASD como herramienta analítica ayuda a dedicarse a los dilemas y situaciones complejas con las que todos nos enfrentamos en Sri Lanka. Sin embargo sería irreal asumir que todo el mundo puede llevar a cabo el análisis en forma completa hasta la implementación e influir en cambios genuinos en términos de políticas y programación. Hay solamente unas cuantas actividades que una organización tiene el mandato de asumir. Las personas entienden los pasos del análisis de contexto y verdaderamente siguen los pasos, sin embargo muchos terminan haciendo las mismas elecciones pero con una mayor sensibilización de los factores de conflicto potenciales. “

Un representante de una organización de desarrollo internacional.

Otras personas con las que hablamos describieron una clase de “complejidad” que surge cuando se desarrollan opciones y luego se tiene que entender el modo en el que el rediseño de programa afecta a los divisores y conectores. Tal como lo describió un consultor de sensibilidad al conflicto “no siempre se ve lo que obtienes luego de usar el marco de análisis ...las personas anticipan que hay más detrás de los siete pasos, pero no están seguro de que es, y algunos desisten”. Otra personas mencionó que “aunque a primera vista parece sencillo, accesible y amigable para utilizar, se torno “mas pesado” operacionalmente y más complejo que lo que podrían sugerir los pasos, marcos, etc. Y una más: ‘ASD ha sacado lo mejor de todas las herramientas disponibles, pero cuando las personas notan las complejidades, lo abandonan.

Un asesor en CHA ofreció esta evaluación de los desafíos de desarrollar opciones: “Hay un problema una vez que se desarrollan las opciones, el de monitorear esos cambios y sus impactos. ¿Cómo desarrollamos sistemas de M&E para ASD? En varias ocasiones se les solicitó asistencia, orientación o recomendaciones a los autores del informe para realizar un taller en cómo integrar ASD y Ejercicios de Toma de Decisiones. Norwegian Church Aid y World Concern coincidieron en afirmar que ellas “confían que será útil para el desarrollo de contexto, desarrollo de propuestas, pero no están seguras de cómo monitorear y evaluar ASD. ¿Cómo van a poder articular que el impacto de su trabajo “no hizo daño?” ¿Esto significa que van a tener que aumentar sus datos de referencia y examinar el entorno en general?

El Centro para el Análisis de la Pobreza (CEPA), una investigación con base en Colombia y una política sin fines de lucro, se encuentra actualmente en el proceso de desarrollar un modelo de capacitación para la ‘Evaluación de Impacto de la Paz & los Conflictos & Monitoreo del Impacto’. El modulo brinda una visión general exhaustiva de las herramientas de análisis de conflicto, revisa Acción Sin Daño y PCIA, y sugiere formas para conectar estas metodologías de impacto de conflicto con “la practica de proyecto fundamental de monitoreo del impacto”. El borrador del modulo establece que “la combinación de estas dos áreas bajo un concepto más amplio de integración es una respuesta a la aparente falta de sensibilidad de los proyectos a su entorno de conflicto ... Esperamos situar el conflicto por completo en el proyecto así como el proyecto esta situado en el conflicto... El modulo de capacitación no es una simple guía “de cómo” incorporar la sensibilidad de conflicto dentro de las practicas de desarrollo. Es un conjunto de ideas estructuradas que van a ayudar a los proyectos y programas en forma individual a alcanzar una sensación sistemática de su entorno y traducir esta conciencia en un sistema que permite que el proyecto se adapte. Creemos que esta adaptación al conflicto ayudará a realzar los impactos positivos que un proyecto tendrá respecto de la paz y el conflicto así como

colaborará a reducir los impactos negativos potenciales del conflicto”. CEPA planea iniciar la capacitación en el 2008.

