

**Las relaciones en crisis:
Enseñanzas sobre la colaboración
intersectorial para la conservación de la
biodiversidad y la reconstrucción de los
medios de subsistencia tras una catástrofe
natural o un conflicto humano**



Índice

Introducción.....	2
Mejorar la eficacia de la colaboración entre sectores: enseñanzas y recomendaciones	7
1. CONSTRUIR COLABORACIONES EFECTIVAS	8
1.1 Realizar análisis regulares y continuos para mejorar nuestro entendimiento del contexto y de sus actores	8
1.2 Reconocer la importancia y capacidad de los medios locales.....	9
1.3 Considerar trabajar con actores “no tradicionales”	10
1.4 Ante una crisis, ser flexibles pero centrarnos en los objetivos a largo plazo.....	11
1.6 Establecer relaciones variadas e intentar formar una amplia red de colaboración entre diferentes sectores	14
1.7 Atención a los compromisos más allá del ámbito de la organización.....	15
2. MANTENER LAS RELACIONES PARA CONSEGUIR OBJETIVOS COMUNES	16
2.1 Administrar activamente las relaciones y considerar formalizarlas en un acuerdo de algún tipo	16
2.2 Reconocer la existencia de desequilibrios de poder y valorar las contribuciones no financieras	17
2.3 Asegurarse de que la alianza sea entre instituciones y no entre personas	17
2.4 Establecer una base de confianza mediante una comunicación continua y efectiva	18
2.5 Reconocer las diferencias culturales y respetar las normas sociales y las prácticas de trabajo	19
2.6 Mantenerse neutrales y aprovechar las ocasiones para forjar el consenso en las relaciones de colaboración laboral	20
2.7 Asegurarse de que nuestro personal posee las aptitudes y cualidades fundamentales para administrar relaciones y operar en contextos de crisis	20
2.8 Apoyar la construcción de estructuras y sistemas de administración efectivos	21
Conclusión.....	22



La elaboración de este documento ha sido posible gracias a la generosa ayuda del pueblo estadounidense a través de la Agencia Estadounidense de Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de Fauna & Flora International y no tienen por qué reflejar las opiniones de la USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Introducción

Cuando las aguas del tsunami se retiraron a finales de 2004 en Asia, el mundo entero, consternado y compasivo, se precipitó en una segunda ola de ayuda humanitaria. El personal de las pocas organizaciones de conservación y desarrollo que trabajaban en la provincia de Aceh en Indonesia, personas que a su vez habían perdido amigos y colegas en esta dramática, inesperada y traumática catástrofe, se volcaron inmediatamente para ofrecer su auxilio. En las siguientes semanas, meses y años, se forjaron diversas colaboraciones entre los diferentes sectores. La ayuda humanitaria iba y venía, ayudando a la gente a sobrevivir pero a menudo dejándoles en un entorno desordenado, poco prometedor y poco flexible en el que reconstruir sus vidas y medios de subsistencia. Las organizaciones de desarrollo luchaban por cumplir los principios de sostenibilidad mientras los plazos y los limitados presupuestos les ahogaban. El tsunami fue una catástrofe natural que seguía a un largo periodo de conflicto humano, y la respuesta nos llevó a comprender las alianzas que se forjan entre diferentes sectores en ambos tipos de crisis.

Con la ayuda de USAID, se elaboró un proyecto destinado a extraer la esencia de las enseñanzas de Aceh y otros lugares y mejorar la sinergia entre los sectores para crisis futuras¹. En este documento nos servimos de este análisis, centrándonos en situaciones de conflicto o catástrofe en las que se han forjado diversas colaboraciones intersectoriales en las que Fauna & Flora International (FFI) ha participado, y examinar así los fundamentos de la colaboración activa. Puesto que ya existen las herramientas para incorporar las cuestiones medioambientales a la respuesta humanitaria², no nos ocuparemos de ellas en este documento. En cambio, expondremos casos reales de zonas afectadas por catástrofes o conflictos para cuestionar así las posibles ideas preconcebidas que se tengan sobre la viabilidad y los beneficios de la colaboración entre sectores. Nuestro objetivo es estimular un debate constructivo sobre dónde se solapan los objetivos de diferentes sectores y cómo podemos conseguir mejores resultados si los diferentes sectores trabajan y colaboran juntos. A la hora de estructurar este documento, hemos sintetizado la base de este trabajo: por qué es importante conservar la biodiversidad para el desarrollo humano, los vínculos entre la conservación y las respuestas a conflictos o catástrofes, y por qué es imprescindible, y no sólo opcional, conseguir la colaboración entre sectores.

La biodiversidad y los servicios ecosistémicos. Se ha estudiado mucho la dependencia del ser humano de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos para asegurarse el alimento y los medios de subsistencia así como para el desarrollo económico³. Sin embargo, ni el valor intrínseco de la biodiversidad ni su papel fundamental para la supervivencia de los servicios ecosistémicos han conseguido concienciar al público general, como tampoco son cuestiones prioritarias en los programas internacionales de desarrollo. Esto podría materializarse ante la amenaza del rápido cambio climático, que subraya la urgente necesidad de planificar la adaptación humana desde un punto de vista medioambiental. Las consecuencias de nuestras elecciones se ramifican afectando a la vida de las personas y a sus medios de subsistencia tanto a corto como a largo plazo. No tener en cuenta la biodiversidad y los servicios ecosistémicos a la hora de elaborar nuestros planes de desarrollo y tomar nuestras decisiones empresariales⁴ puede aumentar la incidencia de las

¹ Este documento es uno de los varios frutos del proyecto financiado por USAID *Life on the Edge—conserving biodiversity and rebuilding livelihoods in the wake of natural disaster and human conflict* (La vida al límite – conservación y reconstrucción de los medios de subsistencia tras una catástrofe natural o conflicto humano). Para más información, véase <http://www.fauna-flora.org/lifeonthedge.php>.

² Véase por ejemplo el informe de E. Barret et al. (2007) *Mainstreaming the Environment into Humanitarian Response: An Exploration of Opportunities and Issues* (Incorporación del medio ambiente en la respuesta humanitaria: estudio de oportunidades y cuestiones) Environmental Resources Management Limited.

³ Véase por ejemplo la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (<http://www.millenniumassessment.org/es/>), la Iniciativa sobre el Valor Natural (<http://www.naturalvalueinitiative.org/>) y la Economía de los Ecosistemas y la Biodiversidad (<http://www.teebweb.org/>).

⁴ Para más información sobre la relación entre la biodiversidad y la toma de decisiones dentro de la empresa, véase el informe de A. Grigg et al. (2009) *The Ecosystem Services Benchmark* (El punto de referencia de los servicios ecosistémicos) FFI, UNEP, FGV y el informe de A. Grigg et al. (2009) *Linking shareholder and natural*

catástrofes naturales y los conflictos, que pueden ser estimulados o impulsados por el acceso a los recursos naturales o su utilización excesiva.

La conservación y el conflicto. El conflicto en sí puede someter a la biodiversidad y a los recursos naturales a niveles de presión insostenibles. Algunas de las consecuencias de los conflictos son la destrucción directa de hábitats y especies, la sobreexplotación y la degradación de los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, y el aumento del estrés causado al medio ambiente a causa de la contaminación. Estas amenazas pueden verse agravadas por los disturbios sociales, la descomposición de las fuerzas de seguridad y controles tradicionales, y los desplazamientos a gran escala. La explotación de los recursos naturales y las actividades de conservación también son factores que pueden contribuir a la aparición de conflictos. Ni la conservación ni el desarrollo son cuestiones totalmente apolíticas, aunque sus militantes no tengan una afiliación política. Los efectos de las actividades de conservación y desarrollo, así como su éxito y sostenibilidad, dependen de tomar decisiones informadas dentro del contexto específico correspondiente.

La conservación y las catástrofes naturales. Las condiciones en que se encuentran la biodiversidad y los ecosistemas antes de una catástrofe natural pueden estar directamente relacionadas con la gravedad de ésta. Un entorno degradado es un entorno más vulnerable a las catástrofes, especialmente para los pobres, mientras que los ecosistemas variados y ricos reducen el riesgo y la vulnerabilidad. Y viceversa, las catástrofes naturales en sí pueden afectar profundamente el funcionamiento de la biodiversidad y los ecosistemas. Si bien los ecosistemas pueden proporcionar bienes y servicios vitales inmediatamente después de una catástrofe natural y a largo plazo, la respuesta a dicha catástrofe puede afectar negativamente a la capacidad de recuperación de la zona al verse intensificada la explotación de los recursos naturales⁵. Además, a menudo existe una desconexión entre las políticas medioambientales formales de las agencias y el modo en que dichas políticas se interpretan o aplican en momentos de crisis, debido a la urgente necesidad de reaccionar rápidamente y actuar de forma práctica.

