

Sebastien Longhurst
Director Relaciones Internacionales
Universidad de Antioquia

Perspectivas desde la academia

Fui invitado a compartir con ustedes unas lecciones aprendidas del Estudio de Caso realizado por nuestro equipo, compuesto por integrantes de la Universidad de Antioquia y de la Universidad EAFIT, ambas ubicadas en Medellín, Colombia. Su objeto fue la Estrategia Caribe, un programa regional de CSS entre Colombia y 25 países de Centroamérica y la Cuenca del Caribe que inició en el 2009 y sigue activo actualmente.

Fue muy apasionante para nosotros académicos tener la oportunidad de hacer este trabajo. Recibimos la invitación del task team como un reto, pues la CSS es un campo de investigación nuevo dónde mucho esta por construir todavía. Concientes de ello, aplicamos a esta labor todo el rigor investigativo basado en evidencias para que sus resultados fueran lo más transparente posible, reconociendo lo exitoso y construyendo crítica positiva y recomendaciones concretas sobre lo que se pudiera mejorar y así orientar las bases de las prácticas futuras de la CSS. Para ponerlo en otros términos, intentamos verificar si era verdad que la CSS pudiera ofrecer soluciones innovadoras para enfrentar los actuales retos del desarrollo global. La buena noticia es que si, es verdad. (O sea que tranquilos, no perdieron el viaje). Encontramos muchas prácticas diferentes, refrescantes, más eficientes, unas muy consolidadas, otras que necesitan mejora, unas ya documentadas, otras apenas en creación, pero que podrán todas constituir las bases de una nueva manera de hacer cooperación al desarrollo.

Pienso que la participación activa y el sello de la academia en este proceso le da mucha legitimidad a todas las conclusiones de estos estudios. Desde América Latina, Africa o Asia, todos trabajamos bajo un mismo marco metodológico pero de forma independiente y autónoma, sin presiones políticas ni respondiendo a intereses particulares. Espero que esta labor le de bases sólidas y serias a este proceso, y abra también perspectivas de cooperación entre académicos del sur global.

Lecciones aprendidas de la EC

Después de esta breve introducción, les quiero compartir las principales lecciones aprendidas del estudio de caso sobre la Estrategia Caribe. Son tres:

1. Las asociaciones horizontales entre practicantes permiten encontrar soluciones de desarrollo adaptadas, y generan altos niveles de apropiación.

La EC inició con un proceso muy interesante de identificación conjunta de necesidades bajo un enfoque de demanda. Luego de una revisión inicial de las demandas hechas por los países de la región en materia de desarrollo (ante Organismos Multilaterales por ejemplo), el Estado Colombiano evaluó las

capacidades reales de instituciones públicas colombianas para responder a estas necesidades. Luego, en talleres organizados en Colombia con representantes de los 25 países de la región, se presentaron estas buenas prácticas para que los países puedan manifestar su interés al respecto y así identificar áreas comunes de trabajo. Nada fue impuesto y, más aún, estas buenas prácticas eran abiertas a la adaptación a cada contexto local.

Muchas de las personas entrevistadas durante el estudio resaltaron esta metodología como una forma innovadora de generar una asociación horizontal, con un principio básico de humildad. Nadie pretendía ser superior al otro. Solo se buscó transmitir un saber hacer de la mejor forma posible. También apreciaron la flexibilidad propuesta para dejar que se adapten las prácticas a sus realidades respectivas, así como la presentación muy concreta de las prácticas exitosas.

Este eficiente modo de generar una asociación horizontal fue facilitado por dos factores.

Primero, la posición del Estado colombiano como broker, o intermediario. Esto permitió una visión ampliada del panorama colombiano y una identificación rápida de las buenas prácticas de sus instituciones en sectores muy diversos. Permitted también la identificación eficaz de las necesidades de los países de la región, obtenida por su participación directa en espacios multilaterales. Finalmente, garantizó un compromiso político del más alto nivel, y permitió generar, en varios países socios, el mismo compromiso político, lo cual es un factor claro de apropiación e impacto.

Segundo, la asociación horizontal fue facilitada por la dinámica regional del programa. Además de un pasado lleno de similitudes y encuentros, los países de Centroamérica y del Caribe enfrentan retos de desarrollo muy comparables. En este contexto surgieron más fácilmente buenas prácticas transferibles y, de forma general, surgió naturalmente la horizontalidad que buscaba esta asociación.

2. La CSS es más exitosa cuando se logra encontrar un punto de equilibrio entre flexibilidad y medición adecuada de resultados.