Integración de ASD

“Para este trabajo se tiene que tener a todo el mundo a bordo”.
Consultor de Sensibilidad al Conflicto de GTZ

Casi todos con los que conversamos describieron a ASD como “simple” “practico” “sencillo de aplicar” y “oportuno”. Encontramos un grupo de usuarios tan comprometido con sus meritos que ellos han o están trabajando activamente para institucionalizar o “incorporar” ASD a sus prácticas organizacionales. El Diccionario American Heritage define la palabra transversalización como “una corriente de pensamiento predominante, influencia o actividad para integrar”. Sin embargo, es variado lo que las organizaciones consideran como integración de ASD. Por ejemplo, CARE considera integrar como una función de cuantos individuos dentro de la organización internalizan ASD (presentado en el taller del CHA). Helvetas va a reconocer que ASD esta integrado cuando sus asociados locales estén incorporen ASD en su programación. Norwegian Church Aid se considerará que tuvo éxito al integrar ASD cuando “al usar ASD ellos sepan si son divisores o conectores y si son detentores de derechos o detentores de obligaciones (NCA utiliza derechos basados en el enfoque de desarrollo). Se trata de personas que sepan con quienes y donde ellos están en conflicto”. World Vision ha desarrollado una cultura organizacional que promueve e invierte en el análisis sistemático utilizando ASD.

Aquellas personas con las que conversamos identificaron las siguientes barreras para integrar ASD:

- Tiempo y recursos

En relación con lo anterior, hubo restricciones de tiempo en 4 dimensiones:

1. El tiempo que toma llevar a cabo una programación, desarrollo y monitoreo sensible al conflicto.
2. La brevedad de los ciclos de proyectos, que pueden ser tan cortos como un año, presenta un desafío para usar ASD cuando la puesta en marcha del proyecto debe ser rápida.
3. El tiempo considerable que lleva institucionalizar ASD (u otros métodos SC) totalmente a lo largo de una organización requiere una inversión en capacitación, desarrollo de capacidades y creación de estructuras para asegurar que se convertirá en una parte de la cultura organizacional.
4. La coordinación de la ayuda humanitaria requerida también afecta la capacidad de utilizar por completo los enfoques SC. Por ejemplo, una opinión que escuchamos a menudo es que cuando azotó el tsunami, la mera escala y necesidad de ayuda humanitaria, combinadas con la llegada exponencial de nuevas ONGs “se llevó la SC”.

- Empleados Nuevos

Los empleados nuevos que llegan a una organización poseen variadas capacidades / exposición relacionada con ASD. Los desafíos de capacitar a los empleados nuevos en un sector y contexto que posee un alto movimiento de empleados son considerables.

- Memoria Institucional Tenue

Uno o dos detentores de conocimiento pueden no ser suficientes para incorporar ASD (y otros métodos de SC). Dos razones explican esta situación 1. Movimiento del personal 2. El conocimiento simplemente no se extiende o migra a otras partes de la organización.

- Dirección General de las Organizaciones

Las organizaciones luchan por desarrollar las estructuras, la habilidad, el tiempo o la capacidad técnica para institucionalizar ASD en la dirección general de la organización.

- Asegurar “Respaldo”

Las herramientas de SC y ASD pueden fácilmente ser utilizadas y resultar exitosas a nivel de campo cuando el personal ha reconocido su valor. Sin embargo, esto no necesariamente equivale a un “respaldo” automático por parte de los gerentes. Este mismo fenómeno ocurre a nivel de donantes también. Si el donante no posee el “deseo político de realizar inversiones en tiempo y recursos, nada va a cambiar” (declaración de un representante de una agencia de donantes).

A pesar de las barreras que describen, los esfuerzos por integrar ASD en sus prácticas organizacionales están en curso. Danish Church Aid solicita a sus asociados que “consideren los factores sensibles al conflicto ... tratamos de recordarle a las personas por qué estamos haciendo esto, este es el motivo, donde va a haber una diferencia”. DCA también tiene un listado de procesos que deben utilizar cuando dialogan con asociados. Estos incluyen ASD y métodos de planeamiento participativo.

Norwegian Church Aid seguirá el ejemplo, solicitando a los asociados de programas a integrar ASD en el diseño de sus propuestas, como lo hará Helvetas. Aún así ellos temen que ASD no sea todavía una parte viviente de su vida organizacional, que “solo se encuentra por escrito”. Como el campeón organizacional de ASD, un miembro senior de esa agencia expresó que con el movimiento de personal, la experiencia profesional se va con ellos. Por ejemplo, él sabe que cuando se vaya, él se va a llevar su conocimiento con él.