La colaboración entre sectores: imprescindible, no opcional. Una y otra vez, las evaluaciones sobre la respuesta humanitaria advierten sobre la falta de coordinación *dentro* del sector. Además, a excepción de algunas referencias aisladas a cuestiones medioambientales, y también a programas multisectoriales integrados, las referencias al sector de la conservación son escasas. Esta omisión es peligrosa, puesto que el modo en que la ayuda humanitaria responde ante un conflicto o catástrofe puede afectar a la capacidad de recuperación de las personas que dependen de los recursos naturales, aumentándola o disminuyéndola. La conservación podría desempeñar un papel positivo, pero por lo general se pasa por alto, no sólo en la respuesta inmediata sino también a la hora de reducir el riesgo y la vulnerabilidad de la gente ante otra catástrofe o un conflicto persistente. Todo ello a pesar de la creciente opinión de que la respuesta humanitaria y de desarrollo ante las crisis debería centrarse no sólo en los síntomas sino también en las causas raíz de dicha vulnerabilidad, muchas de las cuales están relacionadas con el acceso y la explotación de los recursos naturales.

Todos los años, se destinan unos 5-6 mil millones de dólares a la ayuda humanitaria, pero por cada dólar que se gasta en reducir el riesgo de catástrofes naturales, se ahorran 3 dólares en el futuro, al reducir los efectos de posibles catástrofes futuras⁶. La conservación desempeña a todas luces un papel importante en la reducción de riesgos, y por tanto en una

value. Managing biodiversity and ecosystem services risk in companies with an agricultural supply chain (El vínculo entre accionista y valor natural. La gestión de la biodiversidad y el riesgo de los servicios ecosistémicos en empresas con una cadena de suministro agrícola). FFI, UNEP, FGV.

⁵ Véase por ejemplo el informe de K. Sudmeier-Rieux et al. (2006) *Ecosystems, Livelihoods and Disasters: An integrated approach to disaster risk management (Ecosistemas, medios de subsistencia y catástrofes: la gestión de riesgos de catástrofes desde una perspectiva integrada).* IUCN.

⁶ Hilary Benn, por entonces la Secretaria de Estado de Desarrollo Internacional de Reino Unido, trató esta cuestión en un discurso, como se destaca en la revista trimestral *Developments*, nº 33, Primer trimestre 2006.

posible reducción de los costes de la ayuda humanitaria. Además, en este campo se están reconociendo cada vez más ocasiones de colaboración entre sectores, como lo prueban las actividades del Grupo de Desarrollo y Medio Ambiente de BOND (grupo de las ONG británicas por el desarrollo en el extranjero) y la afiliación lenta pero continua de cada vez más ONG medioambientales a su red. Los debates sobre la reducción del riesgo de catástrofes (DRR según sus siglas en inglés), así como la necesidad de planificar la adaptación del ser humano al estrés climático, colocan los programas medioambientales y los de desarrollo en el mismo plano. Aunque se trate en ocasiones de una alianza incómoda, a veces alianzas así pueden incluso ayudar a la construcción de la paz⁷.

¿Por qué esta división? ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta la colaboración entre sectores? A pesar de estas señales positivas y claras oportunidades, aún existen obstáculos que dificultan una colaboración efectiva. A lo largo de esta investigación, se juntaron diferentes grupos de interés y se hicieron patentes sus diferentes enfoques y perspectivas. Los grupos de DRR confiaban en la oportunidad que les brindaba el floreciente contexto de planificación de la adaptación humana para mejorar sus planes y programas, pero no reconocían la importancia de los planes y programas medioambientales como soporte fundamental para conseguir dicha adaptación. Si bien consideraban los mecanismos internacionales para la reducción de la degradación forestal, tales como REDD (Reducción de las Emisiones de la Deforestación y la Degradación), posibles fuentes de desarrollo financiero, por lo demás las veían como una distracción impulsada por el lobby medioambiental. Rara fue la ocasión en que relacionaron la conservación de bosques y demás hábitats con la reducción del efecto climático y la reducción del riesgo y la vulnerabilidad del ser humano. Sin comprender esto, la necesidad de colaboración entre las organizaciones humanitarias y de conservación no tiene impulso suficiente. El progreso entre las organizaciones de desarrollo y conservación ha sido mayor, pues ambas tienen objetivos a largo plazo relacionados con conseguir un impacto sostenible. A nuestro juicio, al igual que la respuesta humanitaria a las crisis se está enfocando cada vez más hacia una recuperación y desarrollo a largo plazo, existe la necesidad de ser más proactivos a la hora de reconocer el papel del medio ambiente a largo plazo, y construir así un puente que salve esta división entre sectores.

El estudio resultante de la revisión de más de 20 evaluaciones e informes resumidos realizada para la ALNAP (Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la Acción Humanitaria) se define la coordinación efectiva como “el principio operativo clave para una respuesta efectiva”⁸. Muchos otros informes similares recomiendan a su vez la creación de alianzas como método efectivo⁹. Por su parte, el sector de la conservación también recomienda la coordinación y colaboración, en particular cuando se trata de la conservación y los medios de subsistencia de regiones afectadas por conflictos¹⁰. A pesar de todo, y a pesar de las cantidades ingentes de información disponible sobre la respuesta humanitaria después de una crisis, existen muy pocos análisis detallados sobre la creación y mantenimiento de alianzas en tales contextos¹¹. Y menos aún se ha escrito sobre el valor de las alianzas intersectoriales en estos casos.

⁷ R. Aveling et al. (en prensa) A fighting chance - can conservation create a platform for peace within cycles of human conflict? (Una oportunidad para luchar - ¿La conservación puede crear los cimientos para la paz en los ciclos de conflicto humano?) En *Trade Offs in Conservation* (ed. N. Leader-Williams y R. Smith) Blackwell, Oxford, UK.

⁸ R. Houghton (2005) *Tsunami Emergency: Lessons from Previous Natural Disasters (Emergencia tsunami: Enseñanzas extraídas de catástrofes naturales anteriores)*. ALNAP

⁹ Basado en la revisión de 10 informes de evaluaciones/lecciones aprendidas de la ALNAP (Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la Acción Humanitaria) (<http://www.alnap.org/>) y del Disasters Emergency Committee (<http://www.dec.org.uk/>).

¹⁰ Véase por ejemplo la publicación de R. Halle et al. (2002) *Conserving the Peace: Resources, Livelihoods and Security (Conservar la paz: recursos, medios de subsistencia y seguridad)*. IISD; y el informe de J. Shambaugh et al. (2001) *The Trampled Grass: Mitigating the impacts of armed conflict on the environment (La hierba pisoteada: mitigar los efectos de los conflictos armados en el medio ambiente)*. BSP Publications.

¹¹ Por ejemplo, durante su exhaustivo estudio sobre la colaboración, Care USA no encontró casi documentación sobre alianzas, en particular con organizaciones locales, en contextos de emergencia (véase el estudio de D.

Trabajar en equipo y formar alianzas ofrece ventajas significativas, ya sea en condiciones más estables o en situaciones de conflicto o catástrofe natural. Poner en común los conocimientos, aptitudes, recursos y relaciones de las organizaciones de diferentes sectores puede ser beneficioso para todas ellas. Trabajando juntas, pueden llegar a entender mejor las limitaciones y oportunidades sociales y medioambientales de la zona, e identificar así cuáles son las soluciones que tienen mayores probabilidades de funcionar a largo plazo.

Uno de los requisitos previos necesarios para toda alianza efectiva es identificar los objetivos comunes o complementarios. No es frecuente que los objetivos se superpongan completamente, pero deberían ser complementarios o por lo menos no estar en conflicto. Aunque encontrar dichos puntos comunes puede ser un desafío aún mayor cuando se trabaja entre sectores diferentes, la experiencia de FFI demuestra que es posible (véase cuadro 1)¹².

Stuckey et al. (2001) *Promising Practices: A Case Study Review of Partnership Lessons and Issues* (Prácticas prometedoras: revisión de casos reales sobre lecciones y cuestiones de alianzas). Care USA).

¹² La información del cuadro 1 ha sido extraída del siguiente documento, presentado en la COHAB 2008: J. Daltry (2008) *Bridging the Gap Between Development Aid and Environmental Conservation in Post-Conflict Cambodia* (Construyendo un puente entre la ayuda al desarrollo y la conservación medioambiental en la Camboya postconflicto).

Cuadro 1: Fusión de la conservación y el desarrollo en la Camboya postconflicto

Durante la ocupación de las Montañas de Cardamomo por los Jemeres Rojos, muchos indígenas fueron asesinados, esclavizados o trasladados. Cuando el conflicto hubo finalizado, esta área se consideró apropiada como asentamiento para los refugiados sin tierras. A pesar de que en su mayoría se trataba de una zona protegida, las organizaciones de desarrollo promovieron y construyeron nuevas carreteras, plantaciones comerciales, granjas de ganado y demás infraestructuras hasta lo más profundo de las montañas. La mayor parte de este desarrollo, por no decir todo, se llevó a cabo sin el apoyo de las evaluaciones sobre el impacto medioambiental estipuladas en el derecho camboyano.

