

MIGRACIÓN Y DESARROLLO: UN ENFOQUE DESDE LA BASE



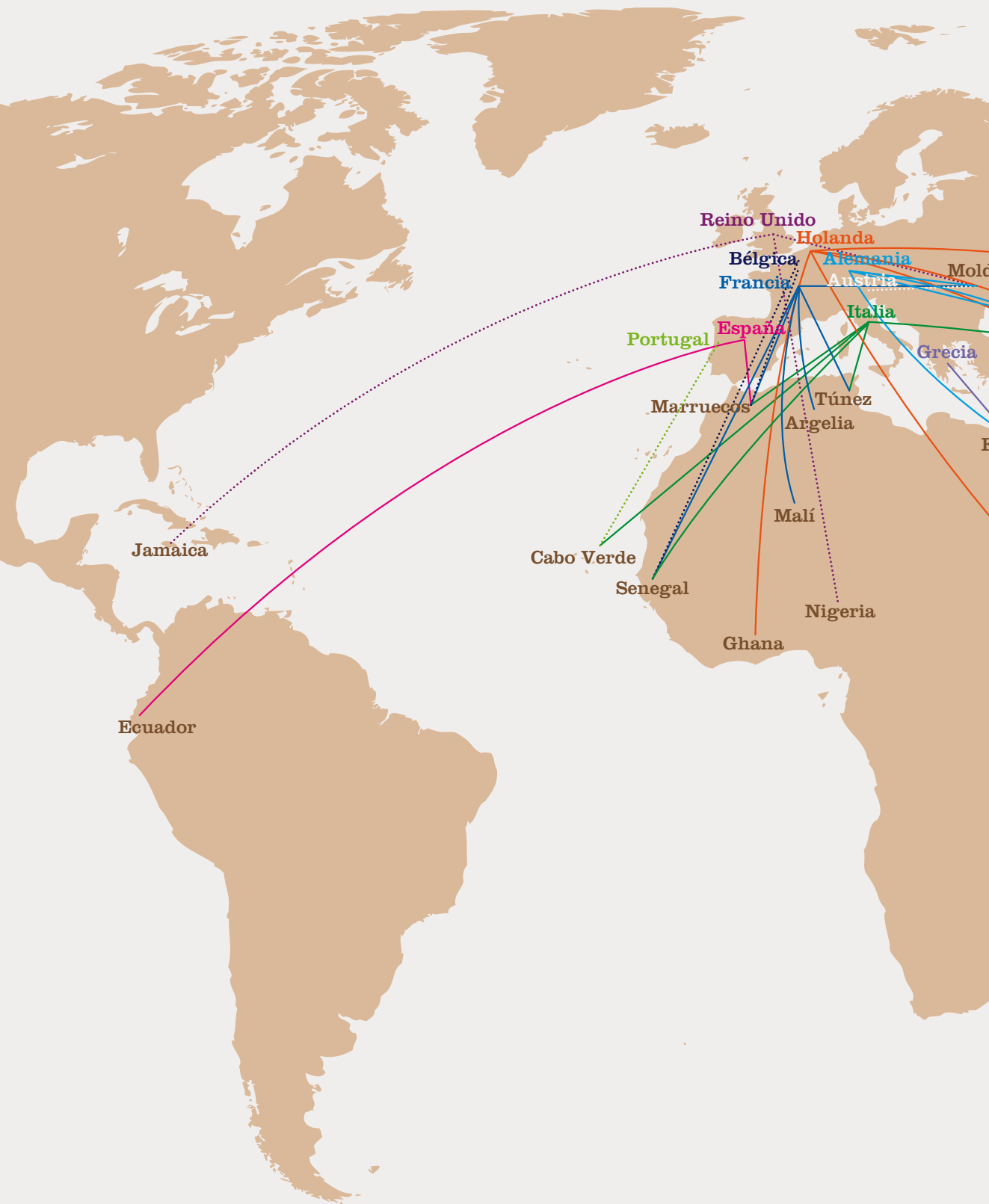
UN MANUAL
PARA PROFESIONALES
Y ENCARGADOS DE FORMULAR POLÍTICAS



Este manual fue financiado
por la Unión Europea



Naciones Unidas
Unidos en la Acción





**Países participantes en la Iniciativa Conjunta
de Migración y Desarrollo**

Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo

Migración y desarrollo: un enfoque desde la base

**Un manual para profesionales
y encargados de formular políticas.**

Índice

Prólogo – Comisión Europea	13
Prólogo – Naciones Unidas	14
Introducción	15
Contexto de este manual	17
Cómo utilizar este manual	19
PARTE I: ¿QUIÉN?	21
Capítulo 1. Un enfoque desde la base sobre migración y desarrollo	21
1.1 Migración y desarrollo y las contribuciones de los migrantes	23
1.2 Cooperación descentralizada, migración y actores a pequeña escala	28
Conclusión	31
PARTE II. ACCIONES: MIGRACIÓN Y DESARROLLO EN LA PRÁCTICA	33
Capítulo 2. Las comunidades de migrantes	35
2.1 Creación de redes	36
2.2 Empoderamiento de las redes de migrantes	41
2.3 Creación de redes a favor del desarrollo local	43
Recomendaciones	47
Capítulo 3. Remesas de los migrantes	49
3.1 Cómo mejorar los instrumentos financieros y la capacidad financiera de los migrantes	50
3.2 Medios para facilitar la inversión colectiva	56
3.3 Apoyo a las empresas de migrantes individuales	62
Recomendaciones	69
Capítulo 4. Las capacidades de los migrantes	71
4.1 Identificación de las habilidades de los migrantes y las necesidades locales	72
4.2 Adaptación de habilidades mediante la participación transnacional	75
4.3 Ajuste de habilidades mediante el retorno a largo plazo	78
Recomendaciones	83
Capítulo 5. Los derechos de los migrantes	85
5.1 Concienciación	86
5.2 Ayudar a los migrantes vulnerables	92
Recomendaciones	97

PARTE III. ALIANZAS: COLABORACIÓN TRANSNACIONAL	99
Capítulo 6. Asociaciones en el ámbito de M&D.	101
6.1 Características esenciales de las asociaciones de M&D	102
6.2 Complementariedades en asociaciones de M&D	105
6.3 Transferencia de capacidades en asociaciones de M&D	111
6.4 Amenazas y soluciones	115
Recomendaciones	121
Capítulo 7. Participación de partes interesadas en la M&D	123
7.1 Identificación de partes interesadas	124
7.2 Ventajas de la participación de las partes interesadas	126
7.3 Modalidades de colaboración con las partes interesadas	133
Recomendaciones	137
Capítulo 8. Alianzas estratégicas en M&D	139
8.1 Identificación de los aliados estratégicos	140
8.2 Ventajas de implicar a los aliados estratégicos	143
8.3 Formas de colaboración con los aliados estratégicos	149
Recomendaciones	153
Recomendaciones finales	155
Referencias	160
Anexo – Lista de proyectos de la ICMD.	163

Cuadros de texto

1. Proyecto Cabo Verde-7: "Centro multimedia en Cabo Verde".	37
2. Proyecto Jamaica-22: "Redes de conocimiento para conectar a Jamaica con su diáspora"	39
3. Proyecto de Georgia-17: "Promover la cooperación entre las comunidades de migrantes y los gobiernos locales a favor del desarrollo local". . . .	42
4. Proyecto Filipinas-43: "María a favor del logro de los ODM: movilización de la diáspora, los grupos de mujeres locales, los bancos rurales y los gobiernos locales para el desarrollo rural".	44
5. Proyecto Moldova-27: "DEVINPRO Moldova 2009/2010: Fortalecer el vínculo entre la migración y el desarrollo mediante la creación y prueba de productos y servicios repetibles relacionados con la migración para los migrantes y sus comunidades"	52
6. Proyecto Ecuador-9: "Fortalecer la cadena productiva de café orgánico en la provincia de Loja, Ecuador"	58
7. Proyecto Filipinas-41: "Fortalecer la capacidad de los migrantes como socios en el desarrollo económico"	60
8. Proyecto Senegal-47: "Herramientas de apoyo para proyectos económicos de los migrantes".	65
9. Proyecto Egipto-13: "Conocimiento empresarial: hacia una experiencia en materia de desarrollo entre las mujeres germano-árabes y egipcias"	77
10. Proyecto Egipto-11: "Transferencia de habilidades de los migrantes en la acuicultura y la pesca: el caso de Grecia y Egipto"	81
11. Proyecto Moldova-28: "Apoyo a los niños y padres en la migración"	87
12. Proyecto Argelia-2: "Me faltan las palabras para explicarlo todo: las rutas de migración irregular y la comunicación"	88
13. Proyecto Nigeria-39: "Los derechos de los migrantes: iniciativa nigeriano-polaca".	93
14. Proyecto Malí-24: "Mejora del acceso a servicios de salud mental para migrantes sujetos a retorno forzoso en Malí"	95
15. Proyecto Nigeria-40: "Estudio de una cohorte con drepanocitosis: un plan piloto sostenible"	107
16. Proyecto Moldova-30: "Capacidades de los migrantes para el desarrollo del sistema de salud moldavo: un proyecto de ganancia de cerebros".	109
17. Proyecto Túnez-51: "Información y capacitación de los migrantes".	112
18. Proyecto Marruecos-35: "Derechos de los migrantes y otredad cultural"	
19. Proyecto Jamaica-21: "Mitigar los efectos negativos de la migración en los hogares multigeneracionales en Jamaica"	127

20. Proyecto Sri Lanka-49: "Aprovechar las remesas para el desarrollo socioeconómico en Sri Lanka"	131
21. La Feria del Conocimiento de la ICMD	141
22. Proyecto Marruecos-36: "Mutualizar las competencias de los migrantes para la solidaridad y el desarrollo económico de Marruecos"	146
23. Proyecto de Georgia-15: "La integración de los migrantes georgianos en el mercado laboral"	151

Figuras

Fig. 1. Una única acción de M&D puede aprovechar diferentes capitales de los migrantes	34
Fig. 2. Acciones para aprovechar el potencial de desarrollo de las redes entre las comunidades	35
Fig. 3. Creación de redes	41
Fig. 4. Empoderamiento de redes	45
Fig. 5. Creación de redes a favor del desarrollo local	46
Fig. 6. Acciones para reforzar las remesas como motores de desarrollo . .	49
Fig. 7. Cómo mejorar los instrumentos financieros y la capacidad financiera de los migrantes	56
Fig. 8. Cómo facilitar la inversión colectiva.	63
Fig. 9. Cómo prestar apoyo a la creación y expansión de las empresas de migrantes	67
Fig. 10. Acciones que mejoran la transferencia de conocimientos y habilidades.	71
Fig. 11. Identificación de las habilidades de los migrantes y las necesidades locales	75
Fig. 12. Ajuste de habilidades mediante la participación transnacional. . .	79
Fig. 13. Cómo relacionar las habilidades con el retorno a largo plazo: una perspectiva general	82
Fig. 14. Acciones para reforzar el capital cultural y los derechos humanos a favor del desarrollo	85
Fig. 15. Concienciación sobre los derechos de los migrantes	91
Fig. 16. Prestar asistencia a los grupos vulnerables de migrantes y sus familias	96
Fig. 17. Alianzas en intervenciones de M&D a pequeña escala	99
Fig. 18. Asociaciones en proyectos de M&D a pequeña escala	101
Fig. 19. Unión de fuerzas mediante asociaciones para proyectos de M&D a pequeña escala	102
Fig. 20. Elementos fundamentales de las asociaciones de M&D	105
Fig. 21. Complementariedades entre los actores a pequeña escala en una asociación	110
Fig. 22. Transferencia de capacidades en asociaciones de M&D a pequeña escala	114
Fig. 23. Amenazas para los actores a pequeña escala en asociaciones de M&D	120

Fig. 24. Participación de partes interesadas en proyectos de M&D a pequeña escala. 123

Fig. 25. Identificación de partes interesadas en proyectos de M&D a pequeña escala 125

Fig. 26. Ventajas de la participación de las partes interesadas en proyectos de M&D 132

Fig. 27. Tipos de colaboración con partes interesadas en proyectos de M&D 135

Fig. 28. Alianzas estratégicas en proyectos de M&D a pequeña escala . . . 139

Fig. 29. Identificación de los aliados estratégicos en proyectos de M&D a pequeña escala. 142

Fig. 30. Ventajas de la participación del aliado estratégico en proyectos de M&D a pequeña escala. 148

Fig. 31. Formas de participación estratégica del aliado 152

Siglas y abreviaturas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BM	Banco Mundial
CE	Comisión Europea
CeSPI	Centro Studi di Politica Internazionale, Italia
COMPAS	Centre on Migration, Policy and Society, Reino Unido
EE.UU.	Estados Unidos
EUNOMAD	Red Europea de Migraciones y Desarrollo
FES-ILDIS	Friedrich Ebert Stiftung - Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Bolivia
FMMD	Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo
GMM	Grupo Mundial sobre Migración
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (hoy Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), Alemania
ICMD	Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo
IMI	Instituto Internacional para las Migraciones, Reino Unido
ISS	Instituto de Estudios de Seguridad, Sudáfrica
M&D	Migración y Desarrollo
MPI	Instituto de Políticas de Migración, Estados Unidos
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRIO	Peace Research Institute Oslo, Noruega
Red M4D	Red Migration4Development
SOPEMI	Système d'Observation Permanente sur les Migrations
TIC	Tecnología de la información y la comunicación
UE	Unión Europea
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

Prólogo – Comisión Europea

En la última década, la Unión Europea ha prestado una mayor atención a los vínculos existentes entre migración y desarrollo. El elevado número de comunicaciones y conclusiones del Consejo europeo sobre esta cuestión demuestra claramente la gran importancia que reviste en la agenda de la política europea e internacional.

Un gran número de actores de todo el mundo busca maneras de conseguir que la migración contribuya eficazmente al desarrollo y, en el ámbito de la Unión Europea, esto se traduce en una mayor incorporación de la migración en las políticas de desarrollo de la UE, con una mayor concienciación sobre la importancia de la migración como factor clave para el desarrollo.

La Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo de la Unión Europea y las Naciones Unidas, llevada a cabo por el PNUD en colaboración con la OIM, la OIT, el UNFPA y el ACNUR, y financiada íntegramente por la Comisión Europea a través del programa temático para la cooperación con terceros países en materia de migración y asilo, ha sido en los últimos años una de las principales herramientas de trabajo para la puesta en marcha de esta visión. El presente manual, producido en el marco de esta iniciativa conjunta, es el resultado de un profundo proceso de aprendizaje que incluye múltiples actores que participan activamente en este campo y proporciona a todos los profesionales herramientas muy útiles y prácticas para el desarrollo de habilidades.

Por lo tanto, espero que este manual se convierta en una ayuda indispensable para todos los profesionales que han entendido que el factor de "movilidad humana" puede y debe desempeñar un papel fundamental no solo en el desarrollo de los países de destino de los migrantes, sino también en sus países de origen.



Fokion FOTIADIS
Director General
Dirección General para el Desarrollo
y la Cooperación – EuropeAid
Comisión Europea

Prólogo – Naciones Unidas

La necesidad de un enfoque basado en pruebas en el ámbito de la migración y el desarrollo ha sido un tema recurrente en el Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo.

Este manual responde a esa necesidad. La principal ambición de la Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo de la Unión Europea y las Naciones Unidas (ICMD) ha sido su compromiso de compilar las mejores prácticas tanto de la comunidad de práctica mundial que ha creado, la Red Migration4Development (www.migration4development.org), como de las organizaciones que han implementado proyectos de la ICMD. Este rico acervo de conocimientos empíricos se refleja en el documento presente.

Cuando se analiza la migración y el desarrollo desde una perspectiva del desarrollo humano se hace hincapié en un enfoque descentralizado, desde la base, en que las organizaciones locales y comunidades de base ofrezcan posibilidades concretas como actores y socios en las iniciativas de migración y desarrollo. Este manual —junto con el Manual de MPI/OIM sobre la participación de la diáspora en el desarrollo, de próxima aparición, producido en el marco de la Plataforma de Alianzas del Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo (FMMD)— ofrece consejos claros para poner en práctica esta teoría.

En el FMMD de 2010, Peter Sutherland, Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas para la Migración y el Desarrollo, señaló que la ICMD “es un excelente ejemplo del modo en que las organizaciones internacionales, los gobiernos nacionales y locales y la sociedad civil pueden colaborar para aumentar los beneficios que la migración puede aportar al desarrollo”. En este sentido, damos las gracias a todas las organizaciones que trabajan en proyectos de la ICMD y cuyas experiencias y logros han hecho posible este manual. Igualmente, agradecemos el apoyo constante y generoso de la Unión Europea en este ámbito y esperamos mantener con ella una colaboración continuada.



Sr. Antonio Vigilante
Director, ONU/PNUD Sede Bruselas



Sr. Bernard Hemingway
Director, Oficina Regional, OIM Bruselas
Sede Bruselas



Sr. Rudi Delarue
Director, OIT, Bruselas



Srta. Sietske Steneker
Director, UNFPA



Sr. Daniel Endres
Director, ACNUR, Sede Europa

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Este manual se elabora en el marco de la Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo de la Unión Europea y las Naciones Unidas (ICMD). Se trata de un programa de cuatro años financiado con 15 millones de euros que presta apoyo a organizaciones a pequeña escala en sus esfuerzos concretos para vincular la migración y el desarrollo. La ICMD refleja la aceptación y el creciente interés en los fuertes vínculos existentes entre migración y desarrollo. El Diálogo de Alto Nivel sobre la Migración y el Desarrollo de las Naciones Unidas de 2006 y los foros mundiales subsiguientes sobre Migración y Desarrollo han puesto de relieve la contribución que realizan los migrantes internacionales a sus países de origen y destino.

Sufragado por la Unión Europea y ejecutado por el PNUD, el programa constituye una importante innovación en lo que respecta a la colaboración interinstitucional. Otros cuatro organismos —el ACNUR, el UNFPA, la OIT y la OIM— han participado también en la gestión y dirección del programa y han aportado sus conocimientos institucionales, experiencia y amplias redes para asegurar su éxito. La Junta Consultiva de Migrantes de la ICMD, integrada por seis expertos de reconocido prestigio académico y experiencia práctica en el campo de la migración y el desarrollo, proporciona asesoramiento adicional y sustantivo al programa.

El objetivo general de la ICMD es brindar apoyo a una serie de organizaciones que se dedican activamente a relacionar migración y desarrollo a nivel local. La ICMD busca 1) establecer y reforzar las redes de actores que trabajan sobre migración y desarrollo; 2) identificar buenas prácticas y compartir información sobre lo que funciona a nivel local e internacional; e 3) integrar este conocimiento en la formulación de políticas sobre migración y desarrollo.

La ICMD emitió una Convocatoria de Propuestas que ofrece aproximadamente 10 millones de euros en fondos como apoyo a proyectos realizados a través de asociaciones entre grupos de la sociedad civil, autoridades locales y otros actores a pequeña escala de Estados miembros de la Unión Europea y sus homólogos en dieciséis países de destino (Argelia, Cabo Verde, Ecuador, Egipto, Etiopía, Georgia, Ghana, Jamaica, Malí, República de Moldova, Marruecos, Nigeria, Filipinas, Senegal, Sri Lanka y Túnez).

Las solicitudes para la convocatoria de propuestas se realizaron de acuerdo con las áreas temáticas predefinidas: las comunidades de migrantes; las remesas de los migrantes; las capacidades de los migrantes; y los derechos de los migrantes. Este manual mantiene esta terminología.

Asimismo, este manual refleja el espíritu de la ICMD: muestra las experiencias de quienes aplican proyectos financiados por el programa y, a su vez, tiene como objetivo apoyar a organizaciones de la sociedad civil, autoridades locales y otros actores a pequeña escala que en el futuro deseen llevar a cabo su propia iniciativa de migración y desarrollo. Simultáneamente, el manual sirve de ayuda a los encargados de formular políticas que deseen aprender de las experiencias de los actores que han adoptado un enfoque desde la base sobre migración y desarrollo.

Desde su creación, la ICMD ha tratado de cerrar la brecha que existe entre los profesionales y los encargados de formular políticas de migración y desarrollo. La Red Migration4Development (Red M4D) es una comunidad de práctica en línea con más de 2.000 miembros en todo el mundo. Ofrece la oportunidad a profesionales y encargados de formular políticas de encontrarse en un espacio virtual y compartir experiencias y buenas prácticas. Así, los intercambios que han tenido lugar a través de la Red M4D también han contribuido directamente al contenido de este manual.

Para hacerse miembro de la Red M4D, visite www.migration4development.org. Con más de 5.000 visitantes cada mes, este sitio web se ha convertido en el centro de recursos en línea por excelencia sobre migración y desarrollo. Además de prestar apoyo a la Red M4D, la visita al sitio también ofrece la oportunidad de explorar una gran variedad de datos relacionados con migración y desarrollo, incluidas noticias, ofertas de trabajo, eventos y una biblioteca dedicada a la migración y el desarrollo. Los miembros de la Red M4D pueden cargar información en el sitio web, es decir, realmente se trata de un sitio web *para* profesionales de la migración y el desarrollo gestionado *por* profesionales de la migración y el desarrollo.

Para respaldar mejor las necesidades de los actores a pequeña escala, la ICMD ha elaborado un curso electrónico de aprendizaje titulado “Cómo realizar su proyecto de M&D”. Este curso electrónico de aprendizaje está disponible en inglés y francés únicamente y se puede acceder a él en línea a través del sitio web www.migration4development.org.



El curso es un buen complemento de este manual, ya que ofrece consejos prácticos sobre cómo aplicar medidas de Migración y Desarrollo (M&D). Esperamos que la lectura de este manual le permita formarse una idea clara del tipo de medidas y las diversas alianzas que desee integrar en su iniciativa de migración y desarrollo. En definitiva, le animamos a que lleve a cabo el curso electrónico de aprendizaje, que le proporcionará las herramientas

y el asesoramiento necesarios para comenzar a ejecutar su proyecto.

Del mismo modo que este manual se ha nutrido esencialmente de las experiencias de aquellos que han implementado proyectos financiados por la ICMD, también lo ha hecho el mencionado curso electrónico de aprendizaje. Además, está ilustrado con fotografías y ejemplos de proyectos de la ICMD.