Las tres estaban preocupadas acerca de la profundidad del análisis por parte de asociados que ya tuvo lugar y que va a ocurrir después de más capacitaciones. NCA no quiere que ASD se convierta simplemente en “términos técnicos, sin embargo realmente refleja el hecho de que el proceso ASD ha sido utilizado”. NCA propone asegurar que los asociados utilicen ASD rigurosamente por medio de visitas de campo durante el tiempo de propuesta. Es posible que apliquen el mismo enfoque que su agencia asociada, DCA. DCA ha utilizado ASD para crear indicadores de “impactos negativos posible en los conflictos” que se inspira en ASD fuertemente. El informe bianual a donantes y otros actores examina el modo en DCA “no creó conflictos entre las comunidades”. Ellos evalúan los pueblos lindantes y hacen preguntas: “¿Cómo se seleccionó a este pueblo, por qué tal población fue seleccionada, por qué este proyecto, Qué cantidad /cuáles son los incidentes de violencia, o amenaza? Por último, Helvetas, que cierra su oficina de Sri Lanka en el 2009 está trabajando para “asegurar que permanezca la capacidad ASD”. Con ese fin, actualmente están tratando de encontrar ONGs locales que haya de manera exitosa incorporado ASD en su programación para que los orienten en sus dos últimos años en Sri Lanka.

Nos preguntamos si alguna vez World Vision recibe pedidos de ONGs y/o donantes para compartir sus experiencias con ASD. El personal de World Vision indicó que recibe pocos pedidos. En nuestras conversaciones preguntamos acerca del alcance de los intercambios de información de par a par y la experiencia relacionada con la incorporación de *cualquier* herramienta y enfoque de SC. Muchos vieron sus meritos, pero describieron una reticencia a llevarlo a cabo “por miedo a parecer que no tienen unida su causa organizacional”. CHA resumió el asunto de este modo:

La capacitación está hecha, se creó conciencia, los meritos fueron aceptados, pero no hubo mucho desarrollo de capacidades en la incorporación del mismo... Necesitamos pasar a la siguiente etapa y encontrar formas de institucionalizar y monitorear ASD. Específicamente necesitamos capacitaciones *externas* en dos áreas:

- Cómo integrar ASD en la dirección organizacional
- Cómo integrar ASD en los Ejercicios de Toma de Decisiones.

Impactos de Acción Sin Daño: ¿Huellas en la Arena?

“Como resultado de la capacitación aquellos que la realizan obtienen la lente CLP (Capacidades Locales para la Paz) para siempre. Son capaces de analizar la situación. Hemos cambiado nuestros programas como resultado de ASD, especialmente la fase de implementación. Además, hemos aprendido un montón a través del proceso de capacitación. Por lo tanto se puede decir que tenemos una mejor programación y mejor capacitación”.

Personal de Programa, World Vision

Hace más de una década desde que se realizaron las primeras capacitaciones ASD en Sri Lanka y quisimos discernir qué (si los hubiera) impactos han tenido los conceptos. Se habló mucho de que el ataque del tsunami se estaba “llevando” a ASD. ¿Pero fue eso? Unos pocos avisaron de esta metáfora usada excesivamente y con ese fin le preguntamos a las personas con las que hablamos acerca de sus pensamientos respecto de los impactos de ASD en cuatro niveles: individual, organizacional, comunidad y país. Reflexionaron principalmente en esos impactos por medio de las historias que capturamos a continuación:

Nivel Individual

Estuve hablando con un Oficial del Ejército de las Fuerzas Especiales. Estaba de servicio cuando el TLET vinieron al pueblo para realizar una protesta pacífica. Les permitió entrar con la condición de que ellos no eleven su bandera durante la protesta. A cambio, ellos podrían entrar y salir del pueblo sin incidentes. En un momento del día, TLET elevaron la bandera. El oficial admitió que antes realizar la capacitación de ASD, hubiera apuntado a los protestantes con armas y los hubiera hecho bajar la bandera. En cambio, cuando fue el momento de regresar al territorio Tamil, el oficial tuvo la puerta cerrada. Explicó “ustedes no mantuvieron su parte del acuerdo y yo no mantendré la mía, tendrán que permanecer aquí durante la noche y podrá pasar en la mañana”. ASD le dio una forma de pensar acerca de las consecuencias de sus acciones.

Representante de la Cruz Roja Irlandesa.