La mejora de las infraestructuras y las mayores oportunidades de negocio atrajeron un influxo de desplazados y oportunistas, triplicando la población a más de 30.000 y provocando una epidemia de malaria. Las consecuencias han sido dramáticas para las comunidades indígenas y su entorno. Por ejemplo, hasta 2000 el asentamiento de Pramaoy, en la Reserva Natural de Phnom Samkos, contaba con seis familias indígenas. En el bosque en las afueras del poblado seguían habitando elefantes, tigres y otras especies amenazadas. Con la ayuda internacional al desarrollo, Pramaoy creció hasta acoger 600 familias en 2005, y sigue expandiéndose con un alto coste social y medioambiental. Los recién llegados, al no tener experiencia en el cultivo de las frágiles tierras forestales, practican el cultivo sobre chamizado, talando y quemando porciones de bosque y abandonándolas tras una o dos temporadas, destruyendo así cada vez más bosque todos los años. Muchos de ellos están implicados además en la tala ilegal y la caza furtiva.

Aunque algunos han sacado provecho de este desarrollo, los más vulnerables se han visto aún más desfavorecidos, como muchos matriarcados y minorías indígenas. En la Reserva Natural de Phnom Aural, por ejemplo, una organización de desarrollo renovó una carretera para proporcionar servicios a las aldeas remotas, incluyendo los Suoy, una minoría cuya subsistencia depende del bosque. Ante la ausencia de las salvaguardias adecuadas, esta carretera atrajo a los especuladores de tierras, taladores ilegales y carboneros, que invadieron el santuario. El resultado: los Suoy han perdido muchos de los recursos forestales de los que dependían para subsistir, incluyendo sus fuentes termales sagradas, que ahora se ha apropiado un centro turístico.

FFI, en asociación con la Administración Forestal y la CEDAC, una ONG camboyana de desarrollo, emprendió una serie de actividades para tratar las cuestiones relacionadas tanto con la conservación como con los medios de subsistencia. Se realizó una evaluación de necesidades inmediatas, asociada a un plan de gestión de los recursos naturales, para construir un contexto de desarrollo sostenible. La CEDAC aportó sus conocimientos y capacidades en el trabajo con las comunidades locales para aumentar el rendimiento, diversidad y valor nutricional de sus cosechas empleando técnicas orgánicas. Gracias a la introducción de un sistema sostenible de cultivo intensivo del arroz (SRI), las cosechas se triplicaron sin necesidad de expandir el terreno de cultivo. El establecimiento de cooperativas de recolección y venta de productos forestales renovables no leñosos ha hecho que las comunidades locales hayan visto cuadruplicarse sus beneficios sobre el cardamomo. Otro logro igualmente significativo es la casi total erradicación de la caza y tala furtiva. Además, los aldeanos están colaborando activamente con los guardabosques para proteger sus bosques y recursos naturales de la explotación por parte de intrusos. En la actualidad, las enseñanzas extraídas de este premiado proyecto piloto se están aplicando en otros 20 poblados de las Montañas de Cardamomo.

Un importante factor del éxito de la cooperación entre FFI y la CEDAC es que se trata de una alianza basada en la experiencia y los intereses de ambas organizaciones. El objetivo de FFI es conservar la biodiversidad empleando medios sostenibles que tengan en cuenta las necesidades humanas. Por su parte, la CEDAC ayuda a incrementar la producción alimenticia y los ingresos de las personas a la vez que vela por la sostenibilidad medioambiental y el mantenimiento de una fuerte cooperación social. Por tanto, ambos socios buscan el desarrollo y la responsabilidad social en un contexto medioambiental sostenible.



Arriba: el desarrollo de las carreteras en la Reserva Natural de Phnom Aural, Camboya, ha llevado a la tala de valiosos árboles y a excavaciones en busca de carbón, reduciendo así la sostenibilidad a largo plazo tanto de sus habitantes como de su fauna y flora.

Derecha: en Phnom Penh, gracias al establecimiento de cooperativas, las mujeres pueden vender a mejor precio el cardamomo recolectado de bosques gestionados de forma sostenible.



(J Daltry/FFI)

Mejorar la eficacia de la colaboración entre sectores: enseñanzas y recomendaciones

Las enseñanzas y recomendaciones que exponemos aquí son el resultado de la experiencia acumulada por FFI y sus socios trabajando en lugares que acababan de sufrir una crisis; contextos en los que también operan organizaciones de desarrollo y humanitarias. Nos centramos en concreto en cinco lugares en los que la biodiversidad se ha visto amenazada por una catástrofe natural o un conflicto humano y en los que FFI (trabajando mano a mano con una gran variedad de grupos, como organizaciones de desarrollo y humanitarias, agencias gubernamentales y el sector privado) ha intentado integrar en sus programas de conservación las iniciativas de recuperación de los medios de subsistencia.

En este apartado presentamos nuestro aprendizaje desde el punto de vista de una organización de conservación, pero las enseñanzas y recomendaciones que de él se extraen están destinadas a todos los sectores. Somos conscientes de que sería útil discutir en profundidad la mayoría de estas cuestiones, y que muchas no son nuevas, pero hechos recientes han subrayado su importancia y cómo podrían aplicarse de forma útil. Reconocemos asimismo que existen grandes diferencias entre lugares específicos, entre conflicto y catástrofe natural y entre tipos de crisis. Hay mucho que depende del lugar, el momento y las personas implicadas. Si bien es importante no caer en las generalizaciones, aquí procuramos informar sobre las decisiones en diferentes contextos, resaltando lo que *no* corresponde en cada contexto y ayudando a analizar e identificar lo que sí.

Este documento está estructurado en base a la *construcción de colaboraciones efectivas* y al *mantenimiento de las relaciones para conseguir objetivos comunes*: dos fases importantes a la hora de elaborar programas de colaboración. Las relaciones entre organizaciones tienen formas y ámbitos muy variados y no todas son asociaciones o alianzas caracterizadas por los principios de equidad, transparencia y beneficio mutuo. Sin embargo, el uso del término “asociación” está muy extendido, por lo que no nos dedicaremos a desmenuzar los tipos de relaciones.

Todas las citas son de miembros del personal de FFI.

1. CONSTRUIR COLABORACIONES EFECTIVAS

1.1 Realizar análisis regulares y continuos para mejorar nuestro entendimiento del contexto y de sus actores

Todas las organizaciones deberían conocer bien el contexto en el que están trabajando y el problema al que se están enfrentando. Incluso si el personal lleva ya un tiempo viviendo y trabajando en un país, es recomendable llevar a cabo análisis de la situación así como otros análisis más concretos según las necesidades (conflictos, amenazas, instituciones, partes interesadas, etc.). Las situaciones cambian, sobre todo en lo que se refiere a conflictos y tensiones sociales, y es importante no llegar a conclusiones precipitadas sino ser conscientes de las complejas dinámicas sociales y políticas a medida que evolucionan.

Es importante realizar análisis para asegurarnos de que tomamos nuestras decisiones basados en juicios sensatos. El interés de las organizaciones humanitarias y de desarrollo se centra en el contexto socioeconómico y político en el que trabajan, y así debe ser, pero también es crucial comprender el contexto natural y biológico. Para conseguir un desarrollo rural sostenible es necesario comprender bien el medio ambiente de la zona, especialmente si se trata de ecosistemas tropicales frágiles y complejos. Por ejemplo, los métodos de explotación agrícola que funcionan bien en las llanuras de campos de arroz no pueden aplicarse tal cual en las zonas montañosas. Los estudios medioambientales de base son una valiosa inversión y no tienen porqué resultar caros ni llevar mucho tiempo. Incluso un corto periodo de rápida evaluación ecológica puede ayudar a tomar decisiones más informadas.



(M Fox/FFI)

Evaluación y planificación participativa en Camboya

Es importante que todas las organizaciones que trabajen en un contexto postconflicto estén dispuestas a seguir aprendiendo sobre la situación y a ser flexibles; y es necesario que esta flexibilidad se transmita también a los socios con los que trabaje la organización. Los análisis de situación deberían incluir a los diferentes actores y a las relaciones entre ellos, incluyendo cualquier posible socio o socio existente, así como su papel con respecto al problema y las posibles soluciones. Existen numerosas posibles combinaciones en lo que respecta a las relaciones de colaboración en una situación postconflicto, tanto por el tipo de organizaciones que participan en la relación como por la naturaleza de ésta. Estas relaciones y las organizaciones que las forman son actores en el contexto en cuestión. Trabajar con las organizaciones locales puede ayudarnos a adentrarnos en el contexto y adquirir un mayor entendimiento de éste, pero las agencias externas deben entender también la posición y el papel de sus socios en el contexto local, así como cualquier vínculo político o militar, ya sea real o intuido. Puede que algunos grupos se hagan oír más y estén dispuestos a colaborar tras un conflicto, pero es imprescindible no pasar por alto a las personas o grupos menos seguros de sí mismos y articulados.

“No des por hecho nada en lo que respecta a las percepciones de los otros; espera encontrarte con sorpresas y no esperes aprenderlo todo en la primera reunión.”