Como lo mencioné, la adaptabilidad de las prácticas y la flexibilidad de la implementación aparecen como dos grandes fortalezas de la CSS. Desde la coordinación colombiana del programa, se admitió que desde sus inicios, la Estrategia Caribe era un proceso de aprendizaje conjunto, una construcción compartida. En cada eje temático del programa, los objetivos se definieron de manera abierta, los cronogramas eran adaptables y los presupuestos se iban construyendo sobre la marcha. Si esto fuera un programa de cooperación nortesur, sería una herejía hablar en estos términos. Pero en un contexto de CSS, es más aceptable y, de cierta forma, recomendable. Una asociación entre países del sur debe ser abierta a esta construcción progresiva, al “muddling through”.

El estudio muestra sin embargo que esta flexibilidad es a la vez una fortaleza y una debilidad de la CSS. Observamos que, si bien todas las líneas del programa

buscaban flexibilidad, funcionaron mejor las que tuvieran herramientas metodológicas, bien sea de planeación operativa y presupuestal, de seguimiento, de evaluación o de medición de resultados. Pero no se trataban de las mismas herramientas que en contextos de CNS. Encontramos que las herramientas metodológicas de la CSS deben ser adaptadas al contexto particular de la CSS, y utilizadas con un fin innovador: la apropiación constructiva de parte de los receptores. La CSS, que moviliza generalmente menos recursos que la CNS, requiere de sus herramientas metodológicas que sean un insumo adicional para el aprendizaje mutuo y que sean ante todo flexibles y participativas, adaptadas al contexto, analíticas y dirigidas a la generación creativa de soluciones. Así, ya no se trata de demostrar que se cumplió a cualquier costo con el cronograma o con el presupuesto, sino de analizar lo que se ha hecho, lo que no se ha podido hacer, porque no se ha podido hacer, y que se requiere para que se pueda hacer mejor.

Se deben medir los resultados de la CSS sin sobrecargar las capacidades institucionales de los países del sur y dándole sentido a las herramientas mismas para que sean otra fuente de conocimiento y apropiación. Vemos aquí una gran oportunidad de complementariedad entre la CNS y la CSS.

3. La gestión de la información en la CSS es un factor clave de transparencia y de apropiación

En este campo la EC fue una fuente interesante de lecciones, pues mostró más debilidades que fortalezas. La gestión adecuada de la información responde a dos imperativos.

El primero es la transparencia. Este criterio se comparte con la CNS y es fundamental para la construcción de credibilidad que requiere la CSS. La flexibilidad que mencioné en el punto anterior puede en ciertos casos provocar un déficit de transparencia, pues pueden faltar objetivos claros contra los cuales demostrar eficacia, y presupuestos sólidos para comprobar eficiencia. La CSS debe entonces trabajar para ser transparente, y de pensar en nuevas maneras de serlo. La permanente divulgación pública de resultados, como lo hizo el gobierno colombiano con la EC en espacios multilaterales y en Colombia, puede ser una. La disponibilidad de estos resultados en plataformas virtuales públicas es otra.

El tema de la virtualidad y de las redes basadas en la web me lleva al segundo imperativo: el de la apropiación. La Estrategia Caribe, y la CSS en general, se basa más sobre los individuos que sobre las instituciones como motor de los proyectos. Promueve el intercambio directo entre los profesionales que responden por el día a día de los programas de desarrollo. Más que nadie, ellos deben poder tener acceso a las información de los programas en los cuales participan, saber que su labor tiene impacto. También deben poderse relacionar con sus pares en el programa y estar, en la medida de lo posible, en permanente interlocución con ellos. Estos aspectos fomentan una mayor apropiación.

Para este fin, la virtualidad es una solución interesante. La coordinación de la EC se dió cuenta de la importancia que tiene una plataforma web para difundir

información al público y a los actores del programa, y creó una a finales del 2010. Cuenta con un espacio de redes virtuales y foros para los practicantes. Falta fortalecerla, pero es un excelente paso.

Conclusión

Concluyo haciendo referencia a dos aspectos cuya importancia en la CSS pudimos entender a través del estudio de caso.

El primero es que en la CSS, el denominador común y el principio de acción son las personas. La CSS busca poner a las personas en relación directa, con el menor protocolo posible, para construir en ellos la capacidad de ser agentes de cambio. Resulta clave encontrar "campeones" en las instituciones participantes, pues serán ellos los garantes del éxito de cualquier iniciativa. Por esta razón, la CSS debe mantener su dimensión humana, sus tiempos flexibles, y seguir "humanizando" la cooperación.

El segundo es la innovación. Hemos observado una correlación positiva entre el carácter innovador de las metodologías y de las soluciones para el desarrollo y los niveles de compromiso y de apropiación. Además de una cierta ruptura con el discurso tradicional de la cooperación, la mayor igualdad entre los socios y la generación de soluciones reales que hace posible la CSS son rasgos de su carácter innovador. Este un criterio fundamental para su éxito, pues abre espacios en los cuales se puede trabajar para el desarrollo de manera diferente.

Gracias por su atención.