Contexto de este manual

Recientemente se han elaborado una serie de manuales y otras publicaciones a fin de proporcionar herramientas, consejos y recomendaciones a profesionales y encargados de formular políticas en el ámbito de la migración y el desarrollo (EUNOMAD 2010; GMM 2010; GTZ 2009; Horst *et al.* 2010; OIM 2010; MPI/OIM de próxima publicación). **Este manual se une a este material existente incorporando un enfoque específico sobre la función y las contribuciones que pueden conseguir los proyectos a pequeña escala. Estos proyectos son implementados por un conjunto de organizaciones de la sociedad civil, el sector público y el sector privado, incluidas organizaciones no gubernamentales, organizaciones de migrantes, organizaciones de base, autoridades locales, universidades, institutos de investigación y capacitación, instituciones de microfinanciación, asociaciones de empleadores, sindicatos, etc. Debido a la escala local de las intervenciones de estos actores, este manual**

se refiere a ellos genéricamente como "actores a pequeña escala". A pesar de que el tamaño de la organización puede variar de pequeño a mediano, lo que estos actores tienen en común son sus estrechas relaciones con los contextos locales en que operan. Este es un elemento clave a la hora de determinar las ventajas específicas que caracterizan su participación en el ámbito de la migración y el desarrollo, que es el tema central de este manual.

El presente manual es el resultado de una extensa investigación que se llevó a cabo entre actores que recibieron apoyo de la ICMD durante un ejercicio de "codificación" de 12 meses. Esta codificación tuvo como objetivo comprender el modo en que las organizaciones beneficiarias que reciben apoyo para la ejecución de sus proyectos de migración y desarrollo percibían que se habían beneficiado de la participación en la ICMD, analizar los procesos y dinámicas que intervienen en sus proyectos y extraer las principa-

les lecciones aprendidas para provecho de otros actores. Este ejercicio no debe confundirse con una "evaluación", que requiere el análisis independiente de los resultados inmediatos de los proyectos y la evaluación de sus efectos y sostenibilidad a largo plazo. Por el contrario, la codificación se basó en una autoevaluación de los beneficiarios de la ICMD, que tuvieron



© Foto ONU – Milton Grant

la oportunidad de definir lo que resulta importante para ellos. Estos resultados se han extraído de la recopilación y el análisis sistemáticos de la información de dos corpus. El primero de ellos es una base de datos que abarca 121 cuestionarios rellenos por beneficiarios de la ICMD (58 de ellos de países del hemisferio Norte, 59 de países del hemisferio Sur); el segundo es un corpus que incluye 66 documentos cualitativos (transcripciones de 13 entrevistas con beneficiarios

y personal de la ICMD y 53 informes de las misiones de vigilancia de la ICMD). Ambos conjuntos de datos se integraron en el análisis sistemático de documentos adicionales, tales como documentación de programas, informes sobre progresos realizados a nivel de proyectos y socios, productos derivados de proyectos (es decir, publicaciones, folletos, sitios web, etc.). Al tiempo que presentan diversas ventajas y limitaciones, estos datos diversificados ofrecen la oportunidad de realizar un enfoque desde la perspectiva y las experiencias de los propios beneficiarios. El manual comparte las principales lecciones aprendidas a través de la codificación para que sirvan de utilidad a los actores a pequeña escala que deseen participar en iniciativas de migración y desarrollo. Es igualmente de interés para otros profesionales, así como para los encargados de formular políticas (en instituciones del Estado, organizaciones internacionales e intergubernamentales) que operen en el mismo campo.

Los actores a pequeña escala siempre se integran en contextos políticos, económicos, sociales y culturales más generales: los proyectos de migración y desarrollo pueden influir en estos contextos, aunque también sufren sus limitaciones. En consonancia con el enfoque de la codificación, el manual en ningún caso imparte instrucciones a los actores a pequeña escala sobre "las mejores acciones" o "la mejor manera de hacer las cosas". Esto depende en gran medida del contexto y de la naturaleza de la intervención, los socios que participen, las limitaciones

y las oportunidades que planteen los países interesados, etc. Al aprovechar la experiencia adquirida por las organizaciones beneficiarias de la ICMD, este manual es testimonio de la gran diversidad de acciones que pueden emprenderse y de las maneras en que los actores a pequeña escala pueden interactuar al hacerlo. Adicionalmente, comprende referencias sobre experiencias concretas de proyectos financiados por la ICMD. Se proporciona una lista completa de estas experiencias en el anexo final y algunos de los proyectos se presentan en mayor detalle en los cuadros de texto que respaldan los temas debatidos en el texto. Asimismo, se ofrecen citas de los beneficiarios que ilustran algunos de los conceptos y las ideas contenidas en el

manual; estos aparecen entre paréntesis resaltados a lo largo del texto. Los gráficos contribuyen a facilitar al lector una síntesis visual sobre cuestiones clave. El manual ha sido escrito de forma que pueda ser leído de principio a fin o bien para que se vayan seleccionando capítulos o secciones específicas que se pueden consultar de manera independiente.

Los autores reconocen la valiosa información y los comentarios recibidos de todos los actores involucrados en la ICMD durante la investigación y redacción de este manual. En especial agradecen a los beneficiarios por haber compartido sus puntos de vista y experiencias con pasión y sinceridad.

Cómo utilizar este manual

Este manual se ha diseñado como una "caja de herramientas" para los profesionales y encargados de formular políticas.

Le invitamos a leer el manual en su totalidad o a consultar capítulos específicos que le resulten de especial interés. Haga uso de las etiquetas adhesivas que se facilitan para destacar las áreas que considere particularmente importantes.

Verá que el manual está organizado en tres secciones principales, y que cada una responde a una pregunta clave:

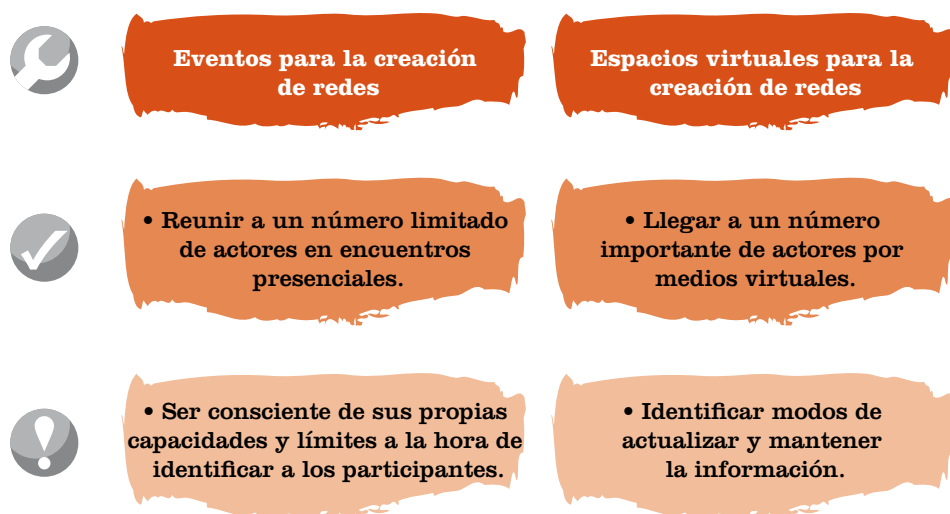
- ¿Quién? PARTE I: Después de examinar los vínculos que existen entre la

migración y el desarrollo, en el capítulo 1 del manual se analiza la importancia de adoptar un enfoque desde la base en este campo y se exploran las razones subyacentes a ese enfoque.

- ¿Qué? PARTE II: Los capítulos 2 a 5 plasman la diversidad de actividades que los actores a pequeña escala pueden llevar a cabo en la ejecución de proyectos de migración y desarrollo.
- ¿Cómo? PARTE III: Los capítulos 6 a 8 están dedicados a indagar la forma en la que los pequeños actores colaboran entre ellos y con otros actores en la ejecución de sus proyectos.

Las PARTES II y III se han concebido como secciones prácticas. Así, cada capítulo muestra opciones alternativas o complementarias que los actores pueden elegir al establecer sus propios proyectos de migración y desarrollo. Estas opciones se resumen al final de cada

subcapítulo en forma de un diagrama que también destaca acciones clave (✓) y puntos de atención (!) de los que hay que ser consciente en relación con las opciones (🌀) analizadas. He aquí un ejemplo:



En el manual se incluyen experiencias concretas de proyectos financiados por la ICMD. Los proyectos se identifican con códigos (p. ej., *Argelia-1*). Puede referirse fácilmente al proyecto que desee en el anexo final y encontrar todos los detalles relacionados. Además, algunos proyectos se presentan con datos ampliados en los cuadros de texto que respaldan los temas debatidos en el texto. Esperamos que estos ejemplos de proyectos de la

ICMD le aporten ideas para su propia iniciativa de M&D.

Por último, busque las recomendaciones prácticas al final de cada capítulo. Al final del manual, se comparan las recomendaciones generales para los actores a pequeña escala con recomendaciones paralelas para los encargados de formular políticas que deseen apoyar sus acciones.

RECORDAR

DIFICULTAD ESENCIAL

PUNTO DE ATENCIÓN

OPCIÓN

¿Cómo usar las etiquetas? Arrancar por la línea de puntos una etiqueta y humedecer la parte de detrás, pegarla en una página para subrayar un tema

PARTE I: ¿QUIÉN?



PARTE I: ¿QUIÉN?

Capítulo 1. Un enfoque desde la base sobre migración y desarrollo

Este manual se ocupa de dos temas principales: por una parte indaga acerca del tema de la migración y el desarrollo y por otra aborda concretamente cómo los actores a pequeña escala pueden contribuir en esta esfera. Este capítulo familiariza al lector con estas dos cuestiones: la introducción ofrece una breve perspectiva sobre los vínculos entre migración y desarrollo y cómo encajan los actores a pequeña escala en este marco. Posteriormente, estos dos elementos se desarrollan con mayor detalle en los dos capítulos siguientes. La sección 1.1 ilustra los distintos tipos de recursos que los migrantes pueden aportar al desarrollo en sus países de origen. La sección 1.2 estudia las razones subyacentes que justifican la importancia de un enfoque de la migración y el desarrollo (en adelante, M&D) a pequeña escala.

La migración es un fenómeno complejo. Durante décadas, los expertos se han preguntado si los recursos generados a través de la movilidad humana afectan al desarrollo y, de ser así, de qué manera. Los enfoques de M&D se han visto condicionados por la alternancia de discursos optimistas y pesimistas. Mientras que en la década de 1960 se pensaba que la migración contribuía con las remesas financieras y conocimientos a la "modernización" de las regiones de origen, en la

década de 1970 se acusó a este fenómeno de fomentar las desigualdades a escala mundial mediante la transferencia de mano de obra barata hacia las regiones más desarrolladas. Durante la década de 1980 y 1990, diversas investigaciones



© Foto ONU – M Kobayashi

demonstraron que sobre la migración y sus consecuencias no solo influyen las fuerzas económicas. Este reconocimiento de que los migrantes y las estructuras más amplias en las que están inmersos se afectan mutuamente ha conducido a la aparición de la **M&D** como ámbito que considera la migración parte integral del desarrollo. Los grandes contextos de desarrollo mundial y nacional determinan los contextos de desarrollo local, que a su vez afectan a las aspiraciones de las personas y las oportunidades de migrar. Al mismo tiempo, las aspiraciones de las personas y las oportunidades que se ofrecen en los contextos locales en que

viven determinan cómo pueden usar los recursos resultantes de la movilidad para su propio bienestar y para el de sus comunidades y naciones (de Haas 2010). Esta relación recíproca entre M&D guarda relación con el enfoque basado en las capacidades para el **desarrollo humano** (Alkire 2009; Nussbaum 2011). Inspirado en el trabajo de Amartya Sen (1999), este enfoque entiende el desarrollo como la ampliación de las "capacidades" de las personas, en que las capacidades se definen como aquello que estas personas son capaces de hacer y ser en la vida¹. Como este planteamiento considera que las personas detentan el poder de cambiar su vida, no se puede alcanzar el desarrollo *para* ellas, sino únicamente *mediante* ellas. Las personas son sus propios proveedores de ayuda: ellas son las beneficiarias y las arquitectas del progreso económico y social. Los objetivos y los medios para el desarrollo son, por lo tanto, mejorar las capacidades intrínsecas de las personas (como el conocimiento, la salud, la autoestima), así como las oportunidades (p. ej., el acceso a la educación, el empleo o los procesos de toma de decisiones) que las "capacitan" para forjar su propio destino.

En consonancia con este enfoque, se ha revisado el papel que desempeñan los migrantes (Faist y Fauser 2011) y otros actores a pequeña escala en el ámbito de M&D. Los migrantes individuales y sus

asociaciones, las autoridades locales, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado, el sector académico, etc., se han convertido en actores clave en la cooperación para el desarrollo. La comunidad internacional ha respaldado cada vez más la creación de sinergias *con* y *entre* estos actores a pequeña escala, quienes tienen el potencial de mejorar los vínculos entre las dimensiones de la migración y del desarrollo de las intervenciones en los países de origen, tránsito o destino. Los encargados de formular políticas han tratado de crear oportunidades para fomentar la participación de actores a pequeña escala en la M&D (como ejemplo, la ICMD plasma concretamente los esfuerzos de los encargados de formular políticas para aprovechar la función de los actores a pequeña escala en procesos de M&D). Siguiendo el enfoque del desarrollo humano, deben reforzarse las necesidades y capacidades de los actores a pequeña escala, y deben existir oportunidades adecuadas que favorezcan su participación activa. Entre estos actores a pequeña escala, los encargados de formular políticas han dedicado especial atención al rol de los propios migrantes. Asimismo, han insistido en la protección de los derechos de los migrantes², la creación de más vías para la migración legal y la plena participación de los migrantes en las sociedades de origen y residencia³; se cree que estas medidas

1. En lo que se ha conocido como el "enfoque basado en las capacidades" (1999), Sen sugiere que el desarrollo se refiere tanto a los procesos mediante los cuales se puede alcanzar un determinado estado de bienestar como a los resultados que se obtienen.

2. Véase la Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (1990).

influyen en su participación en el desarrollo. El enfoque del desarrollo humano ha influido también en la manera en que se perciben las contribuciones de los migrantes al desarrollo: como se explica en la sección siguiente, no solo las remesas financieras, sino también las remesas sociales, como las redes y relaciones, las habilidades y los conocimientos, las ideas y los valores (Levitt 1998) implican un potencial para el desarrollo.

En suma, cada vez se reconoce más la relación recíproca entre movilidad humana y desarrollo. Este reconocimiento guarda relación con los esfuerzos de los encargados de formular políticas en cuanto a dejar margen para que los actores a pequeña escala contribuyan activamente a las intervenciones de M&D. Los recursos generados a través de la migración, así como la forma en la que los actores a pequeña escala pueden ayudar a encauzar su desarrollo se comentan con mayor detalle en las siguientes secciones de este capítulo.

1.1 Migración y desarrollo y las contribuciones de los migrantes

La movilidad humana genera una serie de "capitales". Estos son los principales recursos, o activos, que los migrantes aportan en materia de M&D: capital social, financiero, humano y cultural. Esta sección ofrece una definición de

cada uno de estos activos y muestra su importancia. Aunque es fundamental reconocer que los migrantes pueden contribuir (y, en efecto, contribuyen) significativamente también a sus países de acogida, este manual se centra en las formas en que los distintos capitales de los migrantes pueden influir positivamente en el desarrollo de los países de origen.

Capital social. Los migrantes desarrollan y mantienen vínculos sociales con lugares distintos. El potencial que engloban estas relaciones sociales para producir otros recursos se conoce como **capital social**. Este capital social permite la creación de redes que facilitan la circulación de información, habilidades, recursos financieros, valores, ideas, etc. Asimismo, puede vincular a distintos grupos de familias con migrantes, asociaciones de la diáspora, redes profesionales, comerciales o incluso congregaciones religiosas (Faist y Fauser 2011: 16).

Cada vez más, los profesionales de M&D se interesan en la movilización del capital social de los migrantes a favor del desarrollo. Se parte del principio de que, debido al carácter transnacional de su situación, los migrantes poseen conocimientos relacionados con el contexto, vínculos afectivos, legitimidad de cara

3. El PNUD propone seis ejes principales de la reforma para mejorar los efectos positivos de la migración en el desarrollo humano: "abrir [temporalmente] los canales disponibles para que más trabajadores puedan emigrar; velar porque se respeten sus derechos básicos; reducir los costes de transacción de la migración; encontrar soluciones que beneficien tanto a las comunidades de destino como a quienes llegan a instalarse; facilitar el traslado de las personas al interior de su propio país e incorporar la migración a las estrategias nacionales de desarrollo" (PNUD 2009: 4).

a las poblaciones locales y conocimiento de las diversas realidades locales en las que participan (de Haas 2006). Por consiguiente, se atribuye a los migrantes un potencial único para actuar como puente entre los diversos contextos en que invierten simultáneamente, y para participar en actividades filantrópicas a largo plazo. Muchos piensan que estos vínculos tienden a debilitarse a medida que los migrantes se integran en las



zonas de asentamiento. Sin embargo, la mayoría de los migrantes viven "vidas transnacionales" y, gracias a la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el aumento de la movilidad, la mayoría de los migrantes son capaces de mantener estos lazos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, pueden aprovechar estos vínculos para participar en las acciones de desarrollo por sí mismos, o proporcionar información de primera mano a los encargados de formular políticas. No obstante, este potencial no debe sobrevalorarse. Los migrantes no siempre están suficientemente integrados en las realidades translocales, ni son políticamente conscientes de los temas de desarrollo, o bien

no les preocupan. Las diásporas pueden dividirse, no siempre existen redes de migrantes, o pueden estar dispersas. Esta situación dificulta la movilización de su capital social. Para superar estas limitaciones, los profesionales de M&D se embarcan en actividades encaminadas a conocer mejor las diásporas o fortalecer sus redes y se involucran en procesos de fomento de la confianza; también consiguen que los migrantes participen directamente como socios en la cooperación para el desarrollo (véase el capítulo 2).

Capital financiero. El capital financiero de los migrantes ha recibido mayor atención concretamente a lo largo de la última década, en parte debido a la importancia de las remesas recibidas por los países en desarrollo (315.000 millones de dólares de EE.UU. en 2010; BM 2010), y al potencial atribuido a los ahorros de la diáspora (400.000 millones de dólares de EE.UU.; BM 2011) para los mercados financieros. Los profesionales de M&D están interesados en canalizar estos recursos para el desarrollo. Las remesas son fondos privados o transferencias en especie efectuadas por los migrantes a los familiares que no han emigrado. Junto con el coste, la velocidad, la accesibilidad y la fiabilidad de los servicios de transferencia, así como el nivel de información y de alfabetización financiera de los remitentes y destinatarios influye en la elección de un determinado canal de transferencia (Pieke *et al.* 2005). Si bien los servicios informales cubren muchas necesidades básicas, el coste de los servicios formales en la mayoría de las

regiones sigue siendo alto, ya que está determinado en gran medida por la normativa y la infraestructura financieras (Ratha y Riedberg 2005; Ratha 2007). El uso reglado de envíos es importante para los gobiernos principalmente por dos razones. En primer lugar, las remesas registradas formalmente son una fuente de divisas que contribuye a la estabilidad macroeconómica de los países receptores. En segundo lugar, la informalidad se asocia (a veces equivocadamente) con preocupaciones sobre la seguridad, tales como la financiación del terrorismo o el blanqueo de capitales (Pérouse de Montclos 2005). Estas cuestiones se añaden al interés por los efectos que tienen las remesas en materia de desarrollo. Las remesas constituyen una fuente adicional de ingresos de los hogares que les permiten satisfacer sus necesidades básicas y disfrutar de acontecimientos tradicionales (fiestas religiosas, fiestas mayores, aniversarios y otras celebraciones familiares relacionadas). Debido a que fomentan el consumo, las remesas podrían tener un efecto multiplicador en las economías locales. Sin embargo, también se ha argumentado que no todos los miembros de un hogar se benefician equitativamente de las remesas. De hecho, podrían dar lugar a relaciones de dependencia entre los emisores y los receptores, producir desigualdades de ingresos entre los hogares migrantes y no migrantes, o incluso desestabilizar las economías frágiles.

Como las remesas de dinero son fondos privados, ejercer influencia sobre las

decisiones de los remitentes y destinatarios en torno a los canales de transferencia y utilización de las remesas es todo un reto. Por lo tanto, las intervenciones de M&D se centran en mejorar los marcos legislativos de las remesas y en fortalecer el sector financiero para fomentar la competencia entre los proveedores de servicios y reducir los costes de transferencia. También se realizan esfuerzos dirigidos hacia el desarrollo de productos financieros para los migrantes y sus familias, mejorar la alfabetización financiera y facilitar las inversiones en los países de origen (véase el capítulo 3).

Capital humano. Las habilidades y calificaciones de los inmigrantes, es decir, su capital humano, constituyen otro elemento positivo para el desarrollo. Aparte de las calificaciones, el capital humano puede incluir la ocupación, las habilidades interpersonales y la autoestima del individuo (Wescott *et al.* 2006: 15). Como se supone que las personas con habilidades representan capital humano altamente valorado, su movilidad ha generado un vivo debate con respecto a los costes y beneficios de la migración. Por ejemplo, la "fuga de cerebros" es una forma de migración en que se entiende que se pierden las inversiones en educación realizadas por los países de origen. Cuando los migrantes altamente calificados son contratados para realizar trabajos para los cuales están sobrecalificados, la situación se conoce como "desperdicio de cerebros". No obstante, se ha reconocido que los

beneficios del conocimiento suelen ser compartidos entre los países emisores y receptores (Wickramasekara 2002: 6). Por ejemplo, se espera que los migrantes calificados mejoren sus capacidades y ganen más dinero en el extranjero. Esto podría traducirse en remesas, transferencia de tecnología, conexiones con las redes de profesionales, inversión y —probablemente— en una mejor integración de los países de origen en los mercados mundiales. Esto se conoce como “ganancia de cerebros”. Los debates en torno a la “fuga de cerebros”, el “desperdicio de cerebros” y la “ganancia de cerebros” suelen referirse en gran parte a las personas altamente calificadas o con habilidades (es decir, los estudiantes de educación superior, profesionales, personas que trabajan en empresas de alta tecnología y sectores de alta productividad). Sin embargo, las habilidades y el conocimiento también pueden ser transferidos por personas de menor educación y prestigio profesional, lo que se entiende mejor si se adopta la idea de “circulación”. La sensibilización ante los medios de subsistencia transnacionales de los migrantes ha llevado recientemente a promover la “circulación” como alternativa para compartir los beneficios que aporta la movilidad de las habilidades (Wickramasekara 2002), por ejemplo, a través del movimiento geográfico de los trabajadores migrantes o a través de redes de empresas (Faist 2008). De hecho, las redes no tienen por qué ser específicas de la diáspora para desempeñar un papel en la promoción de la transferencia e intercambio de co-

nocimientos (Wescott et al. 2006: 16). En cuanto a políticas, se han seguido tres líneas principales para abordar la movilidad de las capacidades: la retención (a través de incentivos), el retorno (permanente o temporal) y la circulación de las habilidades. En un sentido similar, las intervenciones de M&D adoptan distintas estrategias para identificar y adecuar las habilidades a favor del desarrollo (véase el capítulo 4).