1.2 Reconocer la importancia y capacidad de los medios locales

Las organizaciones comunitarias y las ONG locales son las primeras en responder ante una catástrofe. A pesar de ello, las agencias externas a menudo no reconocen este hecho, y las agencias internacionales emplean sobre todo a extranjeros cuando los trabajadores y organizaciones locales serían más efectivos y eficientes¹³. En muchos casos, las ONG locales son más fuertes de lo que las agencias internacionales creen, y es posible que el origen de esta visión errónea sea entendimiento deficiente de sus características locales y nacionales. Las agencias internacionales deberían valorar la respuesta local, trabajar mano a mano con las organizaciones locales y construir sobre la base de los medios locales y nacionales existentes, en vez de apartar la atención y los recursos de las ONG locales, dejándolas completamente al margen en algunos casos. Las estructuras de coordinación no deben reemplazar ni quitar su autoridad al gobierno o a las estructuras locales, y deben ser accesibles a las ONG locales (en lo que respecta al idioma y al emplazamiento). Aunque las organizaciones internacionales tengan una serie de principios o políticas directrices de relevancia, la realidad de las operaciones a menudo hace que se tomen decisiones haciendo caso omiso de dichas guías, al existir el imperativo de gastar los fondos o proporcionar servicios¹⁴.



(J P Moreiras/FFI)

Guardabosques usando de forma creativa los recursos disponibles de las Montañas Virunga de África Central

La falta de medios es a menudo una razón para crear alianzas. Para FFI, trabajar en estrecha colaboración con otras organizaciones (tanto de la sociedad civil como del gobierno) es un medio para levantar y mejorar capacidades locales. Sin embargo, es importante señalar que establecer alianzas no es sinónimo de crear capacidades, y que a menudo nos aliamos con organizaciones locales porque tienen recursos, ya sean aptitudes o conocimientos, que nosotros no tenemos.

En los casos en que los medios locales sean deficientes, es importante que las ONG internacionales y otros actores, incluido el sector corporativo, apoyen y contribuyan a la respuesta local, en vez de sustituirla. A menudo tomamos por la mano actividades que, podría decirse, son responsabilidad del gobierno de acogida; sin embargo, en la mayoría de estos casos, se hace mediante un apoyo técnico o logístico a corto plazo y el gobierno sigue siendo la autoridad y el “detentor de obligaciones” en última instancia. En los casos en que los medios tanto del gobierno como de la sociedad civil sean deficientes, las ONG internacionales pueden asumir un papel de representante del gobierno, y a menudo lo hacen, normalmente a su pesar. En muchos países en vías de desarrollo, en particular en regiones afectadas por conflictos, aunque no sólo, los gobiernos a menudo fallan a causa de una compleja combinación de factores como la corrupción, la falta de capacidad, mal liderazgo, recursos limitados y falta de comunicación y respeto entre los diferentes sectores y niveles del gobierno. Es muy importante que las organizaciones internacionales eviten cualquier acción que debilite aún más la autoridad del estado y su sentido de la propiedad, ya que tal situación no sería sostenible a largo plazo. En cambio, por muy difícil y frustrante que sea, debería centrar sus esfuerzos en asegurarse de que los medios y la responsabilidad de los socios gubernamentales se vean reforzados y no minados.

¹³ B. Scheper et al. (2006) *Impact of the tsunami response on local and national capacities (Efectos de la respuesta al tsunami en los recursos locales y nacionales)* Londres: Coalición de Evaluación del Tsunami.

¹⁴ *Ibidem*

1.3 Considerar trabajar con actores “no tradicionales”

FFI tiene una trayectoria de colaboración con una gran variedad de organizaciones, tanto por su tipo como por su ámbito. En parte, esto puede que sea debido a la necesidad de proporcionar con fondos limitados respuestas innovadoras en situaciones que suponen un reto, además de constituir la cultura de la organización.



Una operación de la ONU en Liberia

Trabajar con lo que se podrían llamar actores “no tradicionales”, ya sean considerados no tradicionales en un contexto específico o como aliado de una organización en concreto, puede surgir de forma más natural en situaciones de crisis que en situaciones estables, ya que estos contextos suponen una oportunidad para impulsar vínculos e iniciativas que no ocurrirían en otros supuestos. Realizar un análisis de la situación, además de elaborar un mapa institucional de algún tipo, puede ayudar a identificar a los actores no tradicionales, las áreas de interés comunes y las oportunidades de colaboración, y puede abrir al compromiso con “nuevas” partes interesadas. Además, establecer relaciones con actores no tradicionales también puede resultar en inesperados beneficios:

Tras el genocidio de Ruanda “...los militares ruandeses de la región eran aliados primordiales para nosotros porque necesitaban aprender los rudimentos sobre el comportamiento en la montaña hábitat del gorila; la transmisión de enfermedades, otros efectos imprevistos. Me encontré con que estos militares eran extremadamente receptivos a esta formación y en cierto modo les proporcionaba un tema interesante del que hablar que no fuera tan funesto y virulento como el conflicto en el que se encontraban inmersos”.

También es importante trabajar con organizaciones tanto maduras como menos maduras. Muchos proyectos de FFI se dedican a levantar los medios y capacidades de organizaciones emergentes que podrían garantizar la sostenibilidad de los logros de la conservación y el desarrollo en futuros contextos cambiantes. Esto supone un desafío para los organismos de financiación, ya que, aunque tales organizaciones tengan relaciones locales efectivas y gocen de la confianza de la comunidad, puede que no hayan adquirido aún experiencia en la gestión e inversión de fondos de donantes.

Como coadministrador del Fondo de Respuesta Rápida¹⁵ (FRR), FFI ha observado que la mayoría de las solicitudes provienen de ONG nacionales e internacionales bien establecidas. Esto puede que sea debido a que a éstas les resulta más fácil encontrar información sobre el fondo o simplemente cumplimentar la solicitud en inglés, pero también puede que se deba a que tienen una mayor capacidad para responder muy rápidamente ante situaciones de crisis. A pesar de todo, uno de los beneficiarios del FRR, la emergente Red AKAR de Sumatra, Indonesia, respondió de forma muy efectiva ante una crisis inmediata. En la actualidad, FFI trabaja con AKAR para desarrollar aún más su capacidad para gestionar programas de trabajo más a largo plazo y a mayor escala (véase cuadro 4).

¹⁵ El FRR es un programa de pequeñas subvenciones administrado conjuntamente por el Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO, La Fundación de las Naciones Unidas y FFI. Concede subvenciones de hasta 30.000 dólares para proporcionar una ayuda rápida a zonas de alto valor para la biodiversidad en momentos de crisis, especialmente los sitios del Patrimonio Mundial Natural (SPMN). Su objetivo es movilizar recursos financieros y técnicos (de forma rápida, flexible y en tiempo real) para conseguir resultados sustanciales a largo plazo en zonas que se enfrentan a amenazas directas. Su objetivo también es agrandar el círculo tradicional de actores en el apoyo y la gestión de los SPMN incluyendo un abanico más amplio y poderoso de partes interesadas.

A la hora de considerar el trabajar con nuevos actores, muchas organizaciones llevan a cabo una especie de evaluación o proceso de diligencia debida. Sin embargo, incluso con esta salvaguardia, no es posible conocer realmente a un posible colaborador, o esperar que ellos te conozcan a ti, hasta que no se ha trabajado juntos.

“A veces se trata de lanzarse en un acto de fe, si conviene más que no hacer nada”.

1.4 Ante una crisis, ser flexibles pero centrarnos en los objetivos a largo plazo

Cualquier organización cuya misión no esté específicamente relacionada con la respuesta ante emergencias o con la respuesta humanitaria tiene que ampliar sus miras ante situaciones de conflicto o catástrofe natural. A pesar de ser una organización de conservación, FFI realizó labores de socorro de emergencia en Aceh, tras el tsunami de diciembre de 2004. Ante situaciones de crisis como ésta, existen obligaciones morales que nos llevan a realizar labores menos relevantes para las prioridades centrales de la organización. Incluso así, es posible seguir teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo, e incluso, cuando sea apropiado, buscar activamente ocasiones para reforzarlos. No obstante, al ampliar nuestro ámbito, es necesario que los niveles locales, nacionales e internacionales de la organización acuerden y establezcan claramente hasta qué punto nos desviaremos de nuestro objetivo central. Esto debería comunicarse a su vez a los socios y partes interesadas para gestionar las expectativas.

Cuadro 2: La respuesta de FFI al tsunami del Océano Índico de diciembre de 2004

Las comunidades de los cuatro distritos objetivo de FFI se vieron afectadas por el tsunami. Los pueblos a lo largo de la costa de Aceh Jaya fueron asolados, al igual que la ciudad de Calang, en la que FFI tiene una oficina y había estado trabajando duramente para concienciar sobre la conservación y conseguir el apoyo de las partes interesadas para la conservación forestal. Tras la respuesta inmediata de FFI ante la emergencia (localizar y ayudar al personal superviviente), centramos nuestros esfuerzos en las comunidades de la costa oeste.

