

# MÓDULO 5

## DISEÑO DE PROGRAMAS Y PROTECCIÓN



Resumen	1
Objetivos de aprendizaje	2
Mensajes clave	2
Preparación	2
Desglose Módulo 5	2
Actividad 1 – Revisión del diseño de programas y protección	3
Actividad 2 – Trabajo en grupos con estudios de casos	5
Documento 1 - Caso: Educación para niños retornados	7
Guía del formador/a 1 - Caso: Educación para niños retornados	8
Documento 2 - Caso: Asistencia en agua y saneamiento	9
Guía del formador/a 2 - Caso: Asistencia en agua y saneamiento	10
Documento 3 - Caso : Derechos humanos en un entorno de post-conflicto	11
Guía del formador/a 3 – Caso: Derechos humanos en un entorno de post-conflicto	12
Documento 4 - Caso: Programas de asistencia para la integración local	13
Guía del formador/a 4 – Caso: Programas de asistencia para la integración local	14
Documento 5 - Caso: una clínica para niños desplazados	15
Guía del formador/a 5 - Caso: una clínica para niños desplazados	16

### Resumen

Este módulo usa estudios de casos para **ilustrar el principio de ‘no causar daño’** – que en una situación de refugio significa que los actores humanitarios deberían prestar especial atención al hecho de que sus **actividades de protección de refugiados pueden tener efectos positivos y negativos**.

Aunque se presentan **varios casos para estudio** sólo se espera que se utilicen uno o dos. El formador/a puede decidir entre recapitular o hacer una retroalimentación teniendo en cuenta el **contexto particular de trabajo de los y las participantes**, o puede manejar esta sesión como una reflexión ‘segura’ sobre los errores que otros han cometido y examinar el contexto particular en otra sesión.

**Objetivos de aprendizaje**

Al terminar la sesión, los y las participantes serán capaces de:

- Identificar algunos efectos negativos y positivos que pueden tener los programas en la protección del refugiado.
- Describir algunos factores que influyen en las decisiones de los programas.
- Describir factores que determinan el carácter 'protector' de un programa.
- Identificar formas de adaptar los programas para mejorar la protección del refugiado.

**Mensajes clave**

- Al tomar decisiones programáticas, los actores humanitarios deberían tratar de anticipar las implicaciones que esas decisiones tendrán en la protección de los diferentes grupos y en su entorno.
- La participación de los grupos vulnerables en la planificación, ejecución, seguimiento/monitoreo y evaluación de los programas ayudará a garantizar que esos programas respondan a los problemas de protección.
- Los fallos en la coordinación con actores relevantes pueden limitar gravemente el impacto de los programas en la protección del refugiado.

**Preparación**

- **Seleccione y fotocopie los casos de los Documentos 1 a 5.**

Desglose Módulo 5			
Tiempo		Metdología	Recursos necesarios
Actividad 1 – Diseño de programas y protección.	20'	Plenaria.	Diapositivas del Módulo 5.
Actividad 2 – Trabajo en grupos.	70'	Trabajo en grupos.	Documentos 1 a 5 – Casos. Guía del formador/a 1 a 5.
<b>Total: 90 minutos</b>			

**Referencias**

- Mejor Diseño de Programas (*BPI – Better Programming Initiative*). Iniciativa de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Para mayor información sobre este enfoque, o para obtener copias de folletos de BPI contactar el DPDR en FICR, Apdo. de Correos 372, 1211 Ginebra 19, Suiza
- *CARE's Benefits - Harms Handbook and Facilitation Manual*, CARE 2001. Para mayor información sobre este enfoque o para obtener copias de los recursos, contactar a Paul O'Brien, en CARE, 151 Ellis Street NE, Atlanta, Georgia 30303 USA
- Anderson, Mary B. *Do No Harm*. Rienner, London, 1999. Páginas 67 a 76 sobre el tema de asistencia en situaciones de conflicto
- *Growing the Sheltering Tree, Protecting Rights Through Humanitarian Action* del Inter-Agency Standing Comité. Capítulo 2 sobre el desarrollo de un enfoque integrado de la asistencia humanitaria y la protección, en las páginas 25 a 34 y 49 a 55
- *Humanitarian Protection*, ALNAP, A Guidance Book. En el capítulo 2 sobre la definición de protección y la responsabilidad humanitaria en las páginas 21 a 30
- Protección del Refugiado – Una Guía de Campo para ONGs, sección Temas de protección especial, páginas 87 a 122

Actividad 1 – Revisión del diseño de programas y protección			
Tiempo		Metodología	Recursos necesarios
Revisión.	20'	Presentación.	Diapositivas del Módulo 5.
Total: 20 minutos			

### Presentación con diapositivas (20 minutos)

#### Diapositiva 1: Diseño de Programas y Protección

#### Diapositiva 2: Objetivos

- **Identificar** algunos efectos positivos y negativos que pueden tener los programas en la protección del refugiado.
- **Describir** algunos factores que influyen en las decisiones de los programas.
- **Describir** factores que determinan el carácter 'protector' de un programa.
- **Identificar** formas de adaptar los programas para mejorar la protección del refugiado.