Capital cultural. Las contribuciones de los migrantes al desarrollo dependen de la realización de sus capacidades y derechos. La movilidad humana es fundamentalmente una cuestión de elección y libertad de todas las personas. La circulación de personas da mejores resultados cuando a las personas se les ofrece la posibilidad de sacar el máximo provecho de su migración (PNUD 2009: 15). Sin embargo, no todo el mundo tiene la oportunidad de circular libremente y en condiciones dignas. Las limitaciones a la migración varían y pueden tener distintas consecuencias para el bienestar de los migrantes (de Haas *et al.* 2009). La falta de recursos económicos, el capital social y las restricciones legales a la migración son ejemplos de distintos niveles de limitaciones impuestas a la migración. Entre los posibles resultados positivos de la movilidad se encuentra el bienestar de los migrantes, que puede mejorar mediante la adquisición de nuevos valores e ideas (es decir, democracia, equidad, etc.), lo que se conoce como “capital cultural”. Los migrantes pueden recu-

rrir a este capital cultural, por ejemplo, para contribuir a la pacificación y la resolución de conflictos en sus países de origen. La movilidad también puede aumentar el acceso a la libertad social, económica y política, o "también puede implicar una disminución de la riqueza y el bienestar, especialmente si se toman tales decisiones en entornos muy limitados" (de Haas *et al.* 2009: 22-23). Este podría ser el caso del tráfico de personas, la migración forzosa o el reasentamiento involuntario, tanto en el caso de las migraciones internacionales como internas. Por lo tanto, los migrantes deben sopesar los beneficios de la migración en términos de bienestar frente a los costes potenciales que también conlleva en términos social, político y fisiológico. Es por ello que, las intervenciones de M&D se centran especialmente en mejorar las competencias de los migrantes mediante la prestación de servicios de información y asistencia previos a la salida y posteriores a la llegada, en fomentar la contratación ética, en mejorar la integración de los migrantes en las zonas de destino y en la presión a nivel político a favor de los derechos de los migrantes. Por otra parte, los profesionales están trabajando para aumentar también la capacidad de los hogares migrantes garantizándoles el acceso a los servicios y apoyándoles para que puedan hacer frente a los costes sociales de la migración (véase el capítulo 5).

Participación de los migrantes en el ámbito de M&D. Por último, cabe

mencionar que la participación de los migrantes en el ámbito de M&D puede adoptar muchas formas. Por ejemplo, los migrantes pueden enviar remesas individualmente a sus familiares, o pueden colaborar colectivamente a través de sus asociaciones, en campañas de promoción o en la mejora de las infraestructuras y servicios locales. Los migrantes pueden poner en marcha sus propios proyectos o ayudar a otros profesionales a fin de que ejecuten proyectos por su cuenta. Los migrantes pueden volver (de manera permanente o temporal) a sus regiones de origen o participar en procesos de desarrollo a distancia (participando en conferencias virtuales, etc.). Pueden actuar por la vía del altruismo o del interés privado y su participación puede ser voluntaria o profesional, gratuita o remunerada. Estas distintas formas de participación apuntan a la necesidad de adoptar medidas que puedan favorecer su participación en la M&D. Los marcos de políticas que reconocen la participación transnacional de los migrantes así como sus múltiples obligaciones y lealtades pueden resultar útiles si se incentiva su participación en los procesos de desarrollo. Esto incluye el fomento de la integración socioeconómica, civil y política de los migrantes en las sociedades destino y origen.

Después de haber examinado en esta sección los distintos "capitales" que los migrantes pueden aportar al desarrollo, la próxima sección analiza la participación de los actores a pequeña escala, incluidos los migrantes, en la M&D.

1.2 Cooperación descentralizada, migración y actores a pequeña escala

La adopción de un enfoque basado en las capacidades para el desarrollo humano mencionada en la introducción de este capítulo está en consonancia con dos tendencias paralelas que han surgido en el campo del desarrollo en las últimas décadas. La primera se refiere a la creciente importancia que se atribuye a los procesos de descentralización (es decir, transferir los procesos de toma de decisiones y los esfuerzos de cooperación al nivel local, más cerca de las personas directamente afectadas) y la segunda al papel que puede desempeñar la sociedad civil en el desarrollo (Faist 2008). Combinadas, estas tendencias han creado un mayor margen para los actores a pequeña escala involucrados en los procesos de desarrollo local. En la M&D, esto ha transformado el lugar que ocupan los actores a pequeña escala, que actualmente se perciben como "aliados" que pueden contribuir de forma muy significativa, especialmente a escala local.

Descentralización y participación de la sociedad civil. La cooperación descentralizada, al igual que el enfoque del desarrollo humano, sitúa a las personas en el núcleo de los procesos de decisión. La participación es un medio y un objetivo de la descentralización:

insta a lograr una mayor cooperación en todos los niveles administrativos, incluida la responsabilidad compartida entre autoridades centrales, autoridades locales y sociedad civil. Si bien las autoridades locales han tenido un papel clave en materia de descentralización y desarrollo local, la cooperación se ha abierto a casi todas las formas de participación organizada, desde ONG y organizaciones de la sociedad civil hasta asociaciones de base, asociaciones de migrantes, organizaciones de carácter voluntario, organismos profesionales, líderes religiosos y comunitarios así como los sectores privado y académico, etc. La cooperación entre los actores a pequeña escala y los encargados de formular políticas se basa en la suposición de que los primeros pueden contribuir activamente a alcanzar el desarrollo, especialmente cuando sus acciones están alineadas con objetivos nacionales y locales de desarrollo más amplios.

Este enfoque está en consonancia con los llamamientos a fomentar las sinergias y la coherencia en M&D y en la cooperación multilateral, bilateral y local⁴, así como con el principio de "responsabilidad compartida" entre los gobiernos y la sociedad civil sobre migración y desarrollo humano tal como se definió en el Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo (FMMD) de 2010⁵. El valor añadido de

4. Diálogo de Alto Nivel sobre la Migración y el Desarrollo de las Naciones Unidas de 2006; Consejo de la Unión Europea (2006); Comisión Europea (2006); comunicación de la Comisión Europea sobre las autoridades locales (2008).

5. Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo (FMMD) 2010 <http://www.gfmd.org/en/gfmd-meetings/mexico-2010.html>; sociedad civil <http://www.gfmd.org/en/process/civil-society.html> (último acceso: 08/06/2011). Además, un nuevo servicio, la Plataforma de Alianzas, fue presentado y debatido en el FMMD 2010, visite: <http://www.gfmd.org/en/pfp.html> (último acceso: 08/06/2011).

establecer alianzas a distintos niveles de cooperación en M&D fue objeto de análisis en el Foro, tanto como un medio para compartir la responsabilidad entre las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, como para promover la agenda internacional de M&D.

Compartir la responsabilidad en M&D entre los actores a pequeña escala y los encargados de formular políticas es ante todo una cuestión de "participación". Para potenciar la participación de los actores a pequeña escala en el ámbito de M&D, los encargados de formular políticas realizan varias acciones de carácter participativo (procesos de consulta, creación de redes, suministro o adjudicación de fondos para apoyar pequeñas intervenciones de M&D, etc.). Estos eventos requieren diversos grados de participación y confieren distintos niveles de apropiación de los procesos de M&D a los actores a pequeña escala. Esto es también cierto en el caso de los migrantes, cuya participación en la M&D puede adoptar diversas formas: los migrantes pueden iniciar un proyecto de M&D independiente; pueden contribuir con aportaciones de datos concretos durante una consulta; o simplemente pueden ser los beneficiarios de intervenciones diseñadas sin su participación. Cada caso ilustra los distintos niveles de participación y apropiación que determina el lugar general que los migrantes pueden ocupar en las intervenciones de M&D: como socios, partes interesadas o beneficiarios.

Valor añadido de un enfoque desde la base. La participación de actores a pequeña escala en la M&D tiene muchas ventajas. Más allá de que estos posean conocimientos técnicos específicos, pueden aportar conocimientos específicos del contexto (es decir, sobre las necesidades locales, representación, tensiones sociales, participación comunitaria, etc.) y confianza de cara a las poblaciones locales, accediendo a áreas que para otros son difíciles de alcanzar. Pueden conocer cuestiones concretas que se escapen a actores del desarrollo más generales, proporcionar servicios a poblaciones de escasos recursos, fortalecer la capacidad local y responder de muchas maneras a los grandes esfuerzos que realizan los encargados de formular políticas. Por ejemplo, pueden facilitar datos acerca de las realidades donde operan, para contribuir a las políticas de migración y desarrollo. Además, los actores a pequeña escala pueden resultar atractivos a los ojos de otros actores del desarrollo gracias al hecho de que cuentan con estructuras de gestión más flexibles y más cercanas del terreno, por lo que disfrutan de una mayor legitimidad a nivel local. Para los actores a pequeña escala, dedicarse a la M&D puede abrir nuevas oportunidades de ampliar sus redes, acceder a nuevos contextos de intervención, aumentar su capacidad y contar con un historial que fortalezca su papel como actores clave en el campo de M&D. No obstante, una visión idealizada de los actores a pequeña escala puede ocultar otras realidades, como la influencia del contexto en el que emergen

estos actores. Algunas organizaciones, por ejemplo, pueden ser el producto u objeto de una instrumentalización política, mientras que otras pueden ser el resultado de una demanda local auténtica (Beauchemin y Schoumaker 2009; Bergh 2010). El tamaño y la naturaleza (voluntaria frente a profesional) de los actores a pequeña escala, su cultura organizacional y nivel de autonomía financiera afectan claramente a su participación en la M&D y lo que pueden lograr. No todos los actores a pequeña escala son necesariamente profesionales natos en el ámbito de M&D. Por consiguiente, el hecho de compartir la responsabilidad con ellos se ve favorecido no solo cuando hay voluntad política, sino también cuando existen las estructuras adecuadas de apoyo financiero y técnico.

Asimismo, compartir la responsabilidad en M&D implica comprender las distintas formas en que pueden interactuar y cooperar los encargados de formular políticas y los actores a pequeña escala. Para participar en proyectos transnacionales de M&D, los actores a pequeña escala pueden dirigirse a los donantes y las autoridades centrales, familiarizarse con las estructuras de la sociedad civil y los marcos normativos que regulen su actuación en los contextos en que intervengan. En el caso de los migrantes y sus asociaciones, el grado de integración socioeconómica y política en los dos países influye claramente en los procesos, al igual que los procesos influyen en el grado de integración. A veces, los actores a pequeña escala no pueden acceder

a la financiación tradicional y, por esa razón, se asocian con grandes actores para garantizar recursos financieros para sus intervenciones. Además, los diversos actores a pequeña escala de distintos países pueden unir sus fuerzas y establecer alianzas para llevar a cabo proyectos de M&D (véase el capítulo 6) y pueden colaborar con muchos y diversos actores locales en los contextos de intervención (véase el capítulo 7). Es probable que los actores a pequeña escala también traten de acceder a la esfera pública para abogar por su causa y promoverla entre los encargados de formular políticas, compartir información que nutra sus prácticas o acudir a ellos en busca de ayuda (véase el capítulo 8). Las diferencias en la cultura organizacional, los mandatos, recursos y objetivos de la multitud de actores a pequeña escala que participan en la M&D (junto con la diversidad de los contextos en los que operan y de las acciones que emprenden) explican la amplísima variedad de formas y resultados de su colaboración. En consecuencia, un enfoque a pequeña escala de M&D exige una mayor flexibilidad que dé cabida a la diversidad de actores a pequeña escala. La siguiente cita lo resume perfectamente: "[E]l reto para los actores en materia de desarrollo no es lograr que las organizaciones de la diáspora [y otros actores a pequeña escala] se parezcan más a ellos, sino que estas crezcan aprovechando sus propios puntos fuertes" (de Haas 2006: iii).

Reconocer las diferentes formas y niveles de participación es vital para definir

claramente las perspectivas de cooperación descentralizada, la migración y el desarrollo humano, además de para establecer maneras más transparentes de cooperación entre los encargados de formular políticas, los migrantes y otros actores a pequeña escala. Teniendo en cuenta las ventajas y dificultades mencionadas anteriormente, sería inteligente conciliar las ambiciones de los encargados de formular políticas y las de los actores a pequeña escala antes de emprender conjuntamente intervenciones de M&D, ya que se deben satisfacer distintos requisitos antes de que los actores a pequeña escala puedan convertirse en profesionales del desarrollo y colaborar eficazmente con otros actores ya afianzados en este campo. Por último, existe la necesidad de integrar en mayor medida las políticas de migración y de desarrollo y lograr una mayor coherencia entre ambas (véase FMMD 2007; FMMD 2009).

Conclusión

Este capítulo ha presentado al lector el concepto de M&D así como por qué y cómo se vinculan "migración" y "desarrollo". Asimismo, ha argumentado la importancia de contar con un enfoque de M&D desde la base.

La mayor concienciación sobre la estrecha relación que existe entre la migración y el desarrollo justifica la atención que se ha prestado al ámbito de M&D en las pasadas décadas. La importancia cada vez mayor de la M&D como campo de acción ha ido acompañada de un

mayor número de oportunidades para la participación activa mediante intervenciones concretas de los migrantes, la sociedad civil y, en términos más generales, de los actores a pequeña escala. Los enfoques predominantes en la actualidad respecto al desarrollo humano y la cooperación reconocen el potencial de las organizaciones a pequeña escala como "actores" y "socios" en la cooperación para el desarrollo. Se ha hecho hincapié en las ventajas de trabajar con actores a pequeña escala, en particular en la dimensión local. Sin duda, un enfoque a pequeña escala de M&D tiene muchos beneficios en términos de una mayor participación de los actores a pequeña escala en los procesos de desarrollo, así como en términos de cálculos de coste-beneficio para los encargados de formular políticas que deciden apoyar intervenciones a pequeña escala de M&D. Después de leer este capítulo, sin duda el lector cuenta con los conocimientos y la comprensión necesarios que le permitirán aprovechar los capítulos que conforman las dos secciones siguientes. Los capítulos que se incluyen a continuación proporcionan herramientas prácticas que los actores a pequeña escala pueden utilizar con el fin de facilitar la canalización de los capitales de los migrantes para el desarrollo de los países de origen y recomendar cómo los actores a pequeña escala (incluidos los migrantes) pueden organizarse mejor e interactuar con otros actores para lograr este objetivo.

PARTE II. ACCIONES: MIGRACIÓN Y DESARROLLO EN LA PRÁCTICA



PARTE II. ACCIONES: MIGRACIÓN Y DESARROLLO EN LA PRÁCTICA

Después de haber presentado el debate sobre M&D y las contribuciones específicas que pueden aportar los migrantes a través de la participación transnacional (véase la sección 1.1), en esta parte del manual se analiza una serie de actividades que los actores a pequeña escala pueden emprender para mejorar la transferencia de las diferentes formas de "capital" entre los países.

Los cuatro capítulos siguientes están dedicados respectivamente a detallar el modo en que: el **capital social** genera las redes entre los migrantes de países de origen y de acogida y puede aprovecharse para el desarrollo (capítulo 2), el **capital financiero** puede dirigirse hacia el objetivo de ahorrar más y lograr una inversión productiva (capítulo 3), el **capital humano** permite la transferencia de las habilidades y capacidades en beneficio de los países de origen (capítulo 4), el **capital cultural** hace que los migrantes y sus comunidades sean más conscientes de sus derechos y favorece la transferencia de ideas y valores (capítulo 5).

Existen diversas formas disponibles para los actores a pequeña escala a fin de mejorar el potencial de desarrollo de cada una de estas formas de capital de los migrantes. Este manual intenta esclarecer esta variedad mediante ejemplos de distintos conjuntos de actividades a partir de los cuales se puede aplicar

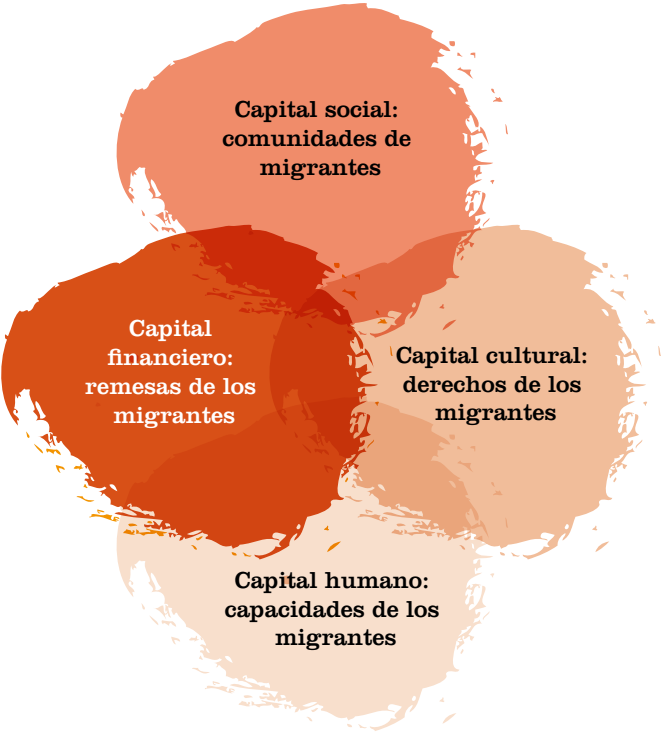
este potencial en la práctica, al tiempo que ofrece una perspectiva general de los diferentes "módulos" que los actores a pequeña escala pueden elegir cuando organizan sus propias intervenciones de M&D. El manual no pretende recomendar "mejores acciones" para cada una de las formas de capital de los migrantes, ya que estas dependen en gran medida



de las necesidades específicas de cada grupo de migrantes, de los países participantes y de la naturaleza de los socios del proyecto, sino que ofrece ejemplos que ilustran la diversidad de maneras con que se puede actuar y expone los puntos débiles y fuertes de cada caso que se examina. En la vida real, los proyectos de M&D rara vez abordan exclusivamente una forma de capital; de hecho, suelen combinar actividades destinadas a las múltiples contribuciones que los migrantes pueden hacer al desarrollo local.

En realidad, la superposición es beneficiosa para el resultado final de una inter-

Figura 1: Una única acción de M&D puede aprovechar diferentes capitales de los migrantes



vención: las remesas o las capacidades, por ejemplo, se canalizan mejor cuando también se refuerzan los lazos dentro de una comunidad. Así, el lector que busque inspiración para crear un proyecto de M&D debe utilizar cada capítulo como una especie de caja de herramientas en que las distintas actividades ilustradas pueden combinarse de varias maneras para crear una acción de M&D concreta.

Capítulo 2. Las comunidades de migrantes



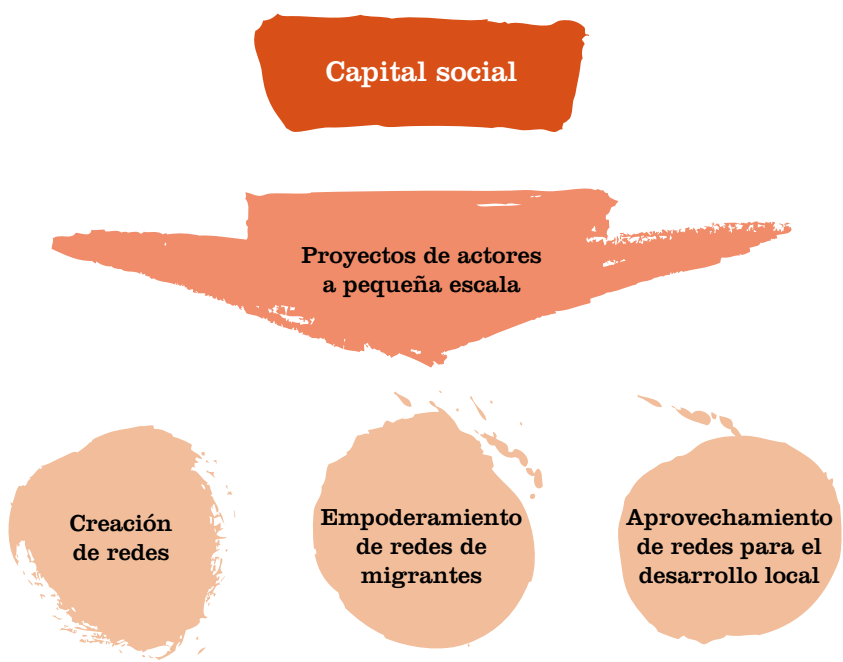


Capítulo 2. Las comunidades de migrantes

En esta época de conexiones mundiales y flujos transnacionales, cada vez más migrantes mantienen y forjan relaciones sociales en lugares distantes, invirtiendo simultáneamente en su país natal y en los países de acogida (Castles y Miller, 2009). Estas relaciones sociales cruzan fronteras y favorecen la creación de redes transnacionales que permiten la participación en "ocupaciones y actividades que necesitan contactos sociales constantes y continuados más allá de las

fronteras nacionales para su ejecución" (Portes *et al.*, 1999: 219). El capital social es el elemento básico sobre el que se puede edificar cualquier proyecto de M&D; gracias a estas redes se posibilita el flujo de otros recursos (capital humano, financiero y cultural). Los actores a pequeña escala pueden participar en diferentes iniciativas que aprovechan los vínculos transnacionales y explotan su potencial a favor del desarrollo local. Estas se resumen en la siguiente figura.