Inmediatamente después del tsunami, la labor de FFI consistió en distribuir comida y bienes básicos a las comunidades. Además, FFI facilitó el trabajo de muchas organizaciones humanitarias, como UNICEF, el Servicio Jesuita para los Refugiados y Action contre la Faim. Incluso las ONG con personal indonesio tuvieron dificultades para establecer los contactos necesarios y realizar las evaluaciones iniciales en las comunidades rurales de Aceh. El personal acehnés de FFI, gracias a su conocimiento del área y su experiencia en encontrar soluciones a escala local, les ayudó a proporcionar auxilio de forma más eficiente y efectiva.

Las alianzas nuevas y existentes desempeñan un papel importante en esta situación, pues permiten responder a una gran variedad de necesidades comunitarias y facilitan el acceso a las diferentes comunidades. Así, las organizaciones internacionales pueden proporcionar una ayuda vital como mediadores y coordinadores, sin tener que realizar o financiar actividades directamente.

Poco a poco, a medida que la situación en Aceh Jaya cambiaba, FFI redujo el influjo de labores de ayuda directa para volver a centrarse en la conservación. Los agentes de campo de FFI siguieron ayudando a otras ONG a proporcionar auxilio, manteniendo su compromiso con los representantes de las comunidades y distritos. Cinco meses después del tsunami, FFI ya estaba trabajando con las comunidades de Aceh para restablecer las explotaciones agrícolas que son su medio de subsistencia. Desde la perspectiva del gobierno y las comunidades, nuestra ayuda inmediata y continua demostró nuestro compromiso con los pueblos de Aceh y nuestro entendimiento de sus necesidades. Para FFI, esta respuesta humanitaria, derivada de nuestro compromiso a largo plazo para con estas comunidades, supuso un valor añadido puesto que reforzó nuestras relaciones con las partes interesadas clave para el futuro de la conservación forestal.

La flexibilidad de las organizaciones a la hora de responder ante contextos cambiantes, además de ayudar a realizar actividades apropiadas según el contexto, es importante para construir y mantener un sentido de solidaridad. La respuesta de FFI tras el tsunami aumentó sin duda el respeto y la confianza de las comunidades locales para con nuestras relaciones

de colaboración (cuadro 2). Responder a una necesidad identificada por un socio en un momento crítico, aunque no forme parte directa de los objetivos de la alianza, demuestra el valor que se le confiere a la relación, reforzándola.



La experiencia de FFI de colaborar con otros sectores ha sido positiva, y a menudo nos hemos encontrado con que no es más difícil que colaborar con otras agencias de conservación. Quizá el mayor reto se ha presentado en situaciones en las que no hemos podido comprometer nuestros objetivos a largo plazo de sostenibilidad medioambiental, como se ilustra en el cuadro 3.

Los suministros se cargan en el barco de FFI para hacerlos llegar a remotas comunidades afectadas por el tsunami. Aceh, Indonesia.

(H Barnes/FFI)

Cuadro 3: Obtención de madera legítima sostenible en Aceh

Tras una catástrofe, los donantes de fondos y gobiernos someten a las organizaciones humanitarias a una enorme presión para que demuestren sus actividades en el campo y los avances en la reconstrucción y recuperación. Esta presión se transmite a los socios y comunidades con las que están trabajando, con expectativas no realistas sobre la rapidez a la que pueden avanzar las labores de recuperación. En Aceh, aunque FFI colabore con organizaciones humanitarias y desarrollo, no puede comprometer los principios de sostenibilidad medioambiental, que exigen más tiempo y atención a la hora de realizar actividades de recuperación. Por ejemplo, obtener madera legítima, una cuestión primordial para todas las organizaciones que participan en la reconstrucción tras el tsunami, alargó en 4 meses el tiempo necesario para construir casas. Estos retrasos provocaron tensiones con los socios del área de desarrollo, cuyo principal objetivo era proporcionar alojamiento inmediato y permanente a las personas que habían perdido su hogar en la catástrofe, pese a las consecuencias medioambientales que pudiera tener a largo plazo.

1.5 Considerar diferentes modelos y marcos de tiempo para la colaboración; las asociaciones a largo plazo no son la única opción

Las situaciones de crisis pueden facilitar y catalizar nuevas relaciones de colaboración, pero los retos, el aliciente y probablemente la emoción de trabajar juntos en una situación de crisis no son los mismos que en una relación a largo plazo. Cuando la crisis inmediata pasa, algunas relaciones pueden no encontrar su razón de ser en la transición. Puede que algunas ya no sean necesarias y otras se forjen al cambiar la situación. Esto no es necesariamente algo negativo. Es importante aceptar que algunas relaciones deberían ser a corto plazo, en las que las diferentes partes interesadas se reúnen para afrontar una crisis en concreto, y que no es necesario mantenerlas a largo plazo o una vez pasado el periodo de crisis.

Inmediatamente después de una crisis, con frecuencia es más apropiado establecer acuerdos de colaboración específicos a corto plazo que sellar alianzas formales a largo plazo, aunque hay que tener siempre en cuenta los objetivos a largo plazo. En algunos casos, las relaciones a corto plazo y con un objetivo específico pueden conseguir resultados concretos de forma muy efectiva, pero no por ello es necesario mantenerlas (o que continúen del mismo modo) una vez que se han conseguido los objetivos iniciales (cuadro

4). Las relaciones formales a largo plazo deberían dejarse para cuando se comprenda bien en contexto local y la situación se haya estabilizado.

Cuadro 4: Modelo de alianza flexible en el Parque Nacional de Kerinci-Seblat, Sumatra

La Red AKAR es un grupo de ONG medioambientales locales que operan en el Parque Nacional de Kerinci-Seblat y sus alrededores, en Sumatra. Al fortalecerse sus capacidades, la red ha comprendido que cada contexto pide un tipo diferente de colaboración. Normalmente, AKAR es una afiliación flexible de muchas organizaciones con objetivos similares, asociadas para ayudarse mutuamente y compartir su experiencia. En cambio, en periodos de crisis, se convierte en una unidad muy eficaz que aúna sus recursos para conseguir una respuesta efectiva a la amenaza inmediata en cuestión, como demostraron en su respuesta a los terremotos que sufrió esta región en octubre de 2009.

Además, en situaciones dinámicas, existe el peligro de establecer un compromiso demasiado férreo y, en un contexto de recursos limitados, esto limita las oportunidades de trabajar con un abanico más amplio de organizaciones. Las situaciones evolucionan, pero a menudo no se tiene suficientemente en cuenta que las relaciones de colaboración también evolucionan, o deberían evolucionar, para adaptarse a medida que las circunstancias cambian. Esto se aplica no sólo a una única relación sino a todas las relaciones que tenga establecidas cualquier organización. Existe una tendencia a centrarse en los socios iniciales identificados en una situación postcrisis y a actuar de manera oportunista en vez de reflexionar estratégicamente sobre con *quién* trabajar y *cómo* trabajar con él. Las organizaciones deberían estar dispuestas a revisar continuamente sus relaciones y salir de ellas si es necesario.

Esta situación puede verse agravada por el contexto de financiación. Las primeras relaciones de FFI en Liberia se desarrollaron de forma oportunista, a menudo dictadas por el tipo de financiación conseguido en las primeras fases del programa. Gracias al reciente crecimiento y consolidación, las alianzas han podido hacerse de forma más estratégica y se ha podido buscar financiación de un modo más táctico para que el impacto fuera sostenible.

Las organizaciones humanitarias tienen la obligación de responder a las crisis ocurran donde ocurran, pero otras organizaciones, como FFI, tenemos que actuar con precaución antes de responder rápidamente ante crisis en áreas en las que no tenemos alianzas o cuyo contexto local no conocemos con suficiente detalle. En tales situaciones, si se considera que es imperativo responder, es necesario establecer relaciones con organizaciones que sí conozcan bien el contexto local. Sin embargo, inmediatamente después de una crisis, las motivaciones de las diversas organizaciones pueden ser poco claras o dudosas, lo que reduce el nivel de confianza que puede alcanzarse en un periodo de tiempo corto.

Cuadro 5: El valor de las relaciones duraderas y previas a las crisis

En Aceh, FFI estableció sus alianzas durante el conflicto, por lo que ya existían antes del tsunami. Dichas alianzas previas proporcionaron estabilidad y dieron pie a relaciones de confianza sobre las que se construyeron nuevas actividades para responder a las nuevas necesidades. La relación de FFI con los *Mukims* (líderes tradicionales) de Aceh Jaya condujo a la agrupación de éstos en una asociación (*Seurikat Mukim*) inmediatamente después de la catástrofe, cuando una asociación tal ya no podría ser considerada una amenaza para la autoridad del estado. Esta alianza proporcionó una base sólida sobre la que trabajar.