Nivel Organizacional

Canadian International Development Agency (CIDA) como una agencia donante sensible al conflicto eleva sus recursos para exigir prácticas sensibles al medioambiente y al conflicto entre los receptores de tales recursos. En el proceso de considerar las propuestas para financiar, el personal de CIDA considera tanto el diseño del proyecto como los planes de monitoreo/evaluación que se requieren para diseñar con una lente ASD en mente. Fuertemente concentrados en la sensibilidad del conflicto, CIDA no brinda solamente pautas a los subvencionados sino que “los acompaña en el proceso”. El proceso de selección considera cómo el proyecto propuesto, por ejemplo construcción de viviendas en Ampara, puede afectar el conflicto. La experiencia de CIDA y sus asociados en el trabajo con lo locales o el consejo provincial en desarrollo infraestructura o en proyectos de gestión de desperdicios sólidos ha sido montones de lecciones aprendidas. “Todo el mundo quiere un pedazo de la torta y navegamos a través de expectativas bien tensas. Hay mucha manipulación política, sin embargo si la gente no se deja atrapar, todavía se puede hacer el trabajo de uno” Acción Sin Daño ha sido útil para determinar los diferentes actores en el contexto en el cual CIDA otorga trabajo.

Representante de agencia de donantes Canadiense

Nivel Comunidad

Hemos estado trabajando para un proyecto de desplazados internos (IDPs) aquí en Sri Lanka. Al principio solamente trabajamos con desplazados internos, pero en una consideración adicional de los principios de ASD, nos expandimos a comunidades vecinas. Estábamos trabajando en una pequeña aldea Tamil donde la tasa de suicidio era alarmantemente alta. Durante el diseño de un programa para intentar detener los suicidios intentamos fuertemente encontrar los “conectores” en la aldea que podría proveer de un punto de entrada para su implementación en programas. Utilizamos un grupo de mujeres de la aldea y llevó cuatro años de presencia y esfuerzo permanente, pero el incidente de suicidio fue eventualmente *eliminado*. ASD realmente puede reformular el proyecto en términos de comprensión de divisores y conectores. Sin embargo pienso que debe haber una advertencia que el análisis se debe llevar a cabo e incluir los factores micro y los culturales. Por ejemplo, la envidia es algo que se debe considerar y raramente se hace. Un análisis de contexto asiduo no descubriría esto pero un micro análisis si lo haría.

Representante de Zoa Refugee Care

Nivel País

Luego del tsunami, Helvetas tomó la decisión de no trabajar solamente en los distritos que fueron afectados por el tsunami sino que además la guerra afectó a muchos en base a nuestro conocimiento de los principios ASD. Utilizamos la parte de Divisores y Conectores del marco para hacer el análisis. Lo llevamos un paso más allá y no solo construimos viviendas en ambas comunidades sino que los hicimos de un modo que fue sensible culturalmente. Estuvimos orgullosos de eso y funcionó.

Personal de Programa en Helvetas

En Batticaloa, los fondos estaban destinados para la construcción de pozos para las comunidades afectadas por el tsunami. El personal de campo de World Vision pudo planear y construir los

pozos en un modo que permitió a otras comunidades acceder a ellos. Se utilizó un proceso de consultas para explicar las razones para la ubicación del pozo. Además, los beneficios del dinero en efectivo a cambio de trabajo luego del tsunami se compartieron en comunidades étnicamente mixtas.

Personal de Programa en World Vision

Conclusion

En general, no afirmaré que el trabajo de las ONGs ha empeorado el conflicto. Es debido a la presencia de las ONGs que la situación sigue siendo algo llevadera para las comunidades en las cuales trabajamos. Sin embargo en términos de fortalecimiento de las capacidades locales para la paz – esto ha sido posible en una pequeña escala, acaso respaldar la paz es peligroso en este contexto actual.

Representante de una agencia de donantes en Colombo

La mayoría de las personas con las que conversamos fueron firmes en su creencia de que ASD ha hecho “un muy buen trabajo” en concientizar e incrementar los conocimientos acerca de los impactos potenciales de la programación en el conflicto. ASD “ha hecho un buen trabajo al poner su sello propio” de manera tal que es fácilmente reconocible. Todos atribuyeron este reconocimiento a la “gran cantidad de capacitaciones” y el respaldo de algunos donantes. Muchos comentaron que dado que CDA no es propietaria respecto de su información, es que no hay “caja negra”, las personas están fácilmente “siendo formadas” y están “aprendiéndolo”.