#### Diapositiva 3: Diseño de Programas y Protección

Plantee las siguientes preguntas y escriba las respuestas en el papelógrafo

- ¿Qué es diseñar un programa?
- ¿Qué es diseñar un programa de protección?

Esta es una manera de introducir la conexión entre diseño de programas y protección.

#### Diapositiva 4: Enfoque de Beneficios-Daños

Según el enfoque de **Beneficios-Daños** de **CARE**, cuatro razones por las que los programas tienen consecuencias no previstas son:

- La falta de conocimiento sobre los contextos en los que se trabaja.
- La falta de reflexión sobre los impactos inesperados de los proyectos.
- Ausencia de acciones para limitar daños no intencionales o capitalizar los beneficios no previstos.
- Ausencia de un sistema de gestión de riesgos que examine todos los riesgos que puede encontrar una organización durante la intervención humanitaria.

#### Diapositiva 5: Causas

Las razones por las que **no se logra una buena comprensión de las consecuencias inesperadas de nuestro trabajo**, en particular si esos efectos son negativos y se producen fuera del área de impacto esperado son:

- Los intereses económicos y de reputación institucional nos llevan a enfocarnos en los impactos positivos más que en los negativos.
- Nuestra área técnica y nuestros criterios para la evaluación están dentro de un área de impacto esperado- por ejemplo, se espera que los técnicos de proyectos de salud sean profesionales sanitarios, y no analistas de seguridad.

- Tiempo, recursos y prioridades.
- Falta de formación y desarrollo de capacidades con herramientas disponibles que pudieran ayudar a los planificadores a pensar en el impacto inesperado de sus proyectos en los derechos humanos y en los intereses de protección de las personas.

En un gran número de ONGs se presenta a veces una **resistencia** a contratar expertos para el diseño de programas y con frecuencia los programas son desarrollados por técnicos que pueden no tener el conocimiento necesario sobre todos los aspectos de un programa.

#### **Diapositiva 6: Iniciativa Mejor Diseño de Programas**

La iniciativa “Mejor Diseño de Programas” (MDP, en inglés: BPI) de la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja es **una herramienta de utilidad en la planificación de programas**. De acuerdo con esta iniciativa:

- Al tomar la decisión de intervenir en un contexto dado, entramos a formar parte del mismo.
- Un análisis profundo del contexto antes de nuestra intervención, que incluya la identificación de divisiones y conexiones, permitirá un mejor diseño de los programas.
- MDP recomienda identificar los impactos de nuestros programas y la búsqueda de soluciones alternativas para disminuir los efectos negativos y aumentar los positivos. También resalta que “incluso en sociedades donde las tensiones afectan los patrones de vida cotidianos, muchos aspectos siguen uniendo a la gente más que creando división”, y aconseja a los y las trabajadores humanitarios tener en cuenta esos factores de unión.

#### **Diapositiva 7: Factores de división y de unión**

Los factores de unión son **factores positivos para la paz y la cohesión**, los factores de división son **factores negativos** que pueden causar conflictos y exponer a las personas a amenazas.

Constituyen una manera de **analizar las causas principales y secundarias del conflicto** o los factores de paz. Representan las dificultades y potencialidades que hay que tener en mente al diseñar y ejecutar programas.

**Se asume** que los programas tienen potencial para fomentar o socavar tanto los factores de unión como los de división.

Actividad 2 – Trabajo en grupos con estudios de casos			
Tiempo		Metodología	Recursos necesarios
Estudio de casos	40'	Trabajo en grupos, 2 opciones.	Diapositivas del Módulo 5. Estudio de los casos seleccionados.
Retroalimentación.	30'	Retroalimentación en plenaria.	Documentos 1 a 5 – Casos. Guía del formador/a 1 a 5.
<b>Total: 70 minutos</b>			

### Nota para el formador/formadora

- ✓ *Antes de la sesión, **seleccione los casos** que usará. Escoja uno o varios que sean relevantes en el contexto de trabajo de los y las participantes.*
- ✓ *Como los casos son largos, se recomienda **que cada grupo analice sólo un caso**.*
- ✓ *Puede **distribuir el mismo caso** a todos los grupos **o dar distintos casos a cada grupo**. Si toma la segunda opción, la sesión de retroalimentación será más larga.*
- ✓ *Hay **dos opciones** para introducir esta actividad como se describe más abajo. La **Opción A** está pensada para un grupo con un nivel mayor de formación. Las opciones describen diferentes maneras de presentar los casos.*
- ✓ ***Los casos de estudio son historias ficticias diseñadas** para cubrir un amplio rango de temas. Es necesario hacer esta aclaración para prevenir el intento inevitable de querer adivinar cuáles son las organizaciones que lo hicieron bien o mal según los casos.*

### Actividad de Estudio de casos (40 minutos)

#### Nota para el formador/formadora

- ✓ *Si cuenta con un grupo de buen nivel de alfabetización, distribuya el texto de los casos de estudio.*
- ✓ *Si siente que el texto es demasiado complicado para su grupo o para el tiempo que tiene, puede optar por narrar el caso al grupo, o pedir a un grupo de participantes que hagan una representación para describir el caso a estudiar. Si opta por esta solución, puede que sea necesario de todas formas anotar las ideas principales en el papelógrafo. Esta opción es válida si todos los grupos van a analizar el mismo caso.*

**Divida a los y las participantes en grupos de 4 – 5.**

En lo posible, **asegúrese** de que en cada grupo haya por lo menos un/a participante con experiencia que tenga conocimientos en diseño de programas.