Una organización con presencia regular o continua en una región antes de una crisis conseguirá mejores resultados en crisis posteriores, siempre y cuando las relaciones se hayan levantado sobre una base de confianza y respeto mutuo. Esto adquiere una especial importancia en contextos en los que los medios y capacidades de la sociedad civil local sean deficientes, como ocurre a menudo en áreas que han sufrido un conflicto prolongado, como Aceh (cuadro 5).

Las relaciones que ya existían antes de una crisis tienen objetivos comunes o compartidos que van más allá de la respuesta directa a dicha crisis, por lo que suelen ser más importantes a largo plazo, una vez pasada ésta. Para conservar la confianza y el respeto mutuo, es necesario alimentar estas relaciones durante las crisis, incluso si esto significa proporcionar ayuda que se salga del núcleo central de la relación.

1.6 Establecer relaciones variadas e intentar formar una amplia red de colaboración entre diferentes sectores

En situaciones de conflicto o catástrofe, puede ser de gran utilidad formar una amplia red de colaboración de grupos con intereses, capacidades y recursos complementarios, para así poder proporcionar de forma más eficaz una respuesta flexible ante situaciones en constante cambio. Es necesario, sin embargo, mantener el número de colaboradores dentro de los límites que se puedan gestionar sin forzar los medios ni los recursos.

También es importante trabajar a diferentes niveles, en particular cuando se trabaja con Estados en los que las diferentes agencias gubernamentales locales y nacionales pueden emitir mensajes contradictorios. Por ejemplo, en muchas partes de Indonesia, la autonomía local parcial implica que la gestión de los Parques Nacionales es responsabilidad del gobierno central, pero el desarrollo económico es la prioridad de los distritos y provincias. El resultado: los Parques Nacionales no gozan de apoyo a escala local, a menos que el valor de estas áreas se comunique activamente y se establezcan relaciones positivas entre la gestión del parque y las autoridades locales. Para conseguir su objetivo de conservación de la biodiversidad sin minar los medios de subsistencia locales, FFI ha comprobado que es imprescindible trabajar con diferentes niveles del gobierno. Además de las relaciones entre las ONG y las agencias gubernamentales, las asociaciones entre los sectores del desarrollo y la conservación están aumentando. No obstante, como deja patente la experiencia de FFI en África Occidental (cuadro 6), es necesario mantener este compromiso y ampliar la colaboración entre las diversas partes interesadas.

Cuadro 6: Un foro pluripartito por la cooperación transnacional en África Occidental

Las Montañas Nimba, que ocupan Liberia, Guinea y la Costa de Marfil, son ricas no sólo en fuentes naturales renovables sino también en minerales como el mineral de hierro. Esto ha llevado a la proliferación de grupos con intereses opuestos. Todos ellos, desde el gobierno, al sector corporativo, las ONG locales e internacionales y las comunidades locales, operan aisladamente. Recientemente, FFI ha llevado a cabo una labor transfronteriza para establecer una plataforma de administración medioambiental intersectorial para la región Nimba en su totalidad, juntando así a los diversas partes interesadas. Si queremos conseguir un futuro sostenible para esta región descuidada por la comunidad internacional, la colaboración entre sectores es imprescindible.



(J Holden/FFI)

Vista de las Montañas Nimba, cuya cordillera abarca Guinea, Liberia y Costa de Marfil

1.7 Atención a los compromisos más allá del ámbito de la organización

En situaciones de postcatástrofe, en particular las más llamativas que atraen tanto financiación pública como privada, las organizaciones se encuentran ante tantas oportunidades que pueden caer fácilmente en la tentación de abarcar demasiado, para luego no conseguir resultados y arriesgarse a perder credibilidad. Además, es difícil convertir muchas oportunidades a corto plazo en resultados sostenibles a largo plazo.

Tras toda crisis existen muchas y diversas necesidades urgentes que atender, por lo tanto, si no se tienen ya los socios adecuados, puede ocurrir que las organizaciones se vean involucradas en actividades que se salen de su núcleo central, experiencia y ámbito de especialidad. Esto se aplica tanto a organizaciones internacionales como a organizaciones locales más modestas, y puede causar tensiones internas en la organización que intenta por todos los medios atender necesidades múltiples y añadidas y afrontar cuestiones nuevas. Esto pone en evidencia la necesidad de realizar una evaluación de posibles nuevas colaboraciones e incorporar la experiencia adicional necesaria para poder responder de forma eficaz ante las secuelas de una crisis, como se demuestra en el cuadro 7.

Cuadro 7: Crear una empresa sostenible en Belice tras el huracán

En 2002, en el distrito más pobre de Belice, Toledo, FFI y su socio Ya'axché crearon una empresa comunitaria de carpintería tras el asolador paso del huracán Iris en octubre de 2001. Se trataba de una iniciativa pionera que aprovechaba la oportunidad de utilizar los árboles abatidos por el huracán para reportar beneficios económicos a las comunidades locales. FFI y Ya'axché trajo expertos externos a corto plazo para que aconsejaran sobre nociones de diseño de producto, marketing y desarrollo empresarial. Sin embargo, la empresa no tenía un plan de negocio profesional ni un aporte de experiencia empresarial continua. Además, carecía de una fuente de madera duradera una vez se hubo terminado la madera de los árboles caídos. La empresa no era económicamente competitiva, en gran parte a causa de los altos costes de producción. Al ver que no conseguían establecer vínculos con organizaciones que pudieran ayudar a resolver estos puntos débiles, FFI, Ya'axché y los miembros de la comunidad decidieron cerrar el taller y donar el equipo a la escuela local, de modo que el proyecto siguiera dando beneficios en forma de aprendizaje del arte de la carpintería por parte de las nuevas generaciones.



Labores para despejar los árboles abatidos por el huracán Iris

(Ya'axché Conservation Trust)

2. MANTENER LAS RELACIONES PARA CONSEGUIR OBJETIVOS COMUNES

2.1 Administrar activamente las relaciones y considerar formalizarlas en un acuerdo de algún tipo

Es importante administrar las relaciones entre organizaciones de forma efectiva, ya se trate de relaciones a largo o corto plazo, una asociación o alianza, entre sectores o dentro del mismo sector. Administrar las relaciones lleva su tiempo, pero el tiempo que le dediquemos tiene que ser el adecuado para cada relación.

Los principios de administración de las relaciones que se aplican en situaciones estables y de crisis son los mismos, pero en el caso de las crisis la urgencia de la situación puede convertirse en un obstáculo para desarrollar alianzas fructíferas (cuadro 8). Establecer una comunicación regular, y en particular dejar claras las diferentes funciones, responsabilidades y expectativas, puede ayudar a evitar que surjan problemas y a garantizar que las iniciativas conjuntas sigan adelante en circunstancias difíciles y dinámicas¹⁶. A pesar de las dificultades operativas, tener en cuenta estas cuestiones en situaciones de crisis vale la pena: las relaciones fuertes son más efectivas, tienen más probabilidades de conseguir resultados mejores y más sostenibles y de ser más resistentes.

Las relaciones entre organizaciones pueden verse afectadas negativamente si se tienen expectativas no realistas, y esta tendencia puede acentuarse en situaciones de crisis en las que hay aún más presión para obtener resultados. Las expectativas se deberían discutir al principio y las no realistas deberían cuestionarse, tanto las propias como las de otros. También es importante no hacer promesas que no se pueden cumplir, como suele ocurrir en situaciones de mucha presión.

¹⁶ FFI ha elaborado una lista de verificación práctica a la hora de emprender un proyecto o respuesta conjunta, para garantizar que se tienen en cuenta todas las cuestiones relacionadas con el trabajo en colaboración. Puede ser de utilidad para toda organización que trabaje, o que esté pensando en trabajar, con otras organizaciones, en situaciones de emergencia o no. Dicha lista está disponible en www.fauna-flora.org y www.rapid-response.org.

Elaborar un documento que exponga el ámbito de la relación así como las funciones y responsabilidades de las organizaciones que la forman nos pone en el buen camino para enfrentarnos a estos retos. Dichos documentos deberían actualizarse periódicamente puesto que las relaciones no son estáticas sino que deberían evolucionar y adaptarse al contexto en que se está trabajando. Revisarlos regularmente puede facilitar el desarrollo de la alianza puesto que no sólo garantiza que una relación en concreto consiga sus objetivos sino que también pone en evidencia el potencial de las diferentes maneras de trabajar.

Cuadro 8: Administrar las relaciones actuales en Aceh tras el tsunami

Tras el tsunami, todas las relaciones de FFI en Aceh quedaron descuidadas, lo que conllevó una falta de claridad en las expectativas y compromisos, y sin duda perdimos algunas ocasiones para reforzar la relación y conseguir mejores resultados. Uno de los factores principales en este caso fue la premura del tiempo, pero también contribuyó el hecho de que el personal de algunas organizaciones asociadas cambió, y no entendían los objetivos y el valor de la relación. Otro factor fue no reconocer la importancia de administrar la relación y no conocer los procesos y herramientas necesarios.