Figura 2: Acciones para aprovechar el potencial de desarrollo de las redes entre las comunidades



Las acciones de creación de redes están encaminadas a fortalecer los lazos dentro y a través de las comunidades (sección 2.1); los esfuerzos de empoderamiento aumentan el conocimiento de los actores acerca del modo en que pueden favorecer los procesos de desarrollo y les proporcionan las habilidades necesarias para lograrlo (sección 2.2), y la creación de proyectos basados en redes establecidas permite a los migrantes contribuir directamente al desarrollo local (sección 2.3).

2.1 Creación de redes

Aunque está ampliamente aceptado que los migrantes mantienen fuertes vínculos con sus comunidades de origen, el interés de estas conexiones para la M&D no debe darse por sentado. De hecho, los migrantes pueden mantener contactos sólidos principalmente a nivel familiar o con personas cercanas de sus comunidades de origen cuando podría ser beneficioso acercarse también a otros actores clave. Las organizaciones a pequeña escala pueden ayudar a establecer contactos entre los diferentes actores que estimulen las oportunidades de un intercambio significativo para el desarrollo local. Las intervenciones de este tipo se definen como de creación de redes e intentan aprovechar las conexiones existentes entre los migrantes y sus comunidades de origen con las demás redes u otros actores relevantes en otros lugares.

Antes de pasar a ilustrar algunas herramientas específicas a través de las cuales

se pueden establecer redes, conviene poner de relieve que las intervenciones de creación de redes difieren significativamente según el tipo de actores que agrupan: pueden aprovechar vínculos Sur-Norte, Sur-Sur o Norte-Norte, y pueden vincular a los migrantes con sus familias, o con actores tales como autoridades locales, grupos de la sociedad civil u otras organizaciones de migrantes. Además, la naturaleza de los elementos vinculantes de una red es igualmente variable: las redes pueden basarse en criterios geográficos que conectan los lugares de origen y destino de los migrantes en distintos países, pero también pueden influir sobre otros elementos de identificación comunes, como la generación (véase el cuadro de texto 1), el sexo (véase el cuadro de texto 4), la profesión, un sentido de pertenencia a una comunidad de la diáspora más amplia o incluso una combinación de estos elementos (véase el cuadro de texto 9).

La diversidad de actores que conforman una red y el contenido de los vínculos que existen entre ellos influyen en el tipo de actividades de creación de redes que los actores a pequeña escala pueden elegir. Como ejemplo, se puede fomentar la creación de redes mediante la organización de eventos para establecer contactos que ocurran solo una vez y/o a través de la creación de oportunidades de intercambio más duradero, como plataformas de Internet.

Eventos de creación de redes. Los actores a pequeña escala pueden promover

Cuadro de texto 1.

Proyecto:	Cabo Verde-7
Título:	"Centro multimedia en Cabo Verde".
Socios:	Associação Jovens Solidarios (AJS), Associazione di Promozione Sociale Lunaria, Associazione Donne Capoverdiane in Italia, Binario Etico
Países:	Cabo Verde e Italia



© OIM

El objetivo del proyecto era fomentar el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la isla de São Nicolau, Cabo Verde, como una manera de mejorar la inclusión social y facilitar la comunicación entre la comunidad local y los migrantes que están en el extranjero.

Se organizó un centro multimedia en São Nicolau utilizando materiales reciclados recogidos en Italia y programas informáticos gratuitos. Se ofrecieron cursos de capacitación sobre las TIC a los jóvenes locales y a los jóvenes migrantes de segunda generación originarios de Cabo Verde en Italia. La mejora de la capacidad de ambos grupos y el acceso a Internet en Cabo Verde permitió que el proyecto apoyara la creación y el fortalecimiento de las redes transnacionales de la diáspora vinculando a las comunidades de todo el mundo con su isla de origen. El proyecto suscitó un gran entusiasmo, en particular entre la segunda generación de jóvenes de Cabo Verde en Roma, que ha participado activamente en las actividades de la red en línea creada para reunirlos con miembros de la AJS de Cabo Verde. Además de utilizar sobre todo las TIC, se planificaron "viajes de estudio" en Roma y São Nicolau para organizar encuentros presenciales y fomentar un mayor intercambio y colaboración entre los jóvenes en cuestión. El proyecto también logró establecer contacto con miembros de la diáspora caboverdiana de todo el mundo, que se relacionaron con socios del proyecto a través del portal web y la radio en línea que se habían creado.

Este proyecto es también un ejemplo del fomento de capacidades dentro de organizaciones asociadas. En concreto, la AJS se benefició del apoyo entre homólogos, incluidas las visitas trimestrales del coordinador general del proyecto y la asistencia con objetivos específicos en la gestión de proyectos (es decir, ayuda con la contabilidad, la traducción de directrices de ejecución del proyecto al portugués y la presentación de informes). Además de la transferencia de capacidades, la ejecución de actividades del proyecto se facilitó al reunir a distintas organizaciones asociadas que contaban con competencias técnicas y sociales diferentes pero complementarias (capacidades con las TIC, experiencia en la gestión de proyectos internacionales, fuertes vínculos con la comunidad en Italia y Cabo Verde).

En general, este proyecto ofrece un ejemplo interesante de cómo el hecho de vincular redes de la comunidad de origen de los migrantes con las comunidades de acogida no tiene por qué depender únicamente de la pertinencia de los vínculos geográficos entre los países. Los jóvenes demostraron ser un poderoso elemento para establecer contactos entre la isla de São Nicolau y la diáspora caboverdiana más amplia. Actualmente, se espera que las redes transnacionales establecidas dentro de este proyecto sirvan de base para la transferencia de capital material, humano y cultural de mayor impacto en el desarrollo local.

Eventos de creación de redes: “Aprovechamos el evento internacional como una oportunidad para lograr que los invitados se involucraran activamente. Utilizamos un enfoque participativo, con facilitadores que animaban a los participantes a presentar y comentar sus proyectos en grupos de debate. También se les invitó a firmar cartas en las que se comprometieron a participar en futuras actividades de migración y desarrollo”

eventos puntuales en que se reúna a diferentes grupos de actores con el objetivo de conocerse mejor y establecer las bases para una mayor colaboración. Una serie de proyectos de la ICMD lo consiguieron mediante la organización de congresos, ferias, foros, seminarios y talleres a los que se invitó a las asociaciones de migrantes y se estableció contacto con los actores locales en sus países de origen, lo cual podría contribuir a la creación de asociaciones y a la puesta en marcha de nuevas iniciativas. Estos eventos tienen la ventaja de promover el contacto personal entre actores, otorgándoles el poder de definir de manera autónoma el contenido de intercambios futuros. Sin embargo, estos eventos son únicos y no se pueden repetir. Asimismo, benefician a un número limitado de personas, por lo que su éxito depende en gran medida de la capacidad de los organizadores para identificar correctamente a los participantes. Las lecciones extraídas

de las redes de la ICMD muestran que este tipo de eventos es más eficaz cuando se realiza a escala transnacional (es decir, cuando participan interesados de diferentes países que tienen la migración como punto en común) y cuando se reúne a actores que no se conocían previamente. Esto requiere o bien confiar en amplios ejercicios de identificación que permitan determinar actores pertinentes en lugares distintos o bien en contactos preexistentes complementarios de varios promotores de eventos (p. ej., la capacidad conjunta para movilizar a las asociaciones de la diáspora en el exterior y a los actores locales en los países de origen). Los canales elegidos para comunicarse con los grupos destinatarios (encuentros presenciales, medios de comunicación, Internet, etc.) también condicionan significativamente las oportunidades que se tienen para tener acceso a estos eventos.

Espacios virtuales para la creación de redes. Algunas de las limitaciones

Redes virtuales:

“Creamos un portal web sobre asociación para el desarrollo donde hay mucha información, pero además foros para que todos los migrantes pudieran iniciar un debate o participar en alguno. Ni siquiera nosotros esperábamos una participación tan activa de los migrantes: se registran 1.600 entradas cada mes”

Cuadro de texto 2.

Proyecto:	Jamaica-22
Título:	"Redes de conocimiento para conectar a Jamaica con su diáspora"
Socios:	Mona School of Business, KAJAN's Women's Enterprise
Países:	Jamaica y el Reino Unido



© UN

El objetivo del proyecto era crear redes entre las comunidades de migrantes a favor del desarrollo, reunir a los actores en un entorno en línea que promoviera la participación estructurada y sostenida de la diáspora en la formulación de políticas, la planificación del desarrollo y la ejecución de proyectos en Jamaica.

El proyecto se proponía alcanzar estos objetivos con la creación del portal web <http://jamaicadiasporaconnect.com>. En Jamaica, se identificaron las necesidades de las comunidades e instituciones locales y las organizaciones comunitarias se incluyeron en una base de datos con proyectos que podrían beneficiarse del apoyo de la diáspora jamaicana. También se hizo accesible a través del portal un inventario de diversas investigaciones sobre cuestiones de la diáspora. En el Reino Unido, a través de la participación de una ONG interesada que tenía estrechos vínculos con el Alto Comisionado de Jamaica en Londres, el proyecto llegó a los migrantes de Jamaica, animándoles a inscribirse en el portal y a poner sus habilidades al servicio de quienes vivían en Jamaica, para fines de voluntariado o servicios de consultoría. Además, el proyecto identificó y clasificó distintos grupos de la diáspora jamaicana según sus intereses primordiales o los sectores en que intervenían (educación, servicios sociales, salud, negocios, etc.). Las bases de datos y los portales web pueden convertirse en un problema importante para los actores a pequeña escala, especialmente en términos de mantenimiento en el futuro. En el caso de este proyecto, el Jamaican Diaspora Institute se encargó de este aspecto. Por otra parte, el proyecto contó con el apoyo de las autoridades centrales (el Ministerio de Relaciones Exteriores de Jamaica y la Oficina de Turismo), cuyos esfuerzos para conectar con la diáspora jamaicana contaron con el apoyo de la red virtual del proyecto.

Este proyecto demuestra que las TIC pueden contribuir eficazmente a estrechar los vínculos entre el país de origen y los distantes lugares en que vive su diáspora. Sin embargo, la ejecución de esta opción tecnológica presentó algunos retos. El proyecto estaba dirigido primordialmente a la diáspora jamaicana que vive en el Reino Unido, compuesta por un número considerable de migrantes de más edad con menos experiencia tecnológica. Además, los primeros intentos de llegar a los migrantes jamaicanos de manera individual consiguieron unas cifras de registro bajas. Como consecuencia, se elaboraron y adoptaron herramientas y estrategias más eficaces para llegar colectivamente a la diáspora jamaicana.

La creación de un portal web es un intento innovador para reunir a los diversos grupos y organizaciones de la diáspora bajo una estructura coordinada. Además del establecimiento de vínculos con la diáspora jamaicana que se pueden utilizar a favor de los procesos de desarrollo local, este proyecto generó un resultado no previsto: estimular el contacto entre los actores comunitarios de Jamaica. Este enfoque se puede repetir en otros contextos y, de hecho, los socios del proyecto quieren ampliar el portal a la diáspora jamaicana en otros países de destino.

a las que se enfrentan los eventos puntuales de creación de redes se superan mediante la inversión en estructuras más generales que permitan a los actores establecer contacto y acceder a información sobre cada participante. Los proyectos de la ICMD han dependido en gran medida de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para configurar portales de Internet, comunicarse a través de canales de radio en línea, promover revistas o blogs de la diáspora. Un ejemplo significativo proviene de un proyecto con actividades en Jamaica y en el Reino Unido que creó un portal en Internet donde reunir a migrantes y organizaciones de la diáspora jamaicana con las organizaciones comunitarias activas en materia de desarrollo de Jamaica. Con información sobre las necesidades y experiencias mutuas, el portal quería fomentar los vínculos entre los migrantes y los actores en el país de origen que pudieran conducir al intercambio y a la colaboración (véase el cuadro de texto 2).

Pese a que la utilización de las TIC ofrece varias ventajas, su uso como herramienta para facilitar la creación de redes requiere un mayor esfuerzo para mejorar la implicación de los usuarios. Deben diseñarse medidas para asegurar que los actores adecuados se apropien de estos medios, los sientan "suyos" y los empleen de manera activa, así como para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. No obstante, en comparación con los eventos puntuales que reúnen actores en un lugar físico, los espacios

de redes virtuales ayudan a llegar a un número significativo de actores en distintos lugares y momentos. Sin embargo, algunos proyectos reconocieron que la complicitad que se logra con los encuentros presenciales es importante para el establecimiento de contactos a fin de promover aún más relaciones concretas y duraderas. Por ejemplo, el proyecto "Centro multimedia de Cabo Verde", generó interés inicial entre jóvenes de la diáspora y posteriormente ofreció oportunidades para que se reunieran con jóvenes como ellos que viven en Cabo Verde (véase el cuadro de texto 1). La compilación de recur-

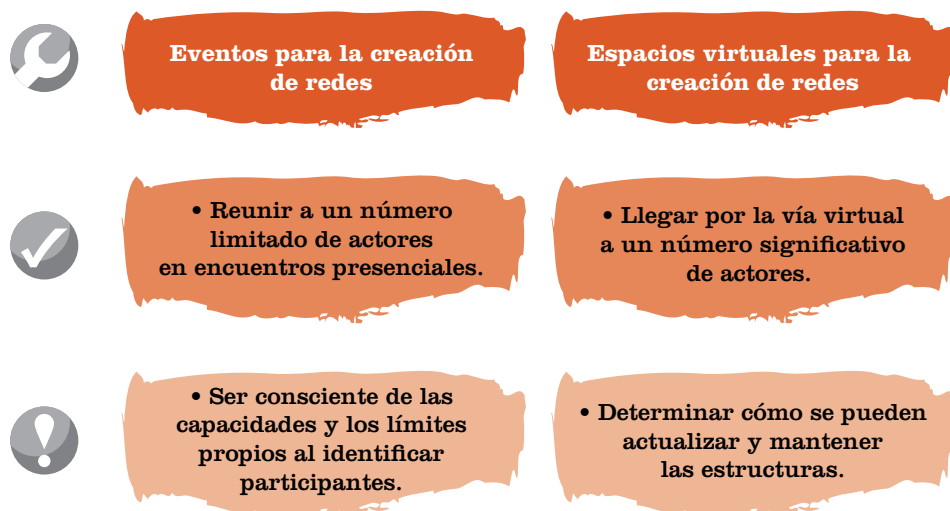


© Foto ONU – John Isaac

sos queda a disposición de potenciales usuarios a lo largo del tiempo, pero la información contenida en estructuras web exige también mantenimiento y actualización.

En suma, la creación de redes puede lograrse a través de distintas actividades. Estas se resumen en la figura siguiente, que describe algunos factores que deben tenerse en cuenta en la planificación y ejecución de actividades de este tipo.

Figura 3: Creación de redes



2.2 Empoderamiento de las redes de migrantes

Determinados actores con posibilidades de involucrarse en la M&D podrían no hacerlo por falta de redes pertinentes, pero también podrían desistir debido a su capacidad o experiencia, a menudo limitada. Los actores a pequeña escala pueden ayudar a las comunidades y a sus miembros a participar de forma concreta en la M&D aumentando la concienciación entre los distintos grupos destinatarios sobre cómo pueden favorecer el desarrollo local difundiendo las mejores prácticas y proporcionándoles capacitación que fomente las capacidades.

Difusión e intercambio de conocimientos. Las redes que reúnen a los principales actores dentro del campo de M&D (véase la sección 2.1) no solo facilitan la

formación de asociaciones puntuales, sino que también pueden servir de base para crear estructuras de redes más generales. Estas son un requisito previo importante para el intercambio de información que puede dar lugar a la ampliación y repetición de las mejores prácticas, lo que garantiza que existe coordinación entre las intervenciones en curso y ayuda a los nuevos actores que deseen ingresar en el ámbito de M&D a conocer lo que funciona mejor y por qué. Los proyectos de la ICMD dependían de redes consolidadas para difundir información sobre la M&D. Por ejemplo, el proyecto de la ICMD "Educación para el codesarrollo en Malí" (*Malí-26*) diseñó una plataforma de multipartícipes sobre la migración y el desarrollo en la región de Kayes formalizando redes informales ya existentes. La plataforma no solo permitió reunir a las

Cuadro de texto 3.

Proyecto:	Georgia-17
Título:	"Promover la cooperación entre las comunidades de migrantes y los gobiernos locales a favor del desarrollo local"
Socios:	Asociación nacional de autoridades locales de Georgia y Asociación letona de gobiernos locales y regionales
Países:	Georgia y Letonia



© UNDP

El objetivo del proyecto era desarrollar las competencias de las autoridades locales en la región georgiana de Imereti a fin de llegar de forma eficaz a los migrantes y sus familias y aprovechar los recursos de los migrantes a favor del desarrollo socioeconómico local. Este proyecto se ha beneficiado de una asociación entre dos organizaciones que poseen una experiencia técnica similar en cuanto a cuestiones de gobernanza local, y que anteriormente habían trabajado juntas.

El proyecto evaluó las necesidades de las comunidades locales en Georgia, así como la capacidad y el potencial de los migrantes georgianos en el extranjero. Lo más importante es que el proyecto tenía como objetivo empoderar a las autoridades locales para aumentar sus conocimientos acerca de la M&D y su capacidad de operar en este campo. En particular, se incorporaron Oficinas de migración en locales de las autoridades locales de cuatro ciudades diferentes (Kutaisi, Zestaphoni, Chiatura y Tkibuli). El proyecto logró cambiar la actitud local respecto a la migración implantando medios administrativos; de considerarla esencialmente como algo negativo se pasó a percibirla como un fenómeno que puede producir efectos positivos. La diáspora georgiana respondió de forma favorable a esta iniciativa: muchos migrantes han llamado a las líneas telefónicas de las Oficinas de migración para hacer preguntas o sugerencias sobre los servicios de ayuda que podrían crearse localmente para canalizar mejor los recursos hacia sus comunidades de origen. Una excelente estrategia de comunicación promovió el proyecto, incluida la participación en programas de radio y televisión, artículos de la prensa georgiana distribuidos internacionalmente y el uso de recursos en Internet para difundir información dentro de Georgia y entre la diáspora georgiana. Se reforzó la comunicación con esta última mediante el contacto indirecto a través de las familias de migrantes en Georgia. Además, se animó a los familiares de los migrantes a fundar organizaciones para establecer un diálogo permanente con las autoridades locales.

Una importante lección que desprende este proyecto muestra que, junto con los migrantes, sus familias y los actores de la sociedad civil, las autoridades locales también desempeñan un papel clave a la hora de favorecer un ambiente propicio para que las contribuciones de los migrantes beneficien al desarrollo local. El proyecto consiguió organizar una estructura en el seno de las autoridades locales para establecer un contacto directo con las familias de los migrantes y actuar como puente de comunicación e intercambio de información entre las comunidades de origen y los migrantes. Las autoridades locales ocupan un lugar mejor para mantener contacto directo con las comunidades migrantes, entender las necesidades de los ciudadanos y el modo en que se puede utilizar mejor el potencial de los migrantes a favor del desarrollo local. Este proyecto podría repetirse en otras ciudades de Georgia, aunque también podría exportarse a otros países.

asociaciones de migrantes y las autoridades locales en los países de Norte y Sur, sino también aprovechar sus experiencias mediante la identificación y el aprendizaje de lecciones fruto de numerosas iniciativas de M&D que se han realizado en la zona a lo largo de muchos años. Otra estrategia sirvió para lograr propósitos similares dentro del proyecto "Asociaciones de migrantes, asociaciones de aldeas: creación de redes para el desarrollo local en Marruecos" (*Marruecos-34*). No solo esta iniciativa reunió a la sociedad civil y a las asociaciones de migrantes de Marruecos y Francia, sino que también facilitó el intercambio de mejores prácticas entre experiencias de M&D de otros países, a saber, el Senegal y Malí. Dada la variedad y dispersión geográfica de los distintos actores que intervinieron, el proyecto estableció que este aspecto podría hacer que la red resultante fuese difícil de gestionar y, por lo tanto, decidió deliberadamente no formalizarla.

Capacitación sobre migración y desarrollo. La capacitación sobre M&D —para las asociaciones de migrantes, la sociedad civil local y las instituciones— es otra manera de reforzar las capacidades de los posibles actores de la M&D. Las iniciativas a pequeña escala pueden lograr este objetivo a través de la sensibilización y la capacitación para el fomento de capacidades. La formación ofrecida en algunos proyectos se centra claramente en la importancia que tiene el capital social para el desarrollo local; por ejemplo, cuando se desarrollan las capacidades de los beneficiarios en el ám-

bito de la creación y gestión de redes y en el de influir en las políticas de migración y desarrollo. Esta formación también puede abarcar temas más generales, como la gestión del ciclo de un proyecto y el desarrollo local. Los proyectos de esta naturaleza se suelen centrar en el empoderamiento de la sociedad civil y en demostrar que es beneficioso aumentar al mismo tiempo la capacidad de los actores del hemisferio Norte (p. ej., las asociaciones de la diáspora) y los del hemisferio Sur (p. ej., las iniciativas de base). Asimismo, las iniciativas también pueden centrarse en aumentar la capacidad de los actores más allá del ámbito de la sociedad civil, entre terceros que a su vez pueden apoyar las iniciativas de base de los migrantes, sus familias y grupos de la sociedad civil. Un ejemplo interesante de este caso procede de Georgia, donde los socios en un proyecto de la ICMD mejoraron la capacidad de las autoridades locales como actores en condiciones de favorecer la canalización de recursos de los migrantes hacia el desarrollo local (véase el cuadro de texto 3).

Existen diversas actividades que pueden empoderar a los actores dentro de las redes. Los principales factores que deben tenerse en cuenta en la planificación y ejecución se presentan en el gráfico que figura a continuación.

2.3 Creación de redes a favor del desarrollo local

Las actividades de creación de redes y empoderamiento se basan en la suposición de que los actores que podrían dedicarse

Cuadro de texto 4.

Proyecto:	Filipinas-43
Título:	"María a favor del logro de los ODM: movilización de la diáspora, los grupos de mujeres locales, los bancos rurales y los gobiernos locales para el desarrollo rural"
Socios:	Economic Resource Centre for Overseas Filipinos y COS Utrecht
Países:	Filipinas y los Países Bajos



Este proyecto opera en el complejo entorno de Mindanao donde, tras una serie de insurrecciones contra el Gobierno y la consecuente inestabilidad, la asistencia para el desarrollo resulta difícil de llevar a cabo.

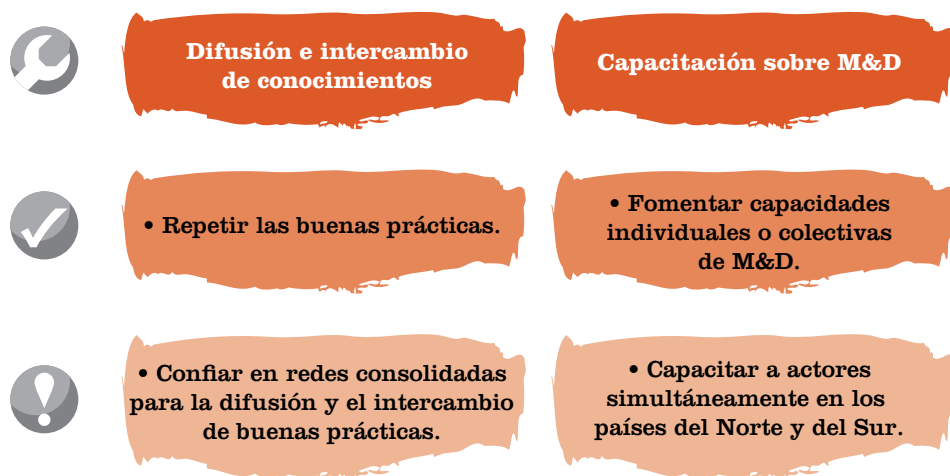
El proyecto prestó ayuda a mujeres rurales en varias comunidades concretas para que obtuvieran acceso al crédito y establecieran empresas sociales bien diseñadas, además de garantizar actividades generadoras de ingresos sostenibles mediante la producción local de bienes comercializables.

Un interesante grupo de socios fue el encargado de realizar las actividades de los proyectos, incluido un socio "informal". La asociación Damayan de migrantes filipinos había emprendido actividades parecidas a una escala más pequeña y, al aliarse con una organización mejor establecida —COS Utrecht—, se involucró a fondo en el diseño y la ejecución de la acción. Esta estrategia permitió a Damayan asegurar el acceso a recursos para repetir y ampliar sus iniciativas anteriores. El lugar específico que ocupa esta asociación de migrantes en el conjunto de socios y el hecho de que esta intervención haya aparecido como consecuencia de experiencias de colaboración previas con comunidades de origen demuestran el potencial que las redes migratorias pueden tener a la hora de conectar países emisores y receptores, así como a actores en materia de desarrollo en el propio país receptor. El proyecto brindó la oportunidad para que la diáspora filipina contribuyera directamente a los procesos de desarrollo local. A su vez, la participación de los migrantes facilitó el acceso a las comunidades locales de una zona a la que habría sido difícil acceder de otro modo y favoreció el establecimiento de relaciones de confianza con las autoridades locales desde las primeras etapas del proyecto. Todo esto garantizó el apoyo político para las actividades del proyecto, por ejemplo cuando se inauguraron las empresas sociales creadas y a los eventos de presentación asistieron autoridades institucionales y religiosas de las comunidades.

Otro aspecto interesante de este proyecto radica en la importancia que otorga a la dimensión de género. El hecho de haberse fijado en la mujer generó solidaridad y apoyo a favor del proyecto por parte no solo de las mujeres de la diáspora filipina, sino también entre las mujeres de los gobiernos locales, las ONG y entre los encargados de aportar financiación. Además, combinar la idea de las mujeres con los Objetivos de Desarrollo del Milenio permitió a las beneficiarias identificarse con algo concreto y comprometerse a aspirar a mejorar el lugar que ocupan en sus propias comunidades.

Gracias a la participación directa de la diáspora en sus comunidades de origen por una parte y el género como elemento vinculante por otra, este proyecto permitió que las redes sociales de los migrantes se pusieran al servicio de objetivos de desarrollo local. Esto también aseguró que se adoptara un proceso de alto grado de participación y consulta a lo largo de toda la acción.

Figura 4: Empoderamiento de redes



a la M&D no están lo suficientemente conectados entre sí, o no tienen las capacidades para realizar acciones concretas. Sin embargo, es posible que este no sea siempre el caso; las sólidas redes preexistentes que conectan las comunidades de origen y destino de los migrantes pueden constituir la base a partir de la cual desarrollar proyectos de M&D.

Iniciativas dirigidas por migrantes.

Este tipo de proyectos surge como consecuencia de una vida asociativa afianzada y activa de la comunidad migrante en los países de destino. A menudo se basan en experiencias anteriores del mismo tipo iniciadas espontáneamente por los migrantes, de las cuales estos proyectos son una actualización o repetición.

La naturaleza del grupo migratorio y de las comunidades de origen permite con-

tar con una gran diversidad de proyectos y de objetivos de desarrollo. No obstante, una característica común es que estos proyectos aprovechan los vínculos existentes con la comunidad y movilizan a los migrantes a favor del bien común de sus comunidades de origen a partir de su sentido de la filantropía (véase el cuadro de texto 4).

Los proyectos que surgen de redes existentes tienden a disfrutar de un alto grado de participación de los migrantes en todas las etapas del ciclo del proyecto, lo que significa que existe un importante valor añadido en la posibilidad de que los migrantes y sus comunidades de origen establezcan sus propios objetivos de desarrollo, tal como se propone en el enfoque de desarrollo humano (véase la sección 1.2). Esto da margen de maniobra para la incorporación de nuevas ideas acerca

de "cómo trabajar el desarrollo" o puede dar lugar a proyectos de desarrollo más clásicos con un elemento de participación de los migrantes en la planificación y ejecución. El mayor desafío para la realización de proyectos de este tipo es identificar los lazos que efectivamente vinculan a los grupos de migrantes con comunidades en el país de origen (relación directa entre las localidades de origen y destino u otros factores), al tiempo que se define un sector que es relevante para el desarrollo local y en que los migrantes pueden contribuir de manera directa o movilizándolo sus redes más amplias. Las experiencias desprendidas de proyectos de la ICMD demuestran que las comunidades locales que más se benefician de las acciones de desarrollo no necesariamente se corresponden con las comunidades de origen de migrantes en un país de destino determinado. En condiciones similares, es más probable que un proyecto obtenga mejores resultados en el área hacia la cual los migrantes sientan una fuerte afinidad emocional.

Movilizar las redes de migrantes: "...movilizar a la diáspora significa que no delegamos en los socios locales para que iniciaran o decidieran las intervenciones que debían hacerse sino que nosotros, como diáspora, nos presentamos allí..."

Las redes de migrantes están en el núcleo de estos proyectos, y deben ser sólidas a fin de movilizar a otros actores en los países de origen y en los países receptores. Sin embargo, una solidez exagerada de estas redes puede exponerlas a riesgos, ya que podría generar excesivo entusiasmo y objetivos demasiado ambiciosos.

En resumen, aprovechar las redes existentes de la comunidad equivale a participar en iniciativas dirigidas por los migrantes. La figura siguiente sintetiza los principales factores que deben tenerse en cuenta en la planificación y ejecución de proyectos de este tipo.

Figura 5: Creación de redes a favor del desarrollo local



Con el fin de aprovechar el capital social transnacional de los migrantes y explotar su potencial a favor del desarrollo local, los actores a pequeña escala deben:

- Procurar que se produzcan resultados concretos cuando se diseñan reuniones virtuales o presenciales para facilitar la creación de redes entre actores de la M&D. Esto puede lograrse, por ejemplo, invitando a los participantes a firmar documentos en los que declaren su voluntad de seguir cooperando.
- Al establecer redes de actores de M&D (formales o informales), asegurarse de brindar oportunidades a los miembros para que accedan a la información y las lecciones aprendidas a través de la ejecución de proyectos de M&D. Debe animarse a los participantes a que proporcionen información que provenga

de sus propias experiencias de M&D, por ejemplo presentando sus ideas y experiencias en debates y foros.

- Diseñar formación para el empoderamiento de los actores de M&D cuya meta sea capacitar personas en las distintas localidades de un espacio transnacional (en los países de origen, tránsito y destino de los migrantes). Esto aumenta la eficacia de los esfuerzos realizados en pos del fomento de capacidades.
- Al desarrollar proyectos con vínculos preexistentes entre las comunidades de origen y destino de migrantes, identificar rigurosamente las acciones pertinentes al desarrollo local. Unos fuertes lazos comunitarios no son, por sí solos, garantía de éxito.

Capítulo 3. Remesas de los migrantes





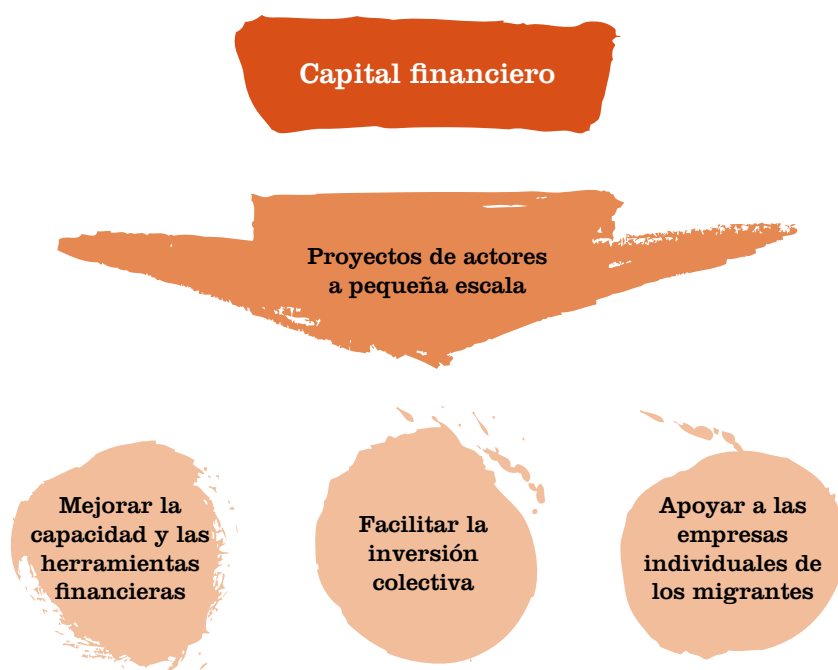
Capítulo 3. Remesas de los migrantes

En el debate de M&D, los flujos de recursos financieros que envían los migrantes a sus países de origen han sido el tema que mayor atención ha recibido y durante un período más largo (Pérouse de Montclos, 2005; Ratha, 2007; Banco Mundial, 2006). De hecho, su volumen ha alcanzado sumas importantes y ha planteado en consecuencia preguntas en torno al modo en que las remesas se

transfieren de un país a otro (por vía formal o informal) y el uso que se hace de ellas (en cuanto a ahorro e inversión, más que para el consumo).

Las organizaciones a pequeña escala llevan a cabo diversas acciones para aprovechar el potencial de desarrollo de las remesas, que se resumen en la figura siguiente.

Figura 6: Acciones para reforzar las remesas como motores de desarrollo



Las secciones de este capítulo ilustran adicionalmente estas acciones y arrojan luz sobre: la promoción de nuevos instrumentos financieros que aborden necesidades de los migrantes y la mejora de la sensibilización financiera de los migrantes y sus familias (sección 3.1); la canalización de las remesas hacia formas colectivas de inversión (sección 3.2); cómo fomentar la creación de empresas dirigidas por los migrantes y sus familias (sección 3.3). Muchos proyectos eligen de modo simultáneo una combinación de estas acciones, por ejemplo proporcionando servicios de apoyo empresarial al tiempo que facilitan el acceso a fondos a través de nuevos productos de microcrédito diseñados para migrantes que quieren ser empresarios.

3.1 Cómo mejorar los instrumentos financieros y la capacidad financiera de los migrantes

Los actores a pequeña escala pueden desempeñar un papel fundamental en la promoción de nuevos instrumentos financieros diseñados específicamente para los migrantes. Pueden lograrlo, por un lado, trabajando con los actores del sector financiero hacia la creación e introducción de productos para clientes migrantes y, por otro, mejorando la alfabetización financiera de los migrantes y sus familias.

Promoción de la introducción de productos financieros adaptados a los migrantes. De manera creciente, los bancos y otras instituciones financieras vienen adoptando una serie de productos

financieros que mejoran la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes migrantes en términos de costes, rendimiento, innovación y facilidad de acceso. Entre estos, se cuentan instrumentos tales como herramientas para la transferencia de remesas, el microcrédito, los planes de ahorro y las pólizas de seguros, cada uno de los cuales se describe con más detalle a continuación.

Herramientas para la transferencia de remesas: los costes que implica el envío de remesas a través de entidades bancarias y proveedores de servicio de transferencia de dinero son a menudo muy altos (véase también la sección 1.1) (Ratha and Riedberg, 2005). Esto hace que muchos remitentes utilicen canales informales alternativos, que ofrecen servicios a menor coste y otras características interesantes, como la rapidez, el anonimato de las transacciones, la ubicación estratégica de puntos de pago y reintegro. No obstante, para los emisores y receptores de las remesas, el uso de esos canales puede ser arriesgado, por lo que resulta imperativo incrementar el atractivo de los canales formales para las remesas y reducir los costes de las transacciones (Pieke *et al.*, 2005). Algunos proyectos locales de la ICMD han colaborado con cooperativas de ahorro y crédito en el país de origen, estimulándolas, por ejemplo, a desarrollar productos de transferencia de remesas más económicos, o a introducir herramientas de transferencia innovadoras. Un ejemplo de esto último es el de las tarjetas recargables de remesas que

ofrecen costes de transacción competitivos y la transferencia instantánea: el migrante recarga una tarjeta magnética con el importe que el destinatario de la remesa puede retirar inmediatamente en el país de origen.

Microcréditos para los migrantes y sus familias: cada vez más, las herramientas de envío de remesas se vienen complementando con planes de microcrédito. Esto podría no reducir los costes de envío de remesas directamente; sin embargo, sí alienta su utilización para la inversión y el ahorro. Siguiendo la experiencia de pequeños préstamos proporcionados a grupos vulnerables en muchos países en desarrollo, se están diseñando productos de crédito para los propios migrantes o para los beneficiarios de sus remesas. Los proyectos de la ICMD han demostrado que es posible establecer acuerdos con las instituciones de ahorro y microfinanciación para garantizar que se concedan créditos a los familiares de los migrantes que elijan transferir las remesas a través de sus propios servicios. Este sistema depende del uso de las remesas de los migrantes como garantía de reembolso, lo que permite que los familiares del migrante accedan incluso a cantidades de crédito significativas que se pueden invertir en actividades generadoras de ingresos. Otros productos implican la concesión de créditos directamente a los migrantes.

Planes de ahorro: los productos de ahorro especiales para migrantes hacen de

la inversión de las remesas una opción atractiva. Un ejemplo es el de las cuentas de ahorro administradas, que pagan tipos de interés favorables en comparación con las cuentas de ahorro tradicionales. Estas cuentas se pueden abrir incluso a distancia, por parte del propio migrante o por una persona de su confianza en el país de origen. El aspecto innovador de herramientas similares reside en el hecho de que van un paso más allá de aprovechar la transferencia de *remesas* al país de origen y emplean también los *ahorros* de los migrantes para el desarrollo local. El principio básico es que los fondos depositados por los migrantes se utilizan como garantía para el desembolso de préstamos locales. Esto puede aumentar el impacto social y de desarrollo de las remesas, ya que los fondos se convierten en créditos más baratos y accesibles a los grupos vulnerables o respaldan a empresas que inician sus actividades localmente.



© Foto ONU – Mark Garten

Pólizas de seguros: las pólizas de seguros diseñadas especialmente para remitentes y destinatarios de remesas completan finalmente la gama de productos financieros dirigidos a los migrantes.

Cuadro de texto 5.

Proyecto:	Moldova-27
Título:	"DEVINPRO Moldova 2009/2010: Fortalecer el vínculo entre la migración y el desarrollo mediante la creación y prueba de productos y servicios repetibles relacionados con la migración para los migrantes y sus comunidades"
Socios:	Centro de análisis e investigaciones sociológicas, políticas y psicológicas y la International Agency for Source Country Information
Países:	República de Moldova y Austria



© Foto ONU – Mark Garten

El objetivo del proyecto era maximizar el impacto en el desarrollo de la migración moldova, mediante la mejora de productos y servicios dirigidos al capital financiero de los migrantes. A través de una intervención piloto, el proyecto pretendía transformar la percepción que se tiene de los migrantes —de grupo social vulnerable a categoría social caracterizada por el espíritu empresarial y el éxito— y redirigir el interés de las remesas hacia el ahorro y la inversión, actividades que revisten mayor importancia para el desarrollo de la economía local. En particular, el proyecto identificó y propuso herramientas financieras que consolidan iniciativas equilibradas y duraderas de M&D, incluidos los microcréditos, pequeños préstamos para vivienda, fondos mutuos de inversión así como planes de ahorro para pensiones y para educación infantil.

El aspecto más innovador de este proyecto es la rigurosa investigación realizada en la primera fase de la acción. Se realizaron encuestas cuantitativas entre familias de migrantes y no migrantes, en que se indagó sobre su tendencia y comportamiento en torno a las inversiones. También se hicieron estudios entre los propios migrantes, con quienes se contactó en los cruces fronterizos, durante su entrada o salida del país. Se creó así un entorno lo suficientemente seguro y cómodo para garantizar que los migrantes estuvieran dispuestos a proporcionar información confidencial, en particular acerca de las remesas y su comportamiento financiero.

Los resultados de esta investigación se difundieron entre las instituciones financieras y los actores gubernamentales con el fin de reforzar la idea de que los migrantes son una categoría de personas con potencial de emprendedores de éxito y capacidad de generar un impacto positivo en el desarrollo social, humano y económico del país de origen. Después, el equipo del proyecto ayudó a los socios financieros a diseñar y probar los productos y servicios más interesantes. La investigación permitió identificar indicadores claros y verificables para supervisar el proceso.

Con el fin de garantizar que la investigación fuera bien recibida tanto a nivel gubernamental como entre las instituciones financieras, se estableció contacto sistemático con estas partes interesadas antes, durante y después de que se realizara la investigación. Esto permitió que se les consultara sobre las hipótesis subyacentes al proyecto, así como en torno al diseño y la metodología de la investigación. Esta estrategia mejoró las perspectivas de sostenibilidad una vez terminada la financiación del proyecto. De hecho, se contaba con la plena incorporación de servicios e intervenciones comercialmente viables en el mercado al final del proyecto.

Los actores a pequeña escala puede ser cruciales para informar a las organizaciones del sector financiero sobre el comportamiento y las necesidades de los migrantes y sus familias, asegurando así que las herramientas financieras respondan eficazmente a sus necesidades específicas (véase el cuadro de texto 6). Diversos proyectos de la ICMD fomentaron este aspecto al realizar amplias investigaciones sobre el modo en que difieren las percepciones, ideas y comportamientos de los migrantes y los hogares receptores en torno a la inversión con respecto a los de las familias no migrantes. Las conclusiones se compartieron con los actores financieros, a quienes se acompañó durante todo el proceso de diseño de productos favorables a los remitentes y los receptores de remesas. Posteriormente, se formó a los mismos actores en las pruebas y la adopción de los productos y servicios más interesantes (véase el cuadro de texto 5).

La clave para el éxito de los actores a pequeña escala en la promoción del diseño de herramientas similares radica, en gran medida, en su capacidad de integrar actores del sector financiero, como bancos, instituciones de microfinanzas, cooperativas de crédito, etc. (véanse el cuadro de texto 5 previo y el cuadro de texto 20). Si bien este tema se trata más ampliamente en el capítulo 7 de este manual, es importante destacar aquí que, junto con la participación de los socios financieros, un papel importante lo desempeña la capacidad de los actores a pequeña escala para trabajar con los

migrantes y sus familias. Este aspecto convierte la comunicación con emisores y receptores de remesas en una cuestión básica y destaca el papel desempeñado por las actividades de sensibilización y alfabetización financiera, que se analiza a continuación.

Alfabetización financiera. Una parte importante de las remesas se utiliza para atender las necesidades básicas de las familias de migrantes y para el consumo. Aunque este gasto contribuye al bienestar de las familias y las comunidades, también existe el riesgo de que sea contraproducente para el desarrollo local si aumenta la dependencia de las remesas, fomenta la demanda de bienes importados que, a su vez, frena la producción local, o limita la cantidad de recursos financieros que se dedican a usos más productivos. Por lo tanto, la disponibilidad de nuevos instrumentos financieros dedicados a los migrantes

Alfabetización financiera:

“La toma de decisiones financieras correctas representaba un problema para los migrantes y sus familias. Nuestro proyecto ha contribuido a su educación financiera: ellos han aprendido a mantener un registro de los ingresos y gastos del hogar, cómo planear un presupuesto de gastos para la familia; cómo diseñar un plan de ahorros para hacer frente a las emergencias así como otras cuestiones importantes”

debe complementarse con acciones que logren cambiar las actitudes, mentalidades y comportamientos de las personas. Los proyectos de la ICMD adoptaron una serie de estrategias para lograrlo: algunos propugnaron el uso de canales formales de transferencia de remesas, otros llevaron a cabo cursos de alfabetización financiera con el fin de educar a las personas para que gestionaran mejor sus finanzas y dedicaran parte de su presupuesto a los ahorros y las inversiones, y otros desafiaron los principales puntos de vista que ofrecen una imagen distorsionada de algunos sectores (por ejemplo, la agricultura) como no aptos para la generación de beneficios. Junto con este contenido fundamental,



un proyecto de M&D sólido que intenta repercutir en la transferencia y el uso de las remesas debe abordar simultáneamente a quienes envían remesas desde sus países de residencia y a los receptores de las remesas en los países de origen. El enfoque combinado de ambos extremos de la migración asegura que el proyecto englobe eficazmente la realidad de quienes tienen el control final sobre las decisiones financieras. El poder de

decisión final sobre el uso de fondos, de hecho, puede recaer en el remitente de las remesas o en el receptor del país de origen, donde en realidad se gasta (o se invierte, o se ahorra) el dinero.

En algunos proyectos, las investigaciones realizadas previas a la preparación de módulos de formación financiera entre los migrantes y sus familiares han demostrado que estos no eran capaces de realizar una elección efectiva de un canal de transferencia de remesas. Los emisores y receptores de remesas no conocían opciones alternativas que tenían a su disposición ni las ventajas y los riesgos relativos de esas opciones: en la mayoría de los casos emulaban pasivamente las prácticas de migrantes anteriores. La sensibilización a través de la comunicación y la capacitación financiera facultó a los migrantes para tomar decisiones informadas acerca de cómo transferir dinero. Una mayor información acerca de las maneras en que se pueden utilizar las remesas también ofrece a emisores y receptores la posibilidad de elegir entre un conjunto más amplio de opciones, que pueden incluir formas productivas de inversión y/o ahorro en los mercados de capitales.

Las lecciones aprendidas de los proyectos de la ICMD demuestran que la colaboración estrecha con otros actores puede mejorar aún más la formación en alfabetización financiera. La participación de las organizaciones financieras tiene la ventaja de promover entre los usuarios herramientas financieras dise-

ñadas para clientes migrantes. Esto es particularmente cierto cuando, además de una misión comercial, las instituciones financieras tienen una clara misión social y, por lo tanto, tienen mayor interés en ayudar a educar a sus clientes. Las experiencias de la ICMD revelan también otras ventajas. La capacitación de los directores de asociaciones de ahorro y crédito y de otros instructores locales para que proporcionaran ellos también sesiones de formación produjo diversos efectos multiplicadores. En algunos casos permitió que la capacitación llegara a las zonas rurales remotas y, en otros, al personal de las instituciones del Gobierno central. Estas actividades no solo fueron bien recibidas por los participantes y sus homólogos locales, sino que también ofrecieron la ventaja adicional de mantener el conocimiento en el entorno local una vez finalizada la financiación del proyecto. Logros similares se asocian con un proyecto que impartía educación en las escuelas locales para fomentar la comprensión de la migración entre los niños. Gracias al proyecto, los niños lograron mayor conciencia sobre la vida de sus padres en el exterior y sobre la importancia de la alfabetización financiera. En países muy preocupados por la emigración, sería conveniente que los actores de la sociedad civil defendiesen la aprobación de programas similares en los planes de estudio nacionales.

La introducción de nuevos instrumentos financieros y las campañas de alfabetización financiera entre emisores



y receptores de remesas demuestran beneficiarse enormemente de la investigación rigurosa y del conocimiento de las pautas de envío de remesas y del uso entre la población destinataria. El proyecto ilustrado anteriormente (cuadro de texto 5), por ejemplo, debe gran parte de su éxito al rigor del estudio de mercado previo. Otros proyectos de la ICMD demuestran que la participación de los propios migrantes en la definición de las herramientas financieras puede ser otra forma de asegurar que los productos finales guarden relación con los comportamientos reales de las remesas. Por ejemplo, este fue el caso de instituciones financieras y asociaciones de la sociedad civil iniciadas por migrantes que figuran entre las organizaciones que participan en la ejecución del proyecto (véanse también los capítulos 6 y 7). Muchos de los proyectos centrados en la alfabetización financiera se beneficiaron con la identificación de hogares receptores de transferencias, la investigación sobre sus comportamientos de consumo e inversión, sus modalidades de acceso a microcréditos, así como los obstáculos a los que se podrían enfrentar. Las investigaciones realizadas en un proyecto de

Sri Lanka (véase el cuadro de texto 20), por ejemplo, permitieron diferenciar entre categorías de hogares con migrantes que presentan pautas diversificadas de consumo e inversión en función del volumen de las remesas recibidas desde el extranjero. Este dato permitió la elaboración de nuevos instrumentos financieros y de contenido de aprendizaje para cursos de alfabetización financiera que tuvieran en cuenta el carácter heterogéneo de las familias de migrantes y se concentraran más especialmente en quienes presentan una mayor necesidad de aprender a ahorrar dinero.

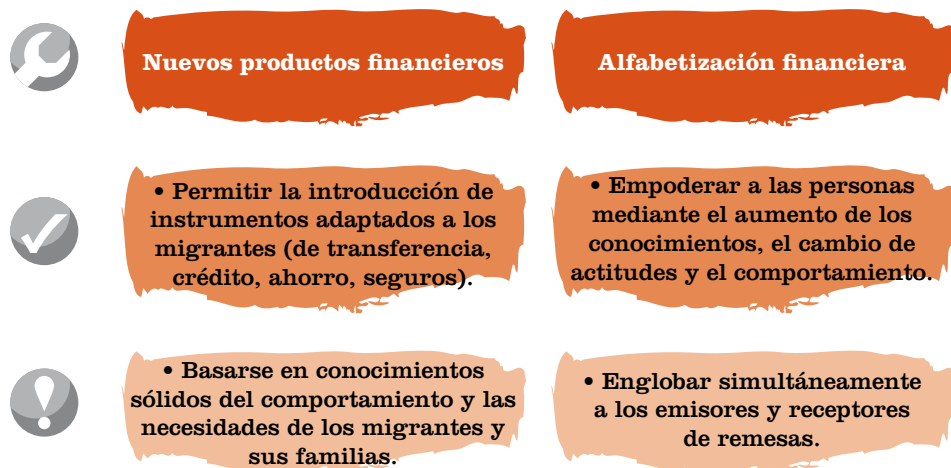
Esta sección ha esbozado diversas maneras en que los actores a pequeña escala pueden potenciar el capital financiero de los migrantes a favor del desarrollo local mediante la promoción de herramientas

financieras adaptadas a los migrantes y la mejora de la alfabetización financiera. Los principales factores que afectan a estas actividades se resumen en la figura siguiente.

3.2 Medios para facilitar la inversión colectiva

La alfabetización financiera y la disponibilidad de herramientas financieras permiten que las remesas de los migrantes se dirijan hacia la inversión colectiva. El principio subyacente es que los flujos de remesas se combinan para lograr una "masa crítica" antes de reinvertirlos. La naturaleza de las actividades en que se invertirán las remesas en última instancia, y concretamente el grado de participación de los migrantes y de sus comunidades de origen, dan paso a gran diversidad de empresas, desde negocios

Figura 7: Cómo mejorar los instrumentos financieros y la capacidad financiera de los migrantes



locales independientes y cooperativas enraizadas en las comunidades de origen hasta inversiones colectivas iniciadas por los migrantes. A continuación se detalla cada una de ellas.

Inversión de ahorros de los migrantes en negocios locales independientes.

Las remesas de los migrantes pueden constituir una garantía a fin de proporcionar microcréditos a grupos vulnerables en el país de origen. Esto requiere identificar una categoría específica de beneficiarios de créditos dentro de las comunidades de origen y brindarles apoyo financiero (véase el cuadro de texto 4). Los proyectos iniciados por la ICMD han adoptado dos estrategias posibles a este respecto: una parte de los fondos asignados a actividades individuales generadoras de ingresos a pequeña escala y otra parte para el desarrollo de actividades comerciales por cuenta de grupos organizados. Por ejemplo, se puede animar a las mujeres a transformar las asociaciones locales de mujeres en cooperativas económicas, que a su vez pueden transformarse en empresas sociales a través del acceso a fondos derivados de las remesas y otro tipo de asistencia técnica. En estos casos, las actividades que finalmente se benefician del crédito no necesariamente prevén una participación directa de los migrantes o sus familiares.

El potencial de desarrollo de este enfoque reside en su capacidad para reducir el coste de los préstamos para receptores de microcréditos en situación vulnera-

ble. Las organizaciones de la sociedad civil con gran experiencia en el trabajo con grupos destinatarios específicos (por ejemplo, con mujeres) se encuentran en mejor posición para asegurar que las actividades generadoras de ingresos que se decida apoyar tengan éxito. No obstante, la falta de una participación directa de los migrantes en las empresas favorecidas con sus fondos puede comportar cierto riesgo. En efecto, las remesas pueden utilizarse únicamente como fuente adicional de financiación para ampliar programas de microcrédito existentes. Esta situación se puede evitar si se garantiza la participación de los migrantes, por ejemplo en la selección de las actividades beneficiarias de crédito o en la supervisión de su rendimiento. Cuando los migrantes no se implican, no siempre queda claro qué valor añadido ofrecen estas herramientas de ahorro a los inversores migrantes. Sin embargo, también se podría argumentar que los migrantes prefieren canalizar sus fondos hacia un beneficiario de microcrédito anónimo en lugar de hacia sus propios familiares, ya que esto puede incrementar las posibilidades de reembolso. De



© JMDI

Cuadro de texto 6.

Proyecto:	Ecuador-9
Título:	"Fortalecer la cadena productiva de café orgánico en la provincia de Loja, Ecuador"
Socios:	Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo, Paz y Desarrollo
Países:	Ecuador y España



© JMDI

La provincia de Loja es una de las principales zonas de origen de los migrantes ecuatorianos que viven en España. Los cantones a los que se orienta este proyecto (Espíndola, Quilanga y Gonzanama) están situados en la parte inferior de la cordillera de Los Andes, donde resulta difícil desarrollar agricultura competitiva. Por tanto, el proyecto pretende fortalecer la producción local del café de altura cultivado bajo sombra, que es particularmente apropiado para las condiciones climáticas locales y tiene potencial de comercialización como cultivo orgánico.

Una de las principales limitaciones para los agricultores locales de café es la falta de liquidez. El proyecto firmó acuerdos con cooperativas locales de ahorro y crédito y las ayudó a desarrollar productos financieros a partir de remesas orientados hacia la concesión de créditos. Estos productos se pusieron a disposición de los agricultores locales de café, los habitantes de zonas rurales y los migrantes, y el monto por concepto de pago de intereses contribuyó a un fondo de apoyo a la comercialización del café. El proyecto también incluyó actividades para el fortalecimiento de cooperativas locales de café, desde la producción hasta la comercialización, incluida la asistencia para la comercialización del café a nivel regional y para obtener la certificación orgánica.

Uno de los principales puntos fuertes de este proyecto fue la identificación de un sector específico para la creación de actividades comerciales muy relevantes en el contexto local. Las remesas de los migrantes se reinvertieron colectivamente en las cooperativas locales. El proyecto se basó en los migrantes interesados en las perspectivas de inversión ofrecidas; los migrantes podían percibir estas perspectivas como nuevas oportunidades en las cuales poder participar si decidían regresar a sus lugares de origen. Sin embargo, hubo dificultades para identificar los migrantes dispuestos a orientar sus remesas hacia las cooperativas de café. Dichas dificultades se agravaron como consecuencia de la crisis financiera mundial y la situación irregular de muchos los migrantes ecuatorianos en España, que les expone a una situación de desempleo y vulnerabilidad. No obstante, se recurrió a una solución inteligente a este problema: mientras el socio europeo movilizaba a los migrantes a través de sus asociaciones en España, la asociación ecuatoriana activaba contactos personales con las familias de los migrantes en Loja. Al evidenciar las diversas formas en que los migrantes de ambos países se involucraban en el proyecto, esta estrategia facilitó los contactos con los migrantes, lo que generó confianza y favoreció su participación. Además, gracias a los acuerdos con las cooperativas de ahorro y crédito, el proyecto obtuvo fondos de fuentes alternativas para compensar los que no podían conseguirse a través de las remesas. Finalmente, el proyecto logró generar un movimiento económico local sobre la base del crédito que incluía también recursos internos, mientras que el uso de remesas reemplazó parcialmente el uso de crédito externo (que resulta más caro).

A pesar de que el tipo de cultivo es específico del contexto local del proyecto, el enfoque de prestar apoyo técnico a los pequeños productores de forma participativa puede repetirse en otros países. En concreto, las actividades de asistencia a las cooperativas de ahorro y crédito para que reinviertan los intereses generados por préstamos de microcrédito a favor de la comercialización de productos locales puede emularse en cualquier otro lugar.

hecho, los desembolsos a familiares o amigos corren mayor riesgo de ser percibidos como donaciones en lugar de como préstamos.

Ampliación de las cooperativas en las comunidades de origen de los migrantes. Las remesas también pueden canalizarse hacia empresas colectivas de clara importancia en las comunidades de origen de los propios migrantes. En estos casos, los migrantes son más propensos a participar de forma directa en las empresas. Esta participación se realiza principalmente mediante el apoyo a las iniciativas de carácter colectivo, como las cooperativas o empresas sociales que se pueden elegir, por ejemplo, mediante la selección de un determinado sector económico de gran relevancia para el contexto local. Así, las remesas de los migrantes se utilizan para impulsar la actividad económica en ese sector. Un buen ejemplo de este tipo de alternativa se observa en un proyecto de la ICMD que fortaleció la cadena productiva de café orgánico en zonas empobrecidas del Ecuador (véase el cuadro de texto 6).

La idoneidad del cultivo seleccionado en la región específica a la que se orientaba

este proyecto fue un factor muy importante, puesto que aumentó la probabilidad de que las inversiones realizadas logran buenos rendimientos económicos en un período relativamente corto. Esta es una cuestión clave para la sostenibilidad de muchos proyectos a pequeña escala que incluyan planes de crédito y promoción empresarial, dado que la duración media de los proyectos hace difícil garantizar que las actividades económicas comiencen efectivamente a generar beneficios. Desde este punto de vista, la inversión en la ampliación de las cooperativas existentes en lugar de en la creación de nuevas empresas podría ser una estrategia más segura en términos de rentabilidad económica. Por otra parte, para los migrantes que estén considerando la posibilidad de regresar a sus países de origen, el empoderamiento de empresas locales sostenibles hace más interesante la opción de regreso, incluso si se trata del regreso a localidades rurales remotas que, si no fuese por la ejecución de proyectos, tendrían poco atractivo. Los migrantes procedentes de estas zonas pueden percibir que sus propios lugares de origen no ofrecen muchas oportunidades y preferir retornar a ciudades más grandes, lo que con-

Cuadro de texto 7.

Proyecto:	Filipinas-41
Título:	"Fortalecer la capacidad de los migrantes como socios en el desarrollo económico"
Socios:	Unlad Kabayan Migrant Services Foundation, Inc., Migrant Forum in Asia, Commission for Filipino Migrant Workers
Países:	Filipinas y los Países Bajos



Este proyecto propone fomentar y mejorar la capacidad de los trabajadores filipinos en el extranjero para contribuir al desarrollo de la economía en su país de origen, a la vez que aprovecha sus capacidades y recursos adquiridos en el extranjero para hacer del retorno y la reinserción en Filipinas una opción viable.

Con el fin de conseguir que los migrantes inviertan en el país de origen, el proyecto adoptó una estrategia, iniciada en los años noventa por Unlad Kabayan en Filipinas, conocida como "Ahorros e Inversiones Alternativas de Migrantes para la Reintegración y el Desarrollo de la Comunidad [Migrant Savings and Alternative Investments for Community Development and Reintegration (MSAI-CDR)]". El programa de MSAI-CDR fue diseñado con el objetivo de evolucionar desde las intervenciones que dan respuesta a las necesidades psicosociales y de bienestar inmediato de los migrantes a acciones que se fijen en sus necesidades estratégicas, canalizando sus recursos y capacidades hacia el desarrollo de la comunidad.

En el núcleo de este método se encuentra el hecho de que la difusión del valor y la práctica que tiene el ahorro disciplinado se fomenta entre los migrantes a través de seminarios y cursos de capacitación. Se organizan grupos de ahorro (con un máximo 50 personas), partiendo de que hablen el mismo idioma o procedan de la misma localidad, a fin de generar capital e invertir en empresas locales para crear empleo y aumentar los ingresos de las comunidades locales. Este método implica la gestión de las inversiones mientras los migrantes permanecen todavía en el extranjero y, por lo tanto, crea oportunidades para su posible regreso al país de origen. En consecuencia, MSAI-CDR hace hincapié en las opciones de inversión en las poblaciones natales de los migrantes, y se asegura de que los familiares o los ciudadanos de su misma población participen en la dirección de empresas.

La metodología incorpora la participación de los productores y las autoridades locales en Filipinas, con el fin de garantizar apoyo institucional. El programa de MSAI-CDR moviliza simultáneamente a las organizaciones de la diáspora, las asociaciones locales de productores, los bancos rurales y las dependencias de los gobiernos locales para establecer alianzas entre las partes interesadas y definir compromisos que se refuercen mutuamente. De esta manera se da voz a los migrantes en sus comunidades locales y se les otorga poder para influir en las políticas de desarrollo local y en las iniciativas empresariales. Esto contribuye muy significativamente a facilitar la disposición de los migrantes a participar.

El método de MSAI-CDR ha demostrado ser una herramienta interesante tanto para potenciar la alfabetización financiera como para orientar a los migrantes hacia inversiones colectivas que sean relevantes para sus comunidades de origen. Otros actores de la sociedad civil podrían repetir fácilmente esta estrategia en otros países. De hecho, los socios de este proyecto han trabajado para aumentar la cooperación Sur-Sur y fomentar la exportación del método de MSAI-CDR. Se ha avanzado en este sentido en Sri Lanka, Indonesia y Bangladesh.

tribuye a la sobrepoblación de las zonas urbanas ya de por sí congestionadas.

Grupos de ahorro e inversión de los migrantes. Los propios migrantes podrían impulsar otras empresas sociales, como los grupos de ahorro e inversión. Una interesante experiencia de este tipo proviene de un proyecto financiado por la ICMD en Filipinas que dependía mucho de una metodología establecida para movilizar a las comunidades de migrantes hacia empresas colectivas (véase el cuadro de texto 7).

En esta misma línea, dos proyectos más de la ICMD, uno en Filipinas (el proyecto *Filipinas-42*: "Maximizar los beneficios y minimizar el coste social de la migración al extranjero en Filipinas") y otro en el Ecuador (el proyecto *Ecuador-10*: "Capacidades empresariales en Chimborazo") respaldaron la creación de empresas sociales que se beneficiaron de los recursos de inversores migrantes, al tiempo que involucraban a sus familias y comunidades de origen en las empresas. En particular, los proyectos apoyaron la creación de programas de turismo alternativo mediante la capacitación de las familias de los migrantes para atender a los turistas, que se alojarían en los hogares indígenas. Así, además de ofrecer vacaciones económicas a los turistas, se creaban nuevas oportunidades de generación de ingresos para las familias de los migrantes.

La identificación de las empresas que contarían con el apoyo de estos proyec-

tos es responsabilidad de los migrantes, no de las comunidades en el país de origen. De esta manera, los migrantes pueden lograr que sus propios intereses estén mejor representados en las empresas sociales. Una serie de factores facilitaron estos esfuerzos para organizar a los migrantes desde sus países de residencia y lograr que realizaran inversiones colectivas en el territorio



nacional, a saber: la ubicación de los migrantes (grandes grupos concentrados en lugares determinados), su condición (inmigrantes legales con trabajos estables) y sus niveles de organización (las asociaciones de migrantes de poblaciones concretas representan puntos de entrada clave para la movilización).

La inversión de los ahorros de los migrantes en empresas locales independientes, en cooperativas ubicadas en las comunidades de origen de los migrantes o en las empresas sociales iniciadas por migrantes suponen distintos grados de participación directa de los migrantes en las actividades económicas a las que sus remesas ofrecen apoyo. A su vez, esto influye en el grado de apropiación de los migrantes respecto al uso que



se hace de sus ahorros, una cuestión clave para determinar la voluntad de invertir sus propios fondos. No es raro que este tipo de iniciativas encuentre dificultades para recaudar fondos entre la diáspora. Esto se debe en parte al hecho de que la idea de atraer las remesas de los migrantes hacia las empresas del sector social es relativamente nueva y precisa reconocer más plenamente las razones que motivan a los migrantes a participar.

Además de la apropiación de los migrantes, existen otros factores que se deben tener en cuenta. Los migrantes pueden estar dispuestos a invertir impulsados por la solidaridad y disponer sus remesas en planes de crédito establecidos para ayudar a las personas necesitadas. Sin embargo, es necesario que los migrantes puedan identificarse estrechamente con los sectores sociales (por ejemplo, las comunidades de origen, las mujeres) que se benefician del crédito. No obstante, las responsabilidades de los migrantes hacia las familias y comunidades que han dejado atrás podrían prevalecer ante el interés filantrópico orientado al desarrollo de sus regiones de origen.

Junto con el impacto social de las remesas, la viabilidad económica de las empresas que reciben la ayuda es otro aspecto importante. De hecho, esta viabilidad no solo asegura que se reembolsen los intereses a los migrantes que ahorran, sino que los migrantes incluso pueden contemplar la participación en una empresa social como el inicio de una inversión también para ellos mismos. En general, los intentos de canalizar las remesas hacia empresas sociales podrían competir con otros instrumentos de ahorro disponibles tanto en el país de origen como en los países de destino. Los instrumentos de ahorro vinculados a actividades con vocación "social" menos explícita que se orientan hacia empresas más maduras y depuradas podrían considerarse menos arriesgados y más rentables. Por lo tanto, es importante que las actividades económicas apoyadas por las distintas remesas de los migrantes generen empleo sostenible en las comunidades locales y garanticen beneficios económicos para los inversores de la diáspora. Más importante aún, se deben lograr ambos resultados en el plazo limitado de un proyecto de M&D a pequeña escala. Todos estos factores se resumen en la figura siguiente.

3.3 Apoyo a las empresas de migrantes individuales

Las acciones que se centran en proyectos empresariales de los migrantes individuales y sus familias no suelen enfrentarse a las dificultades que surgen al intentar que los migrantes inviertan en programas de ahorro e inversión

Figura 8: Cómo facilitar la inversión colectiva



basados en la agrupación de remesas colectivas. En estos casos, los migrantes están invirtiendo su propio dinero y por tanto la apropiación de la empresa es completa. Las intervenciones de este tipo implican que emisores y receptores de remesas utilicen sus recursos para la inversión productiva en actividades comerciales y rompan el círculo vicioso de las pautas de consumo dependientes de las remesas. La emprendeduría de los migrantes es un sector relativamente

dinámico independiente de los proyectos de M&D en este campo. Los migrantes establecen muchas empresas pequeñas en sus países de origen y las confían a familiares o amigos. Los dos principales obstáculos que hay que superar para alcanzar el éxito en este tipo de empresas radican en que los migrantes a menudo carecen de capacidad y de crédito. Diversas investigaciones llevadas a cabo por proyectos de la ICMD muestran que muchas empresas se inician

como preparación del terreno antes del regreso permanente de un migrante. Sin embargo, la falta de habilidades para la gestión empresarial suele impedir a los migrantes saber a ciencia cierta si sus empresas están operando con beneficios o pérdidas. Con frecuencia no logran que prosperen y se ven obligados a partir de nuevo para ganar más dinero y reinvertirlo en la empresa; así, se re-



fuerza el ciclo de un intento de retorno seguido de un fracaso. Los actores de la sociedad civil pueden intervenir para romper este círculo vicioso, proporcionando asistencia a los migrantes para seguir llevando a cabo sus actividades económicas a pequeña escala o para crear nuevas empresas.

Servicios de apoyo empresarial. Los actores a pequeña escala organizan oficinas de apoyo que prestan múltiples servicios de soporte técnico a nivel personal, tales como asistencia para realizar estudios de mercado y desarrollar planes de negocios, seguimiento de empresas ya establecidas, etc. Los proyectos pueden prestar ayuda a todo aquel que manifieste interés en invertir en el país natal

(véase el cuadro de texto 8) o pueden establecer criterios de selección para identificar las ideas empresariales más avanzadas y respaldarlas. El riesgo de tal selección es que puede dar lugar a garantizar el crédito y la ayuda para la creación de empresas solo para ciertas categorías de migrantes (por ejemplo, retornados al país de origen que tengan planes de negocios mejores) mientras que a otros únicamente se les imparte formación general (por ejemplo, quienes tengan ideas empresariales menos avanzadas y que permanezcan en los países de acogida). Las lecciones aprendidas de los proyectos financiados por la ICMD demuestran que la ayuda es mejor cuando se brinda desde el principio hasta el final y cuando se ofrecen servicios a inversores migrantes tanto en el país de acogida como en el país de origen.

Las mayores dificultades que afrontan dichos proyectos en este ámbito guardan relación con la sostenibilidad de las empresas iniciadas por un lado y, por el otro, de los propios servicios de apoyo. Ambos están intrínsecamente

Sostenibilidad de los servicios de apoyo empresarial:

“Más allá de los beneficios para los aspirantes a empresarios que recibieron asistencia durante el proyecto, el principal impacto del proyecto es que se ha creado un servicio de apoyo a la creación de empresas que debe seguir funcionando para futuros migrantes”

Cuadro de texto 8.

Proyecto:	Senegal-47
Título:	"Herramientas de apoyo para proyectos económicos de los migrantes" (S.T.E.P.)
Socios:	Confédération Sénégalaise pour la promotion des petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat des migrants, Agence Régionale de Développement de Diourbel, Coordination Générale des Migrants pour le Développement, Regione Veneto (Región de Venecia) y Unioncamere (Unión de cámaras de comercio de Venecia).
Países:	Senegal, Bélgica e Italia



Este proyecto tenía como objetivo mejorar la calidad de los servicios financieros disponibles para los migrantes mediante la incorporación de nuevas herramientas, el apoyo a la creación de empresas de migrantes y el fortalecimiento del intercambio de información acerca de la emprendeduría de los migrantes.

La parte más innovadora del proyecto tuvo que ver con la puesta en marcha y consolidación de una serie de Centros de apoyo para iniciativas de los migrantes (CAIM). Con presencia en el Senegal, Bélgica e Italia, estas oficinas de servicios de asistencia acompañan a los migrantes desde el desarrollo inicial de una idea empresarial (en Bélgica o Italia) hasta la aplicación en el país de origen. La información sobre los migrantes concretos respaldados por estas oficinas se intercambia entre los distintos países mediante un sistema en línea. Se formó a doce asesores empresariales (muchos de los cuales han sido migrantes) para que proporcionaran información, asistencia personal y capacitación a empresarios migrantes. El proyecto admite que los migrantes no son "agentes de desarrollo" natos, y que requieren formación para superar conocimientos obsoletos que tienen sobre el contexto local y la falta de educación o habilidades de gestión. Todos los migrantes con interés en invertir en el Senegal pueden acercarse a estos centros y acceder a los servicios que ofrecen, lo que despertó gran interés entre la población destinataria. A los migrantes se les asigna un asesor empresarial u otro funcionario experto que les asista durante la identificación, elaboración, formalización y creación de empresas. El proyecto también determinó servicios existentes que apoyan a los empresarios migrantes, incluidas fuentes de asistencia financiera y soporte técnico. Las oficinas de servicios de asistencia de CAIM están estratégicamente vinculadas a otras instituciones clave (cámaras de comercio y agencias regionales de desarrollo en el Senegal), lo que aumenta su visibilidad y favorece la posible implicación en el futuro.

De este proyecto se pueden aprender lecciones fundamentales. Por una parte, se enriqueció gracias a la complementariedad de todos los socios. En particular, la asociación con organizaciones de microcrédito facilita el acceso a la financiación de los empresarios migrantes y las probabilidades de implicación. Además, a pesar de que su futuro depende de obtener financiamiento adicional, la sostenibilidad de las oficinas de servicios de asistencia de los CAIM se benefició de una firme actividad de "formación de formadores" en el proyecto.

relacionados. Está claro que la sostenibilidad económica de las empresas que reciben apoyo es el objetivo final de estos proyectos. No obstante, la duración restringida de las iniciativas a pequeña escala de la sociedad civil plantea limitaciones en cuanto a lo que puede esperarse de estas empresas en términos de generación de ingresos. Esta generación de ingresos podría ser la clave para garantizar la sostenibilidad de los servicios de apoyo empresarial, que podrían seguir funcionando sin financiamiento externo una vez los ahorros de los empresarios migrantes alcanzasen una masa crítica. Según los beneficios que estos migrantes generan, es importante que estos servicios continúen operando más allá de la vida útil del proyecto. Por ejemplo, en el país de origen pueden evitar que la creación de empresas similares en una zona determinada se multiplique, algo que podría poner en peligro el éxito de las empresas individuales. Es poco probable que los servicios de apoyo empresarial puedan sobrevivir con un reembolso suficiente por parte de los empresarios migrantes a cambio de la ayuda recibida: esto requiere que las empresas generen ingresos imposibles en el plazo estipulado de la acción de M&D a pequeña escala. Además de obtener financiación externa de seguimiento, la sostenibilidad puede mejorarse también por otros medios, por ejemplo favoreciendo el interés de las partes interesadas.

Los proyectos que mejoran el potencial empresarial de los migrantes indivi-



© JMDI

duales a menudo combinan el apoyo a la creación y gestión de empresas con un acceso a la financiación más fácil. Los planes de crédito podrían entenderse como parte de un proyecto o independientemente de este. Por ejemplo, el proyecto de la ICMD "REDES-CAP: apoyo a la capacidad de los migrantes para promover el desarrollo" (Ecuador-8) creó un fondo establecido en España para conceder préstamos de microcrédito en apoyo a las iniciativas empresariales de los migrantes ecuatorianos en asociación con sus familias. La condición para acceder a la financiación fue que las empresas debían ser empresas mixtas entre el migrante que estaba en España y su familia del Ecuador; sin embargo, las microempresas podían estar ubicadas en el país de origen (con el objetivo de crear una empresa rentable a la cual el migrante pudiera regresar) o en España (siempre que los familiares del Ecuador participasen). Lo interesante del programa de microcrédito creado por este proyecto es su carácter rotatorio, en la medida en que probó un modelo innovador de apoyo empresarial continuo a favor de las personas que migran desde el país

de destino en lugar de vincular las ideas empresariales de los migrantes con instituciones de microfinanciación o los grandes bancos. Otra característica interesante de la iniciativa REDES-CAP es que respaldó los vínculos directos entre emisores y receptores de remesas que crearon empresas conjuntas. Esta estrategia aseguraba que ambas partes se sintieran igualmente implicadas en el proyecto, mejorando así la apropiación

y el compromiso a escala familiar desde ambos extremos de la línea migratoria.

En conclusión, prestar apoyo a iniciativas empresariales individuales de los migrantes requiere proporcionar servicios específicos para la creación de empresas y mejorar el desempeño de las empresas existentes. En ambos casos, deben tenerse en cuenta los factores siguientes (véase la figura 9).

Figura 9: Cómo prestar apoyo a la creación y expansión de las empresas de migrantes



Servicios de apoyo empresarial



- Proporcionar asistencia técnica para llevar a cabo/ampliar las empresas individuales.



- Cubrir todo el ciclo empresarial en los países de origen y destino.
- Garantizar el acceso a las fuentes de financiación en el marco del proyecto o mediante el vínculo con planes de crédito externo.
- Tener en cuenta que la sostenibilidad de las empresas y los servicios de apoyo están interrelacionadas.

Con el fin de aprovechar la repercusión que tiene en el desarrollo el capital financiero transferido por los migrantes a sus países de origen, los actores a pequeña escala deben:

- Basarse en datos precisos sobre las prioridades, percepciones, comportamientos y necesidades financieras de los migrantes y sus familias, y compartirlos con otros actores. Por ejemplo, el intercambio de información con organizaciones del sector financiero puede facilitar el diseño y la introducción de herramientas financieras. Asimismo, el intercambio con los gobiernos de los países de origen puede estimularlos a crear entornos favorables para las empresas que podrían atraer la inversión de los migrantes.
- Diseñar formación para la alfabetización financiera que aborde todos los actores que gestionan las remesas de los migrantes en las distintas etapas (economizar, transferir, gastar, ahorrar, invertir). La identificación de emisores y receptores de remesas facilita la adopción de comportamientos coherentes en ambos extremos. La alfabetización financiera también debe tener en cuenta la cuestión del

género, ya que hombres y mujeres pueden tener distintos conocimientos sobre finanzas.

- Al agrupar las remesas de los migrantes para la inversión colectiva, sea consciente de que se trata de recursos privados, y que contar con algún grado de apropiación con respecto a las empresas en que se invertirán los fondos facilita la disposición de los migrantes a invertir. Por ejemplo, esto se puede lograr implicando a los migrantes en las decisiones acerca de las iniciativas que recibirán crédito, lo que les permite supervisar el progreso económico de las empresas respaldadas, o bien se les puede invitar a que ellos o sus familiares participen de manera directa en el funcionamiento de las empresas.
- Al facilitar la inversión de las remesas a través de la creación de empresas de migrantes, se debe garantizar el apoyo continuo del país de residencia al país de origen. Esto permitirá también la participación de las familias y las comunidades de los migrantes, no solo de los migrantes individuales, lo que mejora aún más los servicios de apoyo ofrecidos a las empresas a pequeña escala.

Capítulo 4. Las capacidades de los migrantes



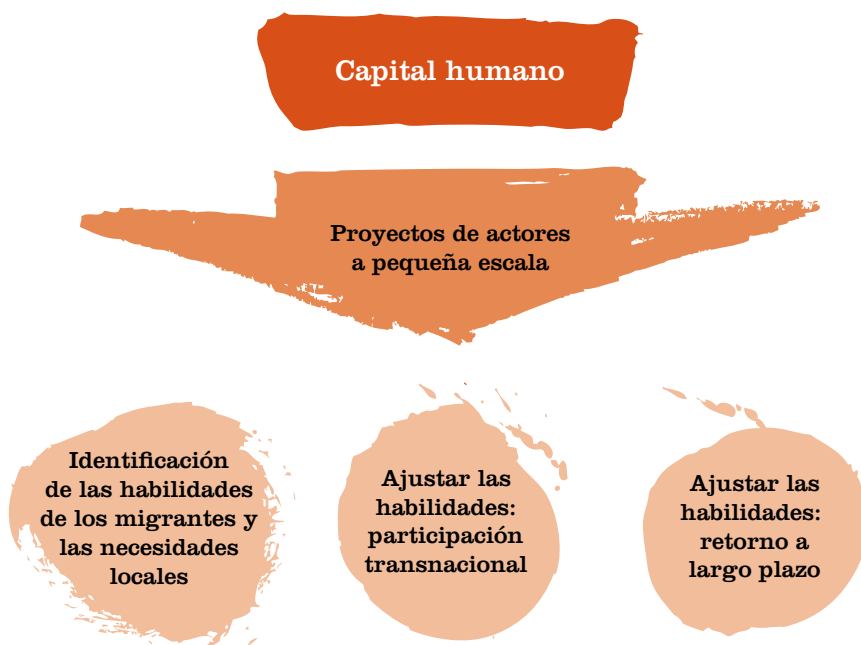


Capítulo 4. Las capacidades de los migrantes

Las habilidades y capacidades que adquieren los migrantes durante la migración conforman lo que se denomina su capital "humano". En los últimos años, el efecto que tienen los conocimientos técnicos y la experiencia de los migrantes en su país de origen ha suscitado un vivo debate que ha tenido altos y bajos. Las iniciales opiniones pesimistas relacionadas con la "fuga de cerebros" percibían la salida de capacidades y conocimiento como una pérdida para el país de origen, pero ideas más recientes sobre la "ganancia de cerebros" (Wescott *et al.* 2006) han devuelto el optimismo acerca de las maneras en que las habi-

lidades y capacidades que desarrollan los migrantes en el extranjero puede ser beneficiosas para los procesos de desarrollo en los países de origen a través de sistemas de transferencia e intercambio. El capital humano puede contribuir al desarrollo local mediante el retorno y la reintegración de los migrantes en el país de origen, pero también mediante formas de participación transnacional a distancia. Los actores a pequeña escala pueden facilitar la canalización del capital humano de los migrantes hacia el país de origen. Esto puede lograrse por medio de distintas actividades, que se resumen en la siguiente figura.

Figura 10: Acciones que mejoran la transferencia de conocimientos y habilidades



La identificación de las habilidades de los migrantes en el extranjero o la evaluación de las necesidades de los beneficiarios locales vulnerables aporta los conocimientos necesarios que sirven de base para los intentos de aprovechar la transferencia de capital humano (sección 4.1). Los actores con habilidades complementarias pueden contactar mutuamente mediante programas de ajuste que favorecen la transferencia de habilidades. Estos programas pueden seguir uno de dos enfoques posibles: el primero requiere la participación de los migrantes que permanecen en el extranjero y parte de la idea de la circulación del conocimiento (sección 4.2) mientras que el segundo supone un regreso a largo plazo al país de origen (sección 4.3). Algunas de las actividades que llevan a cabo los proyectos centrados en el capital humano de los migrantes tienen muchos puntos en común con aquellos que tratan de aprovechar el capital social de los migrantes mejorando los contactos y redes transnacionales (véase el capítulo 2). Sin embargo, una característica particular de las acciones que intentan aprovechar el capital humano es que suponen una distribución desigual de conocimientos y habilidades entre los distintos miembros de una red determinada y están pensados para garantizar su transferencia en beneficio del desarrollo local.

4.1 Identificación de las habilidades de los migrantes y las necesidades locales

Los proyectos destinados a potenciar el capital humano de los migrantes individuales a favor del desarrollo local puede

Identificación de las habilidades de los migrantes y las necesidades locales: “Es importante iniciar este tipo de proyectos con una investigación. Y así lo hicimos. Empezamos el proyecto con dos actividades de investigación: en el país de origen, un equipo de expertos trabajó en un estudio sobre las necesidades locales y, de forma paralela, trabajamos en la creación de una base de datos de profesionales de la diáspora en el extranjero. De este modo obtuvimos los datos más recientes basados en la investigación y pudimos realizar el trabajo correctamente”

empezar con la identificación de las habilidades de la diáspora y, a continuación, con la coordinación y el ajuste respecto a las necesidades locales; también pueden ir en dirección contraria e identificar en primer lugar a los beneficiarios del país de origen para posteriormente buscar entre la diáspora los conocimientos correspondientes que encajen con esas necesidades. En la mayoría de los casos, la ejecución práctica de los proyectos se encuentra en un punto entre estos dos extremos y se utilizan ambas estrategias combinadas.

Identificación de habilidades a través de la investigación y las bases de datos de los migrantes. Es posible que las comunidades de origen ignoren los conocimientos y las habilidades que poseen sus migrantes en el extranjero. Los actores a pequeña escala pueden contri-

buir a identificar las habilidades de los migrantes y poner esta información a disposición de los países de origen mediante la difusión de los resultados de la investigación sobre la identificación de habilidades o con la compilación de bases de datos que detallen las habilidades de la diáspora así como listados de profesionales. Se pueden iniciar proyectos para llevarlos a cabo de manera genérica o bien restringiendo su enfoque a un determinado sector profesional. La identificación mediante la investigación exige sondear a los migrantes a través de cuestionarios o entrevistas, condensar esta información y difundirla de forma anónima. Por esta razón, la investigación por sí sola no puede activar el contacto directo entre los que detentan y los que buscan las habilidades. Los listados o las bases de datos de profesionales logran más eficazmente este propósito, ya que exigen que las personas se inscriban y suministren datos personales; por otro lado, este punto plantea preocupaciones sobre la protección de los datos (véase el cuadro de texto 10). En consecuencia, deben establecerse estrategias que velen por que el público general no tenga acceso a los datos privados de los inscritos garantizando al mismo tiempo que aquellos que busquen información sobre los conocimientos especializados de los migrantes tengan un buen acceso a las referencias que necesitan en la base de datos. A diferencia de otras herramientas de identificación de habilidades (como la investigación), las bases de datos también tienen la ventaja de que los propios actores identificados pueden actualizarlas

constantemente. Por otro lado, plantean una serie de dificultades. Se debe informar e incentivar a los candidatos de una base de datos para que se inscriban. A menudo esto se hace a través de una ronda inicial directa de contactos personales con los migrantes o con sus familias en el país de origen, o mediante la difusión de información en campañas a favor de la inscripción. Es importante que las personas comprendan las ventajas que pueden obtener al figurar en una base de datos, ya que esto influye en su disposición en primer lugar de inscribirse y más adelante de actualizar sus perfiles. De hecho, las bases de datos corren el riesgo de ser



© Foto ONU – Olivier Chassot

creadas y luego desatendidas, lo que provoca frustración y falta de interés. Esto nos lleva a otra gran dificultad asociada con las bases de datos: la sostenibilidad. Las bases de datos requieren cuidado y mantenimiento, y se deben garantizar los recursos para realizar estas tareas a lo largo del tiempo. Finalmente, el último tema de preocupación relacionado con las bases de datos es que su utilidad depende en definitiva de que los usuarios finales realmente las consulten. Esto puede verse favorecido con la implicación de actores

Bases de datos con las habilidades de los migrantes:

“El Registro de habilidades de la diáspora servirá como incentivo para que los miembros de la diáspora se registren, ya que demostrará las oportunidades disponibles y les permitirá mostrar su experiencia, además de que se les podría invitar a realizar labor voluntaria o a ofrecer consultoría en el país de origen”

más visibles y amplios, que puedan interesarse en alojar y ofrecer soporte a las bases de datos más allá de la vida útil del proyecto (véase el cuadro de texto 2).

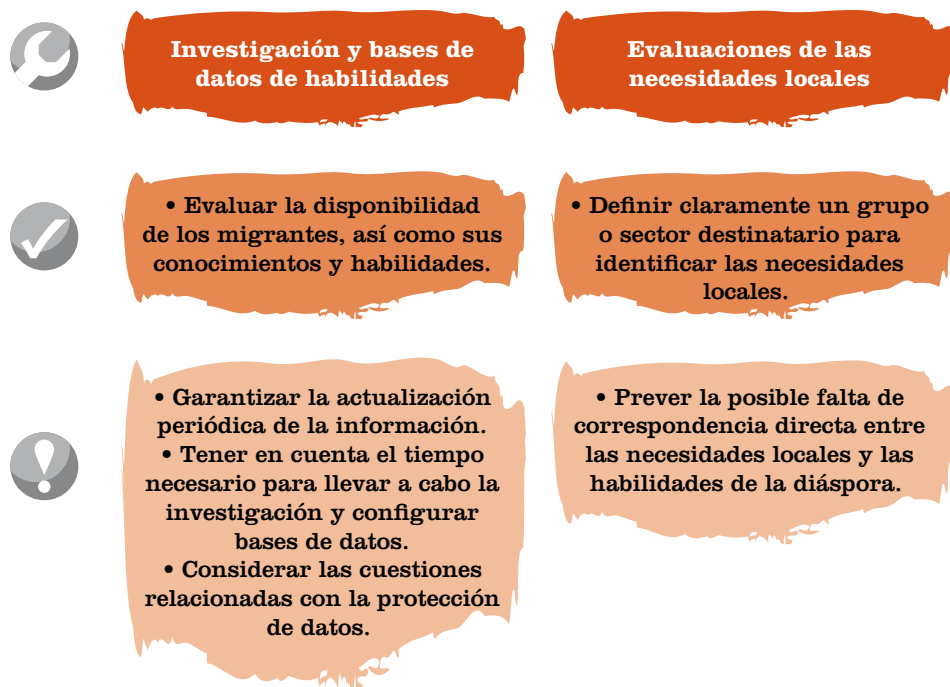
Evaluaciones de las necesidades locales.

Emparejar las necesidades locales con las habilidades de los migrantes requiere, antes de nada, definir un grupo destinatario en el país de origen y evaluar rigurosamente sus necesidades, por ejemplo mediante un estudio o investigación a escala local. La elección de un grupo destinatario puede diferir enormemente de un proyecto a otro, y las lecciones aprendidas en los proyectos de la ICMD muestran que puede estar formado por mujeres vulnerables (véase el cuadro de texto 9), jóvenes en situación de riesgo de desempleo, organizaciones de la sociedad civil, trabajadores agrícolas o empresas locales de distintos sectores que podrían beneficiarse al emplear a antiguos migrantes con experiencia laboral en el extranjero (véase el cuadro de texto 23).

Se puede partir de las necesidades locales a fin de evitar algunas dificultades a las que se enfrentan los enfoques que cada vez se basan más en las capacidades de la diáspora, cuando las capacidades de los migrantes no sean especialmente relevantes para el país de origen. Los migrantes altamente calificados en las tecnologías de la información financiera, por ejemplo, pueden tener muy poco que aportar en términos de transferencia de habilidades si las prioridades de desarrollo local en sus países de origen se concentran en el sector agrícola. Sin embargo, también puede darse el caso opuesto, ya que los proyectos que concentran su acción en una categoría muy concreta de beneficiarios finales (por ejemplo, agricultores que utilicen técnicas agrícolas muy específicas) podrían tener dificultades para localizar a expertos adecuadamente calificados entre la diáspora. Estas dificultades son clave para las intervenciones de M&D, puesto que conciernen a la forma en que se relacionan los componentes de migración y desarrollo reales de un proyecto y, por tanto, influyen en el éxito de todas las demás actividades realizadas, como las que se describen en las siguientes secciones de este capítulo.

En resumen, la identificación de las habilidades de los migrantes y de las necesidades locales proporciona los conocimientos básicos, lo que permite relacionar la oferta con la demanda gracias a los esfuerzos realizados en adecuar ambos extremos (véanse las secciones 4.2 y 4.3). Los ejercicios de identificación

Figura 11: Identificación de las habilidades de los migrantes y las necesidades locales



deben considerar los factores siguientes (véase la figura 11).

organizaciones de los países del hemisferio Norte y del hemisferio Sur.

4.2 Adaptación de habilidades mediante la participación transnacional

A los esfuerzos por identificar las habilidades disponibles entre los migrantes y las necesidades locales de desarrollo siguen los esfuerzos para relacionarlas. Estos pueden incluir la transferencia de capacidades mediante la participación transnacional (por ejemplo, confiando en los migrantes expertos) o mediante la creación de formas más amplias de colaboración institucional entre las or-

Participación de los migrantes expertos. La transferencia de habilidades profesionales y conocimientos técnicos es un aspecto central de la mayoría de los proyectos a pequeña escala que los actores emprenden con especial interés puesto en el capital humano de los migrantes. Las acciones dentro de esta esfera ofrecen oportunidades para la transferencia de competencias cuando las habilidades y el conocimiento de los migrantes están en consonancia con las necesidades locales. Esto exige contar con que los migrantes

Formadores migrantes:

“El origen de los formadores fue un factor crucial para que los aprendices otorgaran legitimidad a la capacitación que recibían... reconocieron el papel de los formadores porque, a pesar de haber emigrado, no habían olvidado su país. Eso hizo que se estableciera rápidamente el diálogo. El interés de la participación de los migrantes radica en sus múltiples identidades... son expertos en Francia y están familiarizados con el país de origen. Expertos y aprendices comparten una cultura común que facilita el diálogo”

actúen como formadores o presten otro tipo de servicio experto durante misiones a corto plazo. A continuación se ilustra una serie de lecciones aprendidas en proyectos de la ICMD sobre la participación de expertos migrantes.

Aunque los migrantes posean habilidades y conocimientos importantes para un sector profesional necesario para el desarrollo del país de origen, es posible que no sean formadores natos. Este hecho queda patente en los proyectos que incorporan módulos de “formación de formadores” antes de confiar a los migrantes que impartan capacitación o que lleven a cabo misiones locales de transferencia de capacidades. Un grupo de empresarias germano-árabes que prestaban apoyo a mujeres aspirantes a empresarias en Egipto llevaron a cabo una interesante experiencia de este tipo (véase el cuadro de texto 9). El proyecto

incluso cosechó beneficios no previstos, ya que la formación de formadoras indujo a las mujeres migrantes a reflexionar sobre sus propios logros como empresarias y generó nuevas aspiraciones para la mejora de sus propias empresas.

Los proyectos que ofrecen módulos de formación mejoran aún más su sostenibilidad cuando se producen materiales de capacitación que siguen siendo accesibles tras finalizar la intervención. Por ejemplo, el proyecto que se acaba de mostrar elaboró un manual de formación en árabe que condensaba información útil para las mujeres egipcias que deseen poner en marcha sus propias empresas a pequeña escala. También se produjo un documental que mostraba las experiencias personales de las mujeres que participaron en el proyecto a través de entrevistas. Estos materiales pueden ser reutilizados por socios del proyecto en iniciativas futuras.

Colaboración Institucional. Las habilidades de los migrantes pueden orientarse para beneficiar a los grupos vulnerables, como en los ejemplos ya mencionados; pero también pueden canalizarse hacia sectores muy técnicos, tales como la salud y la educación. Las principales actividades realizadas por proyectos de este tipo en gran medida corresponden a las mencionadas anteriormente (por ejemplo, confiar en que los migrantes impartan formación, proporcionar servicios de expertos, etc.); la naturaleza de las organizaciones beneficiarias de estas intervenciones requiere una serie de consideraciones adicionales.

Cuadro de texto 9.

Proyecto:	Egipto-13
Título:	"Conocimiento empresarial: hacia una experiencia en materia de desarrollo entre las mujeres germano-árabes y egipcias"
Socios:	Departamento de expatriados árabes de la Liga de los Estados Árabes y German-Arab Friendship Association.
Países:	Egipto y Alemania



© ICMD

Este proyecto partió de la identificación de una categoría vulnerable de mujeres egipcias y se propuso mejorar su participación en la economía. La participación en empresas locales a pequeña escala de las mujeres egipcias mejoró al contar con la asistencia técnica prestada por empresarias migrantes árabes en Alemania.

Después de haber identificado las necesidades del grupo destinatario, el proyecto buscó entre la diáspora árabe en Alemania mujeres empresarias dispuestas a compartir sus experiencias y conocimientos con sus contrapartes egipcias. Se fomentaron los contactos personales entre empresarias árabes y mujeres locales a través de visitas sobre el terreno a las respectivas actividades económicas a pequeña escala realizadas en Egipto. Se alentó a las mujeres a establecer relaciones sostenibles que pudieran continuar, incluso después de que terminara el proyecto, para poder seguir compartiendo asesoría y apoyo en la creación y gestión de la pequeña empresa. Aparte de las expectativas iniciales, el proyecto repercutió a nivel personal en las empresarias árabes de Alemania; su participación en el proceso las enorgulleció y generó fuertes lazos sociales entre las comunidades.

El proyecto también incluyó la formación de formadoras en dos niveles independientes: las mujeres migrantes recibieron capacitación para aprender cómo transferir sus propias habilidades como empresarias a las aspirantes a empresarias en Egipto. A su vez, las mismas mujeres migrantes formaron a 120 formadoras locales, que pudieron seguir capacitando a más beneficiarias en Egipto. La participación de las formadoras migrantes fue un gran valor añadido en este proyecto. A pesar de algunas dificultades que debieron superarse debido a la variedad de dialectos del árabe, las empresarias de origen árabe y sus contrapartes egipcias compartían en gran medida la misma experiencia cultural, lo que facilitó que comprendieran el tipo de desafíos a los que se enfrentaban como empresarias. Además, la formación de formadoras empoderó a las empresarias árabes en Alemania, que tomaron consciencia de las formas en que podían mejorar sus propias empresas.

Este proyecto logró movilizar a actores políticos fundamentales que podían ofrecer apoyo adicional. El diálogo con los gobiernos se vio facilitado por el hecho de que uno de los socios, la Liga de los Estados Árabes, es en sí un organismo oficial. El socio alemán también aprovechó relaciones laborales ya establecidas con muchas embajadas árabes, lo cual fue beneficioso para el proyecto.

El proyecto fue innovador en cuanto a que se basaba en la misma profesión y género de las partes, así como en la pertenencia a la comunidad "árabe"; esta combinación de elementos unió a las migrantes con las comunidades locales.

En primer lugar, los actores a pequeña escala de estos proyectos favorecen la creación de colaboraciones institucionales transnacionales entre organizaciones con sede en distintos países, con el fin de mejorar su prestación de servicios. Estas acciones van más allá de la movilización de los migrantes calificados e incluyen una participación más amplia de las instituciones del extranjero en las que están empleados (véase el cuadro de texto 15). Los proyectos de este tipo se suelen aplicar en sectores afectados por la fuga de cerebros y movilizan a migrantes altamente calificados así como a sus empleadores en beneficio de estructuras hermanas en el país de origen. La concentración en sectores altamente especializados permite a estos proyectos generar una situación en que se benefician todas las partes implicadas: los países de origen de los migrantes, los migrantes y también sus instituciones de acogida. La prueba de esto la observamos en algunos de los proyectos financiados en el seno de la ICMD, especialmente en el sector de la salud. El proyecto "Las capacidades de los migrantes para el desarrollo del sistema de salud moldavo: un proyecto de ganancia de cerebros", por ejemplo, sentó las bases para una serie de nuevas colaboraciones derivadas del proyecto entre las instituciones médicas involucradas (véase el cuadro de texto 16). En segundo lugar, la naturaleza de los actores que se benefician de estas acciones requiere una especial atención para asegurar que los proyectos cumplan con las normas nacionales establecidas dentro de sus respectivos campos. Esto puede precisar de la solicitud de autorizacio-

nes de las autoridades gubernamentales relevantes. Un ejemplo proviene de un proyecto financiado por la ICMD dirigido al sector de la educación en Georgia. En el proyecto "Cambiar la migración para el desarrollo" (*Georgia-18*) participan miembros de la diáspora georgiana para impartir capacitación en profesiones clave en la ciudad de Poti, utilizando sus conocimientos para respaldar programas de formación profesional ofrecidos por el Centro de reconversión profesional de Poti, un centro financiado por el Estado. Con el fin de mejorar el impacto a largo plazo en el sistema educativo georgiano, los socios del proyecto invitaron a una universidad holandesa para que ayudara en el desarrollo de la metodología de la formación y la elaboración del plan de estudios. Este último debía cumplir con los requisitos de la licencia del centro de formación para lograr la aprobación del Ministerio de Educación y Ciencia de Georgia.

En suma, el ajuste de habilidades basado en la idea de la transferencia y circulación del conocimiento tiene lugar a distancia, a través de misiones a corto plazo, por ejemplo. En la figura siguiente se sintetizan los elementos que los actores a pequeña escala deben tener en cuenta al participar en estas actividades.

4.3 Ajuste de habilidades mediante el retorno a largo plazo

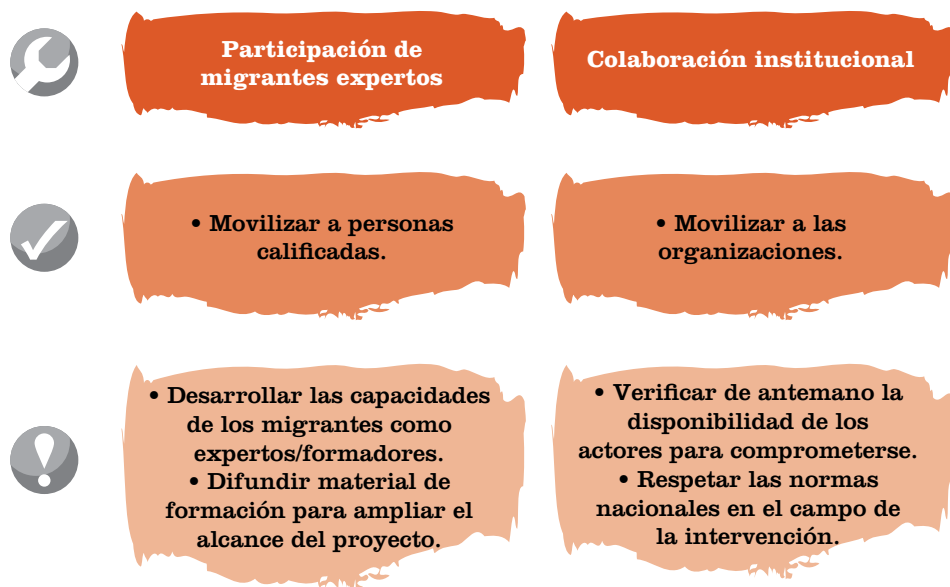
Otras maneras de canalizar habilidades de los migrantes implican el regreso al país de origen por un plazo más largo. Hay dos tipos principales de activida-

des que se incluyen en esta categoría: la de fortalecer las capacidades de los migrantes que retornan y garantizar que se ajusten a las necesidades locales (por ejemplo, mediante la mejora de las habilidades y la capacitación de los migrantes que regresan) y a los planes de incorporación al mercado de trabajo.

Mejora de las habilidades y capacitación. Los proyectos pueden aprovechar las habilidades de los migrantes al asegurar que las capacidades de los retornados sean beneficiosas para el desarrollo local. En estos casos, se presta apoyo general a los migrantes para hacer frente a los desafíos interculturales que plantea la reintegración, pero tam-

Mejora de las habilidades y capacitación: “Desde el principio del proyecto incluimos una encuesta para los grupos destinatarios, para conocer mejor su educación, sus habilidades profesionales y la experiencia laboral en sus países de origen y mientras vivían en el extranjero. Este fue el principal instrumento para el desarrollo de planes individuales. La encuesta reveló que realmente necesitaban cursos de capacitación en las distintas profesiones así como seminarios de adaptación para ayudarles a posicionarse en la sociedad de origen”

Figura 12: Ajuste de habilidades mediante la participación transnacional



bién pueden recibir capacitación para armonizar sus habilidades con la realidad de los mercados locales. Los proyectos de este tipo pueden mejorar las habilidades de los trabajadores menos calificados o de los trabajadores que carecen de las habilidades solicitadas en los mercados locales (véase el cuadro de texto 10) o pueden proporcionar asistencia para la reintegración y el reciclaje de trabajadores calificados que necesiten adaptar sus



© Foto ONU – Redenius

habilidades a las necesidades del mercado local. Por ejemplo, el proyecto de la ICMD “Integración de los migrantes georgianos en el mercado de trabajo” ayudó a los migrantes que regresan a reconocer cuáles de las habilidades y experiencias que adquirieron en el extranjero podrían transferirse y a identificar los sectores económicos locales en los que podrían ser de mayor utilidad. Asimismo, el proyecto ofreció capacitación en el sector de especialización original a los migrantes calificados que habían sufrido una pérdida de habilidades durante el período de estancia en el extranjero, el fortalecimiento de sus capacidades en varios ámbitos como saber

gestionar el tiempo, la administración de los recursos humanos, las habilidades de presentación, la planificación empresarial, el marketing, las relaciones con los clientes y las habilidades de búsqueda de empleo (véase el cuadro de texto 23). Los proyectos de la ICMD demuestran que la recapacitación profesional bien diseñada es más eficaz cuando se respalda con datos fruto de la investigación (por ejemplo, encuestas y entrevistas realizadas entre los migrantes que regresan) que pueden estimar las habilidades y las dificultades que persisten y que se encuentran los retornados al reintegrarse a los mercados laborales locales.

Como se ha señalado anteriormente sobre los cursos que cuentan con formadores migrantes, se logran mejores resultados cuando se produce material o información para cursos de mejora de las habilidades y capacitación que ayuden a los beneficiarios (en este caso a los migrantes que regresan) una vez finalizado un proyecto.

Programas de incorporación laboral.

La incorporación laboral es otra de las actividades fundamentales para los proyectos dirigidos a los migrantes que regresan. Los proyectos diseñan programas concretos para facilitar el contacto entre los empleadores y los retornados (o aspirantes a serlo) que posean las calificaciones necesarias para ocupar las vacantes existentes en el mercado local. Estos programas a menudo vienen acompañados de capacitación profesional para ajustar las distintas trayectorias

Cuadro de texto 10.

Proyecto:	Egipto-11
Título:	"Transferencia de habilidades de los migrantes en la acuicultura y la pesca: el caso de Grecia y Egipto"
Socios:	Egyptian Agribusiness Association y Athens Network of Collaborating Experts.
Países:	Egipto y Grecia



© OIM

Este proyecto ha facilitado el desarrollo de la acuicultura y la pesca en Egipto al adoptar un doble enfoque. Por un lado, este proyecto identificó las habilidades de los migrantes egipcios dedicados a estas industrias en Grecia, para permitir la transferencia de conocimientos al país de origen. Creó una base de datos de expertos en acuicultura y de piscifactorías en Egipto, y de pescadores egipcios que emigran por temporadas a Grecia. Por otro lado, mejoró las capacidades de algunos pescadores egipcios que realizan trabajo temporal en Grecia y estaban interesados en trabajar en tareas de acuicultura y pesca durante el tiempo que pasan en su país de origen cada año. El proyecto también creó dos sitios web "hermanos" en Grecia y Egipto con información acerca del sector de la acuicultura y pesca y oportunidades de trabajo en Egipto.

Hubo dificultades durante la compilación de una base de datos de trabajadores egipcios que se emplean en la acuicultura y pesca en Grecia. Debido a su situación irregular, muy generalizada, se mostraban reacios a proporcionar sus datos personales. Este problema se pudo superar mediante la organización de eventos promocionales en Grecia al inicio del proyecto. Estos eventos elevaron el perfil de los trabajadores de la acuicultura y pesca entre la comunidad migrante egipcia, y crearon un sentido de orgullo entre los pescadores que, de ese modo, se animaron a participar en el proyecto. Surgieron nuevos problemas al poner la información reunida a disposición de los empleadores griegos, debido a la normativa europea de protección de datos. Esta dificultad se superó mediante el desarrollo de un sistema riguroso que explicó a los pescadores el uso que se hacía de sus datos, solicitó su permiso y se aseguró de que no se transmitiera a terceros ni se pudiera consultar en línea ninguna información personal.

El proyecto también impartió formación a migrantes egipcios de escasa calificación que trabajan en la pesca griega en mar abierto, para reciclar sus conocimientos. Se debía compensar la participación en la formación con un incentivo económico, ya que los trabajadores se vieron obligados a dejar su empleo durante un período de dos meses para poder asistir. Los efectos negativos de la crisis financiera mundial provocaron la retirada de algunas partes interesadas que habían participado en la capacitación al principio del proceso. Este obstáculo inesperado se superó gracias a los vínculos sólidos establecidos con las autoridades locales, que remitieron a los socios a partes interesadas locales alternativas.

El proyecto adoptó una estrategia sencilla pero práctica de ajuste de habilidades especialmente adecuada para los pescadores migrantes temporales que constituían su grupo destinatario. También podría aplicarse este mismo enfoque a otros sectores que implican el trabajo de temporada, como el sector agrícola.

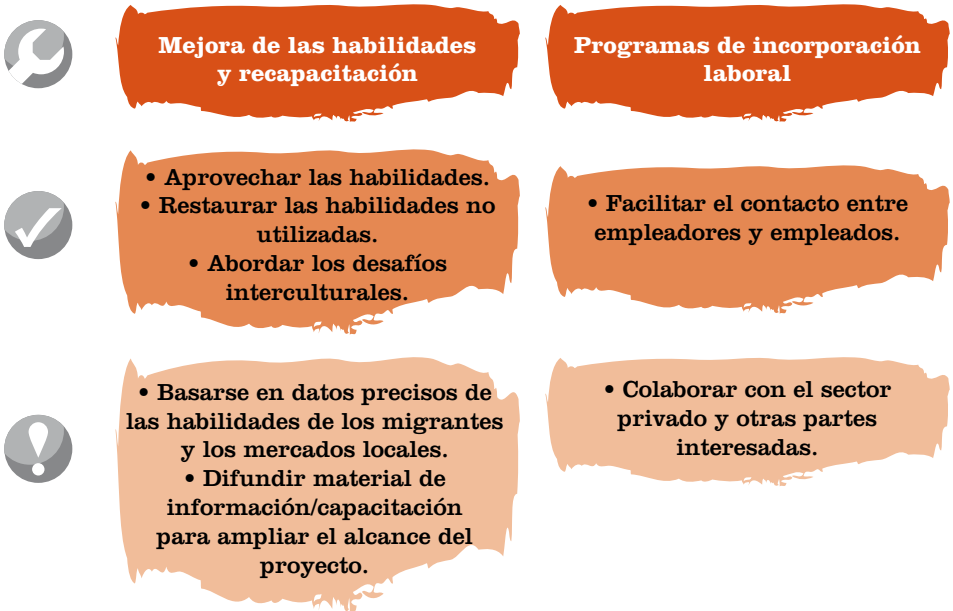
En cuanto a la creación de alianzas, este proyecto muestra las ventajas de la participación de una densa red de partes interesadas en el proyecto y, en este caso particular, de autoridades locales.

profesionales individuales de los migrantes y asegurar que las habilidades y experiencias que han adquirido en el extranjero se puedan aprovechar en el mercado local. Los proyectos respaldados por la ICMD adoptaron varios instrumentos para complementar la demanda y la oferta de mano de obra. Algunos organizaron jornadas de información en los países de inmigración sobre las oportunidades laborales existentes en su lugar natal; otros se concentraron en la tarea directa de recibir ofertas de trabajo de los empleadores y distribuirlas entre los migrantes retornados que contaran con la calificación adecuada. Los sitios web también son una herramienta para publicar las ofertas laborales y relacionarlas con los perfiles de los solicitantes

de empleo que se encuentren en una base de datos de migrantes. La estrecha colaboración con las principales partes interesadas, como las asociaciones de empresarios, cámaras de comercio y empresas del sector privado, es fundamental para garantizar el éxito de este tipo de actividad (véase el cuadro de texto 23).

A modo de conclusión, la relación de las habilidades de los migrantes que regresan a sus países de origen con las oportunidades del mercado local se fomenta a través de cursos de mejora de las habilidades y capacitación, además de con programas de incorporación laboral. Estos últimos exigen tener en cuenta algunos factores generales que se describen en la figura siguiente.

Figura 13: Cómo relacionar las habilidades con el retorno a largo plazo: una perspectiva general



Con el fin de aprovechar la transferencia de capital humano de los migrantes de maneras significativas para el desarrollo local en sus países de origen, los actores a pequeña escala deben:

- Identificar las necesidades locales junto con las habilidades y capacidades de la diáspora, y viceversa. Es esencial conocer tanto unas como otras para poder determinar las oportunidades de transferencia e intercambio de conocimientos y garantizar la existencia de buenos vínculos entre los componentes de migración y desarrollo de un proyecto. Ambos tipos de actividades de identificación deben incluir también la dimensión del género y de la edad, y reconocer que las vulnerabilidades y necesidades son distintas para hombres y mujeres, para jóvenes y personas de edad.
- Al facilitar la transferencia de conocimientos a través de