**Distribuya (o explique)** los casos entre los grupos. Cada grupo debe recibir un caso.

**Explique** que los casos utilizan programas diseñados para poblaciones vulnerables, en los que no se tuvieron en cuenta todos los posibles efectos de los proyectos.

**Pida a los grupos** que lean el caso y respondan las preguntas de la diapositiva.

Los grupos tienen 30' para discutir las preguntas y deben escribir sus respuestas en un papelógrafo.

**Diapositiva 8: Preguntas para los estudios de casos**

1. ¿Qué factores influyeron en el diseño y ejecución del programa?
2. ¿Cuáles fueron los efectos positivos y negativos de las decisiones del programa? ¿Se desaprovecharon oportunidades?
3. ¿Qué hubiera podido hacerse de otra manera para mejorar la protección?

**Retroalimentación en plenaria (30 minutos)**

**Pida a un grupo** que presente sus respuestas a la **pregunta 1**. Pregunte si los otros grupos tienen algo que añadir.

**Pida a otro grupo** que presente sus respuestas a la **pregunta 2**. Pregunte si los otros grupos tienen algo que añadir.

**Finalmente pida a un tercer grupo** que presente sus respuestas a la **pregunta 3**. Pregunte si los otros grupos tienen algo que añadir.

**Use la guía** de cada caso para completar las respuestas de los grupos.

**Durante la retroalimentación** es posible crear un listado de verificación de cosas que hacer o que evitar en los diferentes tipos de programas. Aunque la lista no sea exhaustiva puede ser útil para concluir la sesión.

**Pregunte** si algún/a participante tiene comentarios adicionales y concluya enfatizando la importancia de pensar en el daño potencial que puede causarse si no se analiza cuidadosamente la situación.

**Documento 1 - Caso: Educación para niños y niñas retornados**

Durante un prolongado período de conflicto, unas 500.000 personas huyeron de Wanlandia buscando refugio en Kamulandia. Tras las elecciones democráticas en el país de origen, muchos de los refugiados Wanlandeses decidieron repatriarse. A pesar de algunos focos de actividad rebelde que se mantienen después del fin de la guerra, el país en general parece estable.

Entre los repatriados, los más afectados psicológicamente por el conflicto fueron los niños/as, y también son los más vulnerables en términos de seguridad. El reclutamiento forzoso de niños/as era una práctica corriente durante la guerra, y muchos niños/as perdieron el padre, la madre o ambos. El noventa por ciento de las escuelas primarias fueron destruidas durante la guerra.

Una ONG con experiencia en educación, Esperanza Para la Infancia, recibió una donación importante de un gobierno extranjero destinado a programas de educación para los repatriados. La ONG envió un consultor a Wanlandia para buscar la mejor manera de trabajar con los niños y niñas retornados.

Tras una ronda de consultas con los retornados y la población local, EPI diseñó un programa que utilizaba a trabajadores repatriados y locales para reconstruir las escuelas, y reconstituir, en la medida de lo posible, el equipo original de profesores de cada escuela.

La idea era restablecer el sistema de educación primaria y secundaria usando las habilidades y recursos locales, así como una estrategia de consulta de base de los repatriados para determinar el currículo y la estructura de la educación primaria y secundaria de los niños y niñas. También se contemplaba que las escuelas reconstruidas podrían utilizarse para informar a los niños/as sobre los Derechos del Niño, y a los padres sobre derechos humanos en general. Sin embargo, el donante indicaba que los programas debían enfocarse únicamente en educación primaria, así que este aspecto del proyecto se abandonó.

En general el proyecto tuvo éxito: se reconstruyeron más de 50 escuelas en las que se matricularon unos 5.000 alumnos. Con un 20% de abandono, presumiblemente debido a factores como traumas, migración continua y empleo de niños/as en trabajos agrícolas, los objetivos del proyecto fueron ampliamente alcanzados. Como era sabido que otras ONGs en el área se ocupaban de estos problemas, Esperanza Para la Infancia no se ocupó de ellos. Igualmente, la calidad de la enseñanza en las escuelas reconstruidas era muy alta.

La práctica mayoría de los y las profesores no pertenecían a la comunidad de retornados ya que el Gobierno no reconoció los títulos de quienes estuvieron fuera del país por un cierto período de tiempo. Después de algunos cambios curriculares para adaptarse a criterios públicos nuevos, el Gobierno certificó las escuelas reconstruidas. A pesar de la demora en la certificación y problemas relacionados con los pagos, los profesores siguieron comprometidos y trabajaron duro desde el momento en que las escuelas fueron rehabilitadas.

Al mismo tiempo, quienes ayudaron en la reconstrucción pudieron ganar dinero. Un indicador de este ingreso fue el aumento del pequeño comercio en el área: surgieron bares y tiendas a pesar de que la economía estaba destruida.