2.2 Reconocer la existencia de desequilibrios de poder y valorar las contribuciones no financieras

Todas las relaciones pueden presentar desequilibrios de poder, reales o intuidos, y la presión de las situaciones de crisis, en las que el flujo de dinero se acelera y hay que tomar decisiones rápidamente, puede acentuar estos desequilibrios. No existe una solución que valga para todo, pero el primer paso para tratar las desigualdades en el poder es reconocer que existen. Es imprescindible tratar estas cuestiones en cuanto surgen, reconocer que el dinero no es el único activo de valor y que las aptitudes específicas, conocimientos o contactos son igualmente importantes, si no más. También es importante fomentar la comunicación no sólo entre las organizaciones sino también dentro de cada organización de modo que todos los empleados aprecien el valor de cada organización y de la relación.

2.3 Asegurarse de que la alianza sea entre instituciones y no entre personas

El éxito de toda relación depende en gran medida de las relaciones entre personas, puesto que son ellas las que persiguen la alianza y éstas dependen del esfuerzo y el tiempo que las personas les dediquen. Por tanto, es importante construir y mantener fuertes relaciones personales. Además, en situaciones postconflicto, los medios humanos limitados pueden implicar que unas mismas personas asuman muchas funciones diferentes, y en situaciones de crisis el personal puede apoyarse aún más en las relaciones personales.

“En Aceh, los miembros de Seurikat Mukim se comunican sobre todo con los miembros de FFI que conocen desde hace más tiempo, y se sienten orgullosos de la historia común de FFI y Seurikat Mukim y las personas de las dos organizaciones. En el contexto local, las fronteras entre las relaciones laborales y personales son muy flexibles, y tener una buena relación personal es importante para conseguir una relación laboral de confianza.”

La asociación de FFI con el gobierno de Aceh se ha visto sin duda beneficiada por las relaciones personales que se formaron durante el conflicto y antes del tsunami. La relación actual entre FFI y el gobernador de Aceh, en particular con su equipo de asistencia técnica Green Aceh, se fundó sobre su confianza hacia las personas empleadas de FFI, pero ahora ha evolucionado y se ha convertido en una asociación más formal entre instituciones.

Confiar en las relaciones personales sin cerrar acuerdos formales es arriesgado, sobre todo teniendo en cuenta que el personal suele cambiar antes o después. Si se establece un acuerdo institucional, el personal cuenta con un apoyo institucional más amplio y puede

despersonalizar cualquier problema que surja. La relación entre *Seurikat Mukim* y FFI se ha formalizado en acuerdos escritos y ambos socios opinan que aumentar la base institucional de la relación la fortalecerá.

FFI está esforzándose por establecer la confianza con sus organizaciones asociadas y con las personas individuales dentro de cada organización. Cimentar las alianzas sobre una base institucional es necesario para que, si los empleados individuales cambian o ponen dificultades al compromiso, exista una base desde la que continuar la colaboración.

2.4 Establecer una base de confianza mediante una comunicación continua y efectiva

La confianza es uno de los principios más importantes a la hora de conseguir relaciones de colaboración efectivas. Por desgracia, sobre todo cuando se opera en países aquejados por la corrupción, puede que no quede más remedio que trabajar con organizaciones sin tener una base inicial de confianza pero con las que es imperativo trabajar para llevar a cabo el programa. Las relaciones fundadas sobre un bajo nivel de confianza no empiezan como asociaciones, pero esto puede cambiar con el tiempo a medida que las organizaciones trabajan juntas y su relación evoluciona.

Existen muchos factores que influyen la capacidad de establecer y mantener la confianza, como las motivaciones de los participantes en la relación, las aptitudes de los empleados, la longevidad en un área, las prácticas culturales locales y por su puesto las complejidades del contexto local. Estos factores pueden superarse, por lo menos hasta cierto punto, si se practica una comunicación regular y positiva.

Organizar regularmente reuniones cara a cara entre los socios, bien gestionadas y documentadas, tiene un gran valor. Poder hablar el mismo idioma supone una enorme ventaja, pero la comunicación va más allá del lenguaje e implica poseer la habilidad intangible de saber “leer” una situación. Conseguir una comunicación regular y más efectiva es el modo para mejorar las relaciones que se cita más a menudo¹⁷.



Reunión con los socios y los representantes de las comunidades en Aceh Jaya, Indonesia

(Syaifuddin/FFI)

¹⁷ Basado en un estudio sobre una serie de relaciones de FFI con otras organizaciones, realizado bajo los auspicios del proyecto financiado por USAID *La vida al límite*.

2.5 Reconocer las diferencias culturales y respetar las normas sociales y las prácticas de trabajo

Para establecer la base de confianza, es necesario conocer la cultura local, tanto para entender los matices y sensibilidades locales y las prácticas de trabajo comunes, como para poder comunicarnos de forma efectiva. Emplear a nativos establecidos en la zona o, preferiblemente, a oriundos de la región puede servir de ayuda.

“Para conseguir una comunicación efectiva, es necesario poseer conocimientos culturales específicos: lenguaje corporal adecuado, saber cómo comportarse en una conversación, como entender su sentido del humor, saber cuándo empezar a hablar e interpretar el significado oculto tras los mensajes.”

En algunos casos, los trabajadores extranjeros no pueden operar con la misma legitimidad que el personal local (véase cuadro 9), mientras que en otros casos (en particular en la fase inmediatamente después de un conflicto), ser considerado un persona ajena e imparcial puede ser una ventaja. Hay que reconocer y tener en cuenta las diferencias culturales, y es importante subrayar que estas diferencias no se basan simplemente en “norte” y “sur” o “local” e “internacional”. Por ejemplo, el modo de operar de las organizaciones estadounidenses y europeas puede ser muy diferente. Por desgracia, estas diferencias no se pueden generalizar; las normas sociales varían enormemente y hay que tener en cuenta muchos otros factores, como la historia de la organización en la zona, las personas implicadas y la dinámica del contexto que ha sufrido un conflicto o catástrofe.

Durante los procesos de revisión de las asociaciones de FFI, una de las cuestiones que surgieron fue la diferencia del nivel de las respuestas por parte del personal local, en particular la dificultad de obtener respuestas negativas por parte de nuestros socios en el sureste asiático, en comparación con los modos directos de los socios en Liberia y la dificultad de obtener respuestas positivas en Brasil. Cuando se trabaja con una organización nueva o cuando se incorpora gente nueva, independientemente de dónde provengan, es imprescindible llevar a cabo rituales de “vamos a conocernos”. Estos rituales serán diferentes en cada lugar, dependerán de las personas que participen y en algunos casos no será necesario organizar más que algunos encuentros. Independientemente de dónde o con quién esté trabajando, el personal tiene que aprender a “leer las señales”:

“He visto a demasiados extranjeros salir de una reunión pensando que han conseguido un acuerdo y un entendimiento perfecto, ¡cuando en realidad han conseguido justo lo contrario!”

Trabajar según los hábitos locales adecuados, y a través de organizaciones locales, mejora el nivel de aceptación de ideas nuevas, controvertidas o dificultosas, que suele ser una característica de los programas de conservación. Como se ilustra en el cuadro 9, el socio de FFI en Belice, Ya'axché, fue fundada por los líderes de la comunidad que vieron la necesidad de trabajar por la conservación y pidieron ayuda a FFI para bloquear los intereses comerciales externos y promover los medios y capacidades locales. En este contexto, FFI, en cuanto extranjera, no podía conseguir el compromiso de las comunidades mayas con la misma legitimidad que el personal de un socio local.

Cuadro 9: Crear legitimidad cultural en Belice

Ya'axché goza de credibilidad entre las comunidades locales, por lo que es capaz de garantizar que éstas acepten las actividades del programa. Esto se debe al papel integral que desempeñan los líderes indígenas en la estructura de Ya'axché, construyendo una imagen institucional que se ha ganado la confianza y el respeto de las comunidades y con la que éstas se identifican. La organización se está expandiendo y el personal está cambiando, lo que significa que se están contratando más empleados no indígenas. Para que Ya'axché no pierda su credibilidad, es imprescindible que la organización conserve su carácter local e indígena y que su personal mantenga una buena relación y comunicación con estas comunidades. Otro factor son los principios centrales de la alianza FFI-Ya'axché, que permiten tratar cuestiones como la propiedad local y los medios de subsistencia de la comunidad a la vez que se persiguen los objetivos de conservación.

2.6 Mantenerse neutrales y aprovechar las ocasiones para forjar el consenso en las relaciones de colaboración laboral

El enfoque actual de la conservación implica aspectos de la legislación, la gestión de recursos naturales y de explotación de las tierras, la división de beneficios y otras cuestiones espinosas. Al ocuparse de estos temas, las organizaciones pueden encontrarse alineadas con una u otra facción, ya sea dicha alianza una concepción o una realidad. Es importante que toda organización se muestre clara con aquellos con los que colabora en lo que respecta a la posición que toman y por qué, y que su naturaleza no partidista no se refleje claramente en sus acuerdos de colaboración.

“A veces tenemos que ponernos de parte, por ejemplo cuando una organización representa claramente una amenaza para la conservación, ¿no estaríamos haciendo nuestro trabajo si fingiéramos que son maravillosos sólo por ser neutrales!”