¿Sin embargo esta concientización se ha traducido en *acción* consistente? El presente caso de estudio ha demostrado que hay ONGs que están asumiendo esfuerzos considerables para integrar ASD en su práctica organizacional. Otras personas con las que conversamos reafirmaron que “muchas han internalizado el marco y lo que este significa, pero todavía no han dado el “salto” a la acción, que “la población ve el valor y la validez del mismo. La concientización está allí pero el comportamiento de las ONGs no ha cambiado realmente”. Y por último, “pensamos que estamos en la etapa de resultados donde las actitudes de las personas han cambiado, pero no necesariamente su comportamiento”.

Las razones de esta “falla de salto a la acción” han sido variadas. Un representante de la Cruz Roja Irlandesa atribuye esto al hecho de que las decisiones de programación se realizan *antes* de que el programa sea desarrollado. En otras palabras:

Dudo si muchas agencias verdaderamente consideran el efecto que 20 pozos de agua van a causar en el conflicto. O Ellos pueden descubrir los impactos potenciales – y hacerlos de todas maneras. Desafortunadamente la cuestión no es si construir nuevas viviendas porque la decisión de construir viviendas ya ha sido tomada.

En otros casos, se debe a las tensiones y las limitaciones ocasionadas por los ciclos cortos de financiación, el movimiento de personal, la obtención de respaldo por parte de todos los niveles de la organización y la memoria institucional tenue de ASD. Por último, “ASD se está enseñando y la población está aprendiéndolo, sin embargo todo el mundo lo considera como otra prueba para superar, como la sensibilidad de género”, que “sale a la superficie cuando se

cumplió el plazo de una propuesta, cuando se necesita justificar la programación o el contexto se tornó demasiado “peligroso”.

A pesar de ello, en forma consistente recibimos pedidos, no necesariamente para realizar más capacitaciones, sino para asistencia técnica y tutoría para a) integrar ASD en un proyecto y monitoreo organizacional y sistema de evaluación, b) adaptar ASD para la reducción de riesgo, C) facilitar el “el aprendizaje transversal colegial” sobre el modo de integrar ASD. Los redactores del caso de estudio han documentado estos pedidos para ser presentados en las conversaciones en curso y futuras con personal de CDA y sus asociados sobre los pasos a seguir en el proyecto Acción Sin Daño.

Anexo 1: Preguntas para Entrevistas*

1. ¿Cómo entró en contacto con el marco de análisis ASD?
2. ¿Cuáles fueron algunos de los factores motivadores para adoptar ASD? Por favor indique no solo las condiciones del terreno que pueden haber influenciado su deseo de aprender más acerca de ASD, sino además por qué y en que *momento* en particular.
3. Si se acuerda, ¿quién fue capacitado? Si usted tiene ASD integrado en su programación, ¿Cómo se capacita a los empleados nuevos o cómo toman conocimiento del marco de análisis? Luego de una capacitación ¿cómo se utilizan los conceptos en su trabajo?
4. ¿Hay alguna parte de ASD en especial que use más que otra? ¿Por qué? ¿Qué tiene ese elemento especial que lo hace tan útil? ¿Qué otros elementos no son quizás tan útiles?
5. Si utiliza otras herramientas de sensibilidad al conflicto además de ASD, ¿Cómo adapta e integra las herramientas?
6. ¿Qué partes del marco de análisis de ASD, tanto conceptualmente como en el modo en que se usa en el terreno, han funcionado y por qué? ¿Qué aspecto de ASD no han funcionado y por qué?
7. ¿Hay algún sector en particular que usted considere que ASD es más receptivo? ¿Para cuáles sectores la aplicación del enfoque ASD se torna más desafiante y por qué?
8. En su trabajo con asociados, ¿Cómo utiliza ASD para el desarrollo e implementación de la programación cuando ellos no utilizan ASD? ¿Y cómo lo hacen cuando si lo utilizan?
9. Si usted ve cualquier impacto positivo o negativo de su trabajo cuando se implementa su programación, ¿Qué hace? ¿Cómo genera opciones? ¿Cómo monitorea usted los cambios que ha realizado para ver si estos contrarrestan el impacto negativo original?
10. ¿Cuál ha sido el Cambio Más Significativo para su Organización (con las comunidades con las que trabaja / con sus asociados) desde que utiliza o es capacitado en ASD?
11. Si puede mencionar una lección aprendida en lo que respecta al uso de ASD ¿cuál sería?
12. Posee usted alguna “buena practica” que le gustaría compartir en lo que se refiere al uso que realiza de ASD

*No todas las preguntas fueron de aplicación para todos los individuos y organizaciones.