**Preguntas para el Estudio del caso**

- ¿Qué factores influyeron en el diseño y ejecución del programa?
- ¿Cuáles fueron los efectos positivos y negativos de las decisiones del programa? ¿Se desaprovecharon oportunidades? (Pueden incluirse el medio ambiente, la población vulnerable, otros actores).
- ¿Qué hubiera podido hacerse de otra manera para mejorar la protección? (¿Los cambios deberían hacerse en la organización, sus actividades y / o sus relaciones con otros actores y organizaciones?).

### Guía del formador/a 1 - Caso: Educación para niños y niñas retornados

<b>Factores que influyeron en el programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presión del donante para no trabajar el tema de los derechos.</li> <li>▪ Presiones internas de las agencias para aceptar donaciones primero y pensar en su capacidad de implementación después, por ejemplo: tomar los fondos o arriesgarse a no obtenerlos en el futuro.</li> <li>▪ Criterio del donante de trabajar sólo con repatriados.</li> <li>▪ Falta de otras fuentes alternativas de financiación.</li> <li>▪ Fortaleza histórica en el sector.</li> <li>▪ Falta de conocimiento del contexto.</li> </ul>
<b>Posibles efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focalización en áreas de repatriados: tensión entre población local y retornados.</li> <li>▪ Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los repatriados en algunos países es el reclamo de sus propiedades (casas y tierras). Afganistán y Camboya son sólo dos ejemplos en los que estos litigios durarán años.</li> <li>▪ La credibilidad de la ayuda de la organización está en riesgo por la respuesta a los refugiados.</li> <li>▪ Dinero para los hombres: mayor consumo de alcohol, pérdida de fondos para el hogar y aumento de la violencia doméstica.</li> <li>▪ Oportunidad desaprovechada de trabajar con niños/as traumatizados.</li> <li>▪ Oportunidad desaprovechada de prevenir/ responder al posible reclutamiento de niños/as.</li> <li>▪ Oportunidad desaprovechada de responsabilizar al gobierno.</li> </ul>
<b>Mejoras y alternativas sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debería remediarse la falta de coordinación con el gobierno y las otras ONGs.</li> <li>▪ Debería incluirse la participación de las mujeres en el proyecto.</li> <li>▪ Debería hacerse un seguimiento de los abandonos.</li> <li>▪ Las fuentes de financiación deberían diversificarse.</li> <li>▪ Los donantes deberían recibir formación para desmitificar sus conceptos sobre derechos humanos.</li> <li>▪ EPI debería basar su trabajo en toda la comunidad, no sólo limitarse a los repatriados.</li> <li>▪ El personal de EPI y de los colegios debería recibir formación en temas de protección como el trabajo infantil, la rehabilitación de niños ex - soldados, violencia doméstica, etc....</li> </ul>

**Documento 2 - Caso: Asistencia en agua y saneamiento**

El conflicto armado entre Harshland y Gota produjo 50.000 desplazamientos forzados de la etnia de Harshland. La población que originalmente vivía en territorio de Gota ahora está bajo control de las fuerzas armadas de Harshland. Los desplazados están ubicados en refugios improvisados en la antigua frontera. Pocas agencias humanitarias tienen acceso a esta zona (y únicamente con escolta militar) debido a los campos minados.

La sociedad nacional de la Media Luna Roja ha negociado el acceso a un campamento de 10.000 desplazados en los territorios en disputa.

Les entrega víveres y agua, y ha establecido centros de distribución de alimentos, puntos de agua e instalaciones sanitarias en todo el asentamiento. Hay igual número de letrinas para hombres y mujeres y a solicitud de las mujeres que se acercaron a la Media Luna Roja, las letrinas femeninas se han pintado de amarillo y las masculinas de rojo, para evitar confusiones. Las duchas, por el contrario, son de uso común, ya que tienen puertas con cerrojo.

Pasado un tiempo, la incidencia de problemas de nutrición en el campo es muy baja, indicando que la distribución de alimentos es suficiente. Sin embargo, el 30% de las instalaciones sanitarias necesita pequeñas reparaciones.

Se organizó una reunión con los ancianos del campamento, quienes decidieron que la mejor opción era crear un equipo de mantenimiento dentro de los trabajadores que construyeron las letrinas. Los ancianos convencieron a esos hombres de hacer ese trabajo sin remuneración. También se editaron folletos explicando el uso de las instalaciones y para prevenir su deterioro.

Una ONG internacional centrada en la intervención psicosocial recibió permiso para llevar a cabo un estudio entre la población desplazada.

Los resultados de éste revelaron que dentro de la población hay un número elevado de madres adolescentes y supervivientes de violencia sexual o violencia de género. También hay una ligera tendencia a la violencia de género dentro del campamento y en la población vecina. Otro problema que tal vez está relacionado y que se puso en evidencia durante las entrevistas es la tensión creciente con la comunidad local que no recibe ningún beneficio del proyecto de protección y en algunos casos viven en condiciones comparables de pobreza sin acceso al agua corriente ni a las instalaciones de saneamiento.

Sin embargo, algunos representantes de la población del campamento han dicho que la comunidad local se beneficia económicamente comprando los excedentes de comida de los desplazados a precios muy bajos.

**Preguntas para el Estudio del caso**

- ¿Qué factores influyeron en el diseño y ejecución del programa?
- ¿Cuáles fueron los efectos positivos y negativos de las decisiones del programa? ¿Se desaprovecharon oportunidades? (Pueden incluirse el medio ambiente, la población vulnerable, otros actores).
- ¿Qué hubiera podido hacerse de otra manera para mejorar la protección? (¿Los cambios deberían hacerse en la organización, sus actividades y / o sus relaciones con otros actores y organizaciones?).

### Guía del formador/a 2 - Caso: Asistencia en agua y saneamiento

<b>Factores que influyen en el programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restricciones de acceso impuestas a las ONGs por el gobierno.</li> <li>▪ Negociaciones con el gobierno/la comunidad local no adecuadas desde el punto de vista de la ONG conducen a disputas laborales (trabajadores locales versus trabajadores refugiados, incluso si a veces se presentan problemas al usar a los refugiados como trabajadores).</li> <li>▪ El mandato y la capacidad técnica de la ONG es la distribución de agua y alimentos.</li> <li>▪ Los líderes electos en el campamento son hombres. Esta situación no es cuestionada ni reequilibrada por la ONG.</li> <li>▪ La ONG no logra aprender lecciones, esto se desprende del hecho, por ejemplo, de que las mujeres beneficiarias se acercan con sugerencias de ajustes al proyecto.</li> </ul>
<b>Posibles efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acoso sexual y violencia sexual de parte de militares, locales y desplazados.</li> <li>▪ Falta de instalaciones sanitarias adecuadas para mujeres ya que sin duda hay un mayor número de mujeres que de hombres y las mujeres debido a sus roles sexuales y de género (cuidado de los niños) seguro que las necesitan más.</li> <li>▪ Riesgo de ataque y molestias a la población femenina en las duchas.</li> <li>▪ Tensión creciente entre los desplazados y la población local.</li> <li>▪ En ciertas áreas puede haber problemas dentro de campamentos donde las minorías étnicas están completamente marginalizadas y terminan yéndose a otra parte. (Por ejemplo: los nómadas [Kuchis] en los campos de refugiados afganos)</li> <li>▪ Si hay presencia de bandas rebeldes o milicias, la tensión y la violencia en los campamentos puede aumentar significativamente.</li> <li>▪ Heridas por minas (tal vez no como causa directa del proyecto).</li> <li>▪ ¿El exceso de comida alimenta la economía informal?</li> </ul>
<b>Mejoras y alternativas sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar consejo, educación, soluciones prácticas, reuniones con mujeres y hombres refugiados en el campamento para evaluar en qué medida sus necesidades y prioridades corresponden con las identificadas por la organización para el mejoramiento de las instalaciones del campamento.</li> <li>▪ Usar las normas mínimas propuestas en Esfera para decidir cuáles son los requerimientos mínimos de puntos de agua y duchas por persona, teniendo en cuenta los requerimientos de la población local. La norma de Esfera sobre distribución de alimentos y artículos del hogar a los refugiados puede exceder los recursos diarios de la población local, dando lugar a insatisfacción de la misma. Es crítico en muchas ocasiones implicar a las comunidades anfitrionas en el proceso.</li> <li>▪ Presionar para que los campamentos se establezcan lejos de las fronteras.</li> <li>▪ Usar trípticos/folletos de educación pública para tratar temas de salud y prevenir sobre las minas.</li> <li>▪ Separar las duchas de hombres y mujeres.</li> <li>▪ Las duchas y letrinas deben estar iluminadas de noche para evitar la violencia contra las mujeres.</li> <li>▪ Una mejor coordinación con otras ONGs para que desde el comienzo los diferentes sectores de trabajo sean más compatibles (por ejemplo: Agua y Saneamiento y aspectos psicosociales).</li> </ul>

**Documento 3 - Caso: Derechos humanos en un entorno de post-conflicto**

Después de la ruptura de una Federación de estados, comenzó una lucha por el liderazgo en Gloristán entre dos bandos opuestos, uno en el Norte, otro en el Sur.

Durante la guerra, algunos pueblos de las dos regiones fueron blanco de saqueos e incendios, y la mayoría de habitantes locales fueron desplazados, internamente y a través de fronteras internacionales. Finalmente las fuerzas del Norte vencieron a las del Sur e inmediatamente después de la victoria, las milicias del Norte se alborotaron destruyendo sistemáticamente las casas y pueblos del Sur.

Aunque oficialmente la guerra ha terminado y la gran mayoría de quienes habían huido ya han regresado a sus hogares, la tensión continúa y las organizaciones de derechos humanos reportan abusos continuos, predominantemente contra los sureños – tanto hacia los que regresaron como hacia los que se quedaron durante el conflicto.

Una de esas organizaciones es Derechos para Todos Internacional, una ONG que hace seguimiento e informa sobre abusos de derechos humanos en todo el mundo. Una rama local de Derechos para Todos Internacional nació durante el conflicto, y por razones históricas, los dirigentes nacionales actuales son en su mayoría sureños.

A causa de restricciones de financiación, Derechos para Todos no puede permitirse contratar más personal expatriado o más nacionales- lo cual podría reequilibrar el prejuicio étnico existente. Con frecuencia sus empleados son amenazados e intimidados.

Derechos para Todos es percibido por algunos Gloristanes como una organización anti-gobierno y anti-Norte. En general, la élite dirigente en Gloristán considera las ONGs de derechos humanos como fuerzas subversivas de oposición.

A pesar de que Derechos para Todos intenta hacer seguimiento e informar de los abusos de derechos humanos de manera imparcial, debido a que la mayoría de sus miembros no hablan las lenguas del Norte o no tienen las conexiones necesarias en el Norte, a la organización se le dificulta producir un informe equilibrado como quisieran. En vista de esto, Derechos para Todos mantiene un perfil bajo en el país, y principalmente envía información sobre el país a sus contrapartes del extranjero, quienes usan esa información en análisis, informes de situación y campañas temáticas para fomentar el respeto de los derechos humanos por parte de los estados.

Recientemente, Derechos para Todos produjo un informe que tuvo mucha repercusión en Europa. Este informe se titula: “¿Regresando a casa? Por favor abandone sus derechos al entrar”. El informe usa el caso Gloristanes para poner en evidencia algunos problemas a los que se enfrenta la población retornada en situaciones post-conflicto, como la intimidación, persecución constante y denegación de libertades políticas.

Aunque esto ha provocado una toma de conciencia internacional sobre la situación en Gloristán, algunas ONGs de asistencia dicen que el informe ha incrementado la tensión en el terreno, causando problemas de seguridad para ellos y las poblaciones con quienes trabajan. Un médico incluso afirmó que las acciones de Derechos para Todos han saboteado los suministros de los programas de asistencia, que después de todo, también tratan de hacer respetar los derechos de las personas, como el derecho al alimento, la atención en salud y la educación.

**Preguntas para el Estudio del caso**

- ¿Qué factores influyeron en el diseño y ejecución del programa?
- ¿Cuales fueron los efectos positivos y negativos de las decisiones del programa? ¿Se desaprovecharon oportunidades? (Pueden incluirse el medio ambiente, la población vulnerable, otros actores).
- ¿Qué hubiera podido hacerse de otra manera para mejorar la protección? (¿Los cambios deberían hacerse en la organización, sus actividades y / o sus relaciones con otros actores y organizaciones?).

### Guía del formador/a 3 - Caso: Derechos humanos en un entorno de post-conflicto

<b>Factores que influyen en el programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La historia de la ONG ha conducido a una representación étnica desequilibrada.<sup>1</sup></li> <li>▪ Falta de financiación para diversificar el equipo de trabajo.</li> <li>▪ Falta de coordinación con otros actores humanitarios.</li> <li>▪ Falta de trabajo de imagen y de construcción de relaciones con otros actores.</li> <li>▪ No trabajan con el gobierno (¿falta de apertura política y/o habilidades diplomáticas?).</li> </ul>
<b>Posibles efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tensión creciente entre dos grupos étnicos.</li> <li>▪ Aversión y desconfianza crecientes de parte del gobierno hacia las organizaciones de derechos humanos y otras organizaciones extranjeras.</li> <li>▪ Aumento de la inseguridad para trabajadores de otras organizaciones que trabajan en asistencia y derechos humanos.</li> <li>▪ Disminuye el acceso a bienes y servicios ofrecidos por organismos de socorro a las poblaciones desplazadas.</li> <li>▪ Menor oportunidad de las poblaciones desplazadas de abogar por sí mismos.</li> </ul>
<b>Mejoras y alternativas sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiar la iniciativa “Mejor Diseño de Programas” de la FICR – Proyecto de capacidades Locales Para la Paz (<i>Local Capacities for Peace Project</i>) basada en el trabajo de Mary Anderson para crear conciencia en los trabajadores de asistencia de las implicaciones negativas inesperadas de su trabajo.</li> <li>▪ Las ONGs más responsables tienen un/a coordinador o técnico/a que trabaja a tiempo completo en la defensa de los derechos de los desplazados hasta que puedan hacerlo por sí mismos.</li> <li>▪ Coordinar mejor con otros actores humanitarios. Coordinar mejor con sus contrapartes internacionales para garantizar que los informes son precisos, objetivos y representativos.</li> <li>▪ Trabajar con socios locales y mejorar sus capacidades de manera que puedan trabajar directamente con los beneficiarios.</li> <li>▪ Consultar actores políticos (por ejemplo, embajadas) y otros actores humanitarios para decidir el momento adecuado para la publicación de informes que “culpan y deshonran”.</li> <li>▪ Comprometerse con el gobierno, por ejemplo, ofrecer capacitación a los funcionarios del gobierno</li> </ul>

<sup>1</sup> Este fue un problema real muy grave donde un cierto número de ONGs tenía una mayoría de empleados Pashtun y esto causaba dificultades de trabajo en las áreas Tajik y Uzbek. Es necesario implantar políticas de personal más equilibradas antes de emprender un trabajo en áreas donde existe una división étnica.

**Documento 4 - Caso: Programas de asistencia para la integración local**

Durante la Guerra civil en su país de origen, unos 157.000 refugiados llegaron de Harshland a Pulistán, donde fueron alojados en campamentos de refugiados.

Tras varios años, el gobierno de Pulistán y sus contrapartes internacionales decidieron reubicar las comunidades de refugiados como parte de un plan de integración local. Los objetivos principales de este plan eran la auto-suficiencia y la sostenibilidad del asentamiento de los refugiados. Al mismo tiempo el plan facilitaba la repatriación de quienes desearan regresar. El proyecto fue implementado por ONGs con una financiación internacional importante.

Aquellas familias que deseaban integrarse recibieron parcelas de terreno, semillas, herramientas y, en caso necesario, capacitación y crédito para comenzar sus propios negocios o granjas. Los jefes de familia recibían las tierras en arriendo de acuerdo con planes estatales. Cuando era posible, se emplearon capacitadores locales para garantizar que la capacitación se realizaba con el lenguaje o dialecto más accesible para los refugiados.

Inicialmente muchos hombres decidieron montar pequeñas granjas. En la mayoría de los casos necesitaron capacitación, pues el terreno en Pulistán era muy diferente al que ellos estaban acostumbrados, al igual que las variedades de plantas disponibles. La capacitación ofrecida incluía nuevas técnicas de plantación, almacenamiento de granos y administración financiera y comercial para empresas agrícolas de pequeña escala, etc.

Inicialmente, este aspecto del proyecto fue inmensamente popular, y un 50% de personas (en su mayoría hombres) más de lo previsto adquirieron préstamos agrícolas.

Sin embargo, al cabo de 2 años, se hizo evidente que el proyecto tenía varias fallas. Muchos de quienes adquirieron préstamos administraron mal sus finanzas y no podían pagar sus deudas. Algunos de ellos no tenían grano almacenado y tuvieron que volver a comenzar de cero.

Las investigaciones mostraron que en la cultura de los refugiados, generalmente las mujeres administran las finanzas del hogar y las reservas de alimentos; no los hombres cabeza de familia. Este hecho quedó demostrado por el hecho de que una gran proporción de negocios de mujeres (en su mayoría de producción de artesanías) tuvieron éxito.

Otro problema lo constituyó la falta de agua en la región para soportar toda esa nueva actividad agrícola. En el corto plazo se solucionó esta situación perforando más pozos y creando puntos de agua para los granjeros.

Pero el descontento aumentó en algunos grupos. Un día, en el popular programa de radio "Destino de África", el famoso cantante Papa Dumela, en una entrevista sobre el tema, acusó al gobierno de tratar de distraer la atención de los refugiados prestándoles una asistencia desproporcionada para mantenerlos callados.

Mientras tanto, según dijo, el gobierno no hace nada para otorgarles plenitud de derechos políticos a los refugiados para que sean ciudadanos Pulistaníes y puedan votar, heredar propiedades y participar en la política. Incluso afirmó que un programa para establecer escuelas para niños refugiados en su propia lengua era parte de un plan para segregar las comunidades de refugiados.

**Preguntas para el Estudio del caso**

- ¿Qué factores influyeron en el diseño y ejecución del programa?
- ¿Cuáles fueron los efectos positivos y negativos de las decisiones del programa? ¿Se desaprovecharon oportunidades? (Pueden incluirse el medio ambiente, la población vulnerable, otros actores).
- ¿Qué hubiera podido hacerse de otra manera para mejorar la protección? (¿Los cambios deberían hacerse en la organización, sus actividades y / o sus relaciones con otros actores y organizaciones?).

### Guía del formador/a 4 - Caso: Programas de asistencia para la integración local

<b>Factores que influyen en el programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de un plan de inserción: no había opción de naturalización rápida.</li> <li>▪ Falta de implicación de las comunidades Pulistaníes locales en el diseño del programa.</li> <li>▪ Falta de un seguimiento continuo del programa y de acompañamiento para los empresarios agrícolas.</li> <li>▪ Insuficiente comprensión de las relaciones de género en las comunidades de refugiados.</li> <li>▪ Implementación “aislada” del plan de asentamiento: los medios de comunicación hubieran debido ser informados y movilizados con antelación para obtener una mayor comprensión del esfuerzo.</li> </ul>
<b>Posibles efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derecho a la tierra – las mujeres privadas de tierra ya que ésta se registra a nombre del hombre cabeza de familia.</li> <li>▪ Resentimiento de grupos locales hacia las comunidades de refugiados.</li> <li>▪ Exclusión de la comunidad de refugiados de los procesos políticos y de toma de decisiones.</li> <li>▪ Antagonismo– críticas publicadas – entre las autoridades Pulistaníes y algunos defensores de los refugiados.</li> <li>▪ Disminución del agua debido al aumento de perforación de pozos-perjuicio ambiental.</li> </ul>
<b>Mejoras y alternativas sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuir tierras a hombres y mujeres por igual y establecer una legislación que garantice que, en caso de deceso del jefe de familia, la tierra será heredada por su esposa legal y no por otro hombre miembro del “clan”.</li> <li>▪ Capacitación especial para las mujeres sobre la economía de pequeñas empresas agrícolas, ya que son ellas quienes tradicionalmente toman esas decisiones.</li> <li>▪ Implicar lo más pronto posible la iglesia, los medios de comunicación y otras instituciones o autoridades locales clave en el proceso de planificación del proyecto para beneficiarse de su experiencia y obtener su aprobación, así como apoyo de sus miembros.</li> <li>▪ Enseñar el idioma Pulistaní a los refugiados.</li> <li>▪ Involucrar a la comunidad local en el proceso de planificación del proyecto y garantizar que ellos también se benefician de las intervenciones que se lleven a cabo.</li> <li>▪ Dar a los niños y niñas la opción de una escolaridad bilingüe o de integrarse a las escuelas locales.</li> <li>▪ Desarrollar estrategias de cabildeo o incidencia (<i>lobby</i>) constructivas y localmente aceptables para garantizar el respeto de los derechos civiles y políticos de los refugiados.</li> </ul>

**Documento 5 - Caso: Una clínica para niños desplazados**

Tras la lucha armada por la independencia en Harshland, el país está en ruinas y su gente traumatizada. Los niños y niñas del Estado separatista han sido los más afectados y vulnerables.

Al final del conflicto no tenían acceso a sus derechos básicos como la información, educación, protección y cuidado.

Muchos de ellos sufren desórdenes debidos al estrés post-traumático, malnutrición, enfermedades tropicales (disentería y malaria) y algunos están separados de sus familias.

Tan pronto como tuvieron acceso a esta población vulnerable, las ONGs nacionales e internacionales y la Cruz Roja comenzaron a trabajar con ellos.

Hubo una proliferación de proyectos para enfrentar los numerosos problemas generados por el conflicto y se realizaron inmediatamente una serie de encuentros sectoriales para coordinar la actividad en cada sector.

Una organización montó una clínica para prestar atención médica a los niños y niñas menores de 15 años.

Como muchos de los niños y niñas llegaban solos a la clínica, se instalaron camas para que pudieran residir en la clínica temporalmente.

Seis meses después, cuando la situación nacional era más estable, el Gobierno decretó que los niños y niñas separados de sus familias por la guerra, y que residían en la clínica, debían transferirse a orfanatos existentes.

Algunos de los niños aceptaron con agrado el cambio al orfanato, pues decían que tenían miedo o se sentían a disgusto con algunos de los voluntarios responsables de sus cuidados en la clínica.

Otros estaban angustiados por el cambio y ante la posibilidad de que los separaran de sus nuevos amigos.

La organización responsable de la administración de las clínicas esperaba terminar de manera definitiva sus operaciones, pero debido a las nuevas regulaciones (incompletas) del sistema médico nacional, era evidente que el Gobierno no podría encargarse del cuidado de todos los niños.

**Preguntas para el Estudio del caso**

- ¿Qué factores influyeron en el diseño y ejecución del programa?
- ¿Cuales fueron los efectos positivos y negativos de las decisiones del programa? ¿Se desaprovecharon oportunidades? (Pueden incluirse el medio ambiente, la población vulnerable, otros actores).
- ¿Qué hubiera podido hacerse de otra manera para mejorar la protección? (¿Los cambios deberían hacerse en la organización, sus actividades y / o sus relaciones con otros actores y organizaciones?).

### Guía del formador/a 5 - Caso de estudio: Una clínica para niños desplazados

<b>Factores que influyen en el programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respuesta de emergencia – falta de tiempo.</li> <li>▪ Insuficiencia de organizaciones especializadas en el trabajo con niños. Otras organizaciones no cuentan con personal cualificado para trabajar con niños.</li> <li>▪ Presiones para utilizar el dinero lo más pronto posible.</li> <li>▪ Falta de control institucional sobre los empleados que trabajan con los niños.</li> <li>▪ Habilidades de las personas seleccionadas para diseñar y dirigir el proyecto (¿únicamente personal médico?).</li> </ul>
<b>Posibles efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trauma como resultado de comportamientos abusivos de voluntarios en la clínica (si se produjo ese comportamiento abusivo).</li> <li>▪ Separación de sus padres prolongada o incluso permanente pues no pueden encontrarlos.</li> <li>▪ Niños en el “limbo”: oficialmente aceptado el traslado a orfanatos nacionales saturados.</li> <li>▪ Abuso y explotación de niños (incluso en los campamentos) por parte de grupos con intereses especiales.</li> </ul>
<b>Mejoras y alternativas sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un servicio rápido de registro y búsqueda desde el comienzo del proyecto - ya sea como parte de la función de la clínica, o en colaboración con otras organizaciones (como la Cruz Roja o la Media Luna Roja y el CICR).</li> <li>▪ Trabajar en prevención (inmunización) y no sólo en cuidados curativos.</li> <li>▪ Trabajar con los servicios de salud gubernamentales de manera que no se desarrollen sistemas separados e incompatibles en la clínica.</li> <li>▪ Establecer una selección de los empleados que trabajarán con niños, y mecanismos de seguimiento y responsabilidad para identificar abusos e intervenir rápidamente.</li> <li>▪ Incluir un asesoramiento psicológico para los traumas debidos al conflicto como uno de los servicios de la clínica.</li> <li>▪ Incluir a los niños y niñas en las decisiones sobre su futuro, y dar mayor información a los niños que irán a orfanatos del Gobierno sobre el proceso y qué pueden esperar.</li> </ul>