A veces se deduce que nos hemos puesto de parte simplemente en función de los socios que elegimos. En cualquier alianza o asociación, es necesario tener en cuenta que las otras partes interesadas y las oportunidades pueden verse afectadas. Esto puede mitigarse analizando cuidadosamente las relaciones, tanto formales como informales, para estudiar las probabilidades de que se den intereses y prioridades conflictivas. Esto también puede ayudar a identificar las ocasiones en las que forjar el consenso.

Cuadro 10: Forjar el consenso en lo relativo a los objetivos divergentes en Liberia

FFI siempre intenta mantenerse neutral y actuar como mediador juntando a diversos actores, desempeñando un papel facilitador y ayudando a forjar el consenso. En Liberia, FFI se enfrenta a una situación en la que existen muchas partes interesadas involucradas en un proceso de reforma del sector forestal, muchos de los cuales no tienen los mismos intereses centrales. Las industrias de la tala y la minería, por ejemplo, se oponen directa o indirectamente a los intereses de la conservación. En este contexto, FFI desempeña un papel de “constructor de puentes” institucional para acumular influencias y establecer una coalición de grupos para cambiar en el comportamiento medioambiental de estas industrias.

2.7 Asegurarse de que nuestro personal posee las aptitudes y cualidades fundamentales para administrar relaciones y operar en contextos de crisis

Para trabajar en equipo se requiere una serie de aptitudes que algunas personas poseen de forma natural pero que otras tienen que esforzarse mucho en desarrollar. Un “administrador de alianzas” será probablemente una persona agradable con aptitudes y características como sentido común, capacidad de negociación y ser consciente y sensible ante las creencias y puntos de vista de los demás. Las cualidades exactas necesarias dependerán del tipo de relación y de las circunstancias. Cuando una situación cambia, cambia también el modo en que se comporta la gente. Muchos aspectos dependen de los procesos mentales

menos visibles de las personas, es decir, de nuestros sentimientos, valores y actitudes. En situaciones difíciles, las opiniones y juicios de las personas pueden diferir, influidas por la ansiedad, la rapidez a la que hay que actuar e incluso por el peligro físico. En tales circunstancias, es difícil que el personal desarrolle buenas aptitudes de administración de las alianzas si no las tenía previamente.

“Las crisis son situaciones intensificadas y las personas se refugian en los confines de lo que pueden controlar. La gente se toma las cosas más personalmente. Sus características innatas se intensifican.”

2.8 Apoyar la construcción de estructuras y sistemas de administración efectivos

Las crisis pueden precipitar los cambios, para bien o para mal, en las estructuras, sistemas y capacidades de administración. Una administración y dirección deficiente puede arruinar las alianzas y a menudo es debida a los intereses individuales de los que ocupan los puestos de poder. La cuestión es ¿cómo conseguir que las cosas se hagan cuando las personas son oportunistas? Aunque nuestra capacidad de control tiene un límite, existen medidas que pueden incrementar la transparencia y la rendición de cuentas, como por ejemplo atender ofertas de diversos proveedores, pedir recibos y llevar a cabo auditorías financieras.

La experiencia de FFI en Belice (cuadro 11) y Liberia (cuadro 12) demuestra que las situaciones postcrisis a veces pueden brindar la oportunidad para fomentar estructuras y sistemas de administración menos centralizados de modo que las comunidades locales participen más en la toma de decisiones sobre la gestión de recursos naturales.

Cuadro 11: La Iniciativa Bosques Sanos de Toledo, Belice

En Belice, el huracán Iris abrió los ojos al gobierno central, que reconoció la necesidad de que las comunidades locales participaran más en la administración y gestión de los recursos naturales para conseguir un entorno sostenible a largo plazo. Realizar estos cambios es un proceso largo. Aunque FFI y sus socios siguen en la fase de iniciativas piloto con las comunidades locales para elaborar un modelo de gestión forestal comunitaria, el mero hecho de reconocer la necesidad de este cambio es un paso clave hacia la aplicación de estructuras de administración participativas.

Las cuestiones relacionadas con la administración forestal, como la necesidad de que las diferentes partes interesadas puedan acceder a los recursos del bosque sin poner el peligro la integridad del mismo, fueron las que impulsaron la formación de la Iniciativa Bosques Sanos de Toledo. La iniciativa engloba a tres departamentos del gobierno de Belice, cuatro ONG (entre las que se encuentran Ya'axché y FFI), tres organizaciones comunitarias y tres grupos del sector privado. Esta nueva forma de asociación pluripartita tiene la misión de elaborar estrategias y políticas alternativas de gestión forestal para tratar las cuestiones intersectoriales e interrelacionadas de la sostenibilidad medioambiental, la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible.

Reunión en una aldea para discutir sobre la creación de estructuras de gestión forestal en torno al Parque Nacional de Sapo, Liberia

(F Pamplin/FFI)



Cuadro 12: Las “3 C”: comercio, conservación y comunidad en la política forestal de Liberia

Durante la guerra civil en Liberia, los bosques eran un codiciado premio para cada uno de los respectivos gobiernos, de los que se servían para financiar el violento conflicto. En Liberia existen sistemas de administración tanto tradicionales como modernos, y ambos se superponen en un cierto grado. Los sistemas tradicionales se fortalecieron durante el conflicto debido al debilitado sistema estatal, pero ahora están mermando tras el conflicto a medida que el aparato estatal recupera fuerzas y retoma el control y la gestión. Se está explorando la silvicultura comunitaria como medio para aumentar los ingresos, delegar autoridad y mejorar los procesos de administración democrática a la vez que se garantizan los derechos de ocupación y propiedad de las comunidades. Tras consultar exhaustivamente con las comunidades en torno al Parque Nacional de Sapo, FFI y la Agencia de Desarrollo Forestal ayudaron a crear un Comité de Creación de Bosques Comunitarios, y en 2008 se respaldó el primer Bosque Comunitario de Liberia. Estas actividades piloto de Silvicultura Comunitaria se unen a la reforma actual del sector forestal destinada a garantizar que el concepto de las “3 C” (la integración de los aspectos comerciales, comunitarios y de conservación de la gestión forestal) sea un rasgo central de la nueva Política Forestal Nacional.

Conclusión

Todo conflicto o catástrofe natural supone desafíos complejos e interrelacionados que sin duda requieren una respuesta unida. La experiencia de FFI muestra que tales situaciones pueden estimular y brindar la oportunidad de ampliar la colaboración entre sectores y que, en general, dichas colaboraciones no suponen más dificultades que otras.

Las recomendaciones que se exponen en este documento están destinadas a facilitar dichas colaboraciones. Por supuesto, mucho depende del contexto específico. Es imprescindible que todas las organizaciones estén atentas a la dinámica y a las circunstancias, que pueden cambiar rápidamente, de toda situación tras una crisis, y que adapten sus prácticas de trabajo en consonancia.

Si hay algo que hemos aprendido... es que cada caso es diferente y que un enfoque que ha funcionado bien en un sitio no tiene por qué funcionar en otro. Tenemos que tratar cada país, proyecto, organización asociada e incluso cada persona como un caso aparte, y no esperar que el mismo plan sirva para todos.”

Mientras factores como el cambio climático y el crecimiento de la población ejercen una creciente presión sobre el medio ambiente, que ya se encuentra en situación de estrés, los desafíos relacionados con la explotación sostenible y equitativa de los recursos seguirán aumentando. Como consecuencia, cabe prever que la frecuencia y la intensidad de los conflictos y catástrofes naturales seguirán incrementándose. Ante estas situaciones, es necesario que las organizaciones tanto de desarrollo como de conservación asuman enfoques innovadores y que se fomente una mayor integración con la reducción del riesgo de catástrofes y la respuesta humanitaria.

Los sectores humanitarios y de desarrollo ya están sirviéndose de su experiencia para afrontar el nuevo reto del cambio climático. Por ejemplo, la adaptación comunitaria (CBA según sus siglas en inglés) propone otorgar poderes a las comunidades para mejorar su propia capacidad de adaptación y aumentar su resistencia ante los efectos del cambio climático. No obstante, la CBA no reconoce explícitamente el papel vital que desempeñan la biodiversidad y los ecosistemas, así como sus bienes y servicios, como base para elaborar estrategias de adaptación que tengan éxito. El concepto complementario de adaptación ecosistémica es un intento de llenar ese vacío que cubre diversas estrategias, locales y a escala paisajística, de gestión de los ecosistemas para aumentar la resistencia y conservar los servicios ecosistémicos básicos.

Puesto que se insta cada vez más a garantizar que las respuestas a las crisis sean ecológicamente sostenibles, existe una necesidad cada vez mayor de compartir y actuar según las enseñanzas aprendidas de la experiencia de las agencias humanitarias, de desarrollo y de conservación. Para facilitar este proceso, es imprescindible seguir buscando modos de identificar y afrontar las dificultades y alicientes de la colaboración entre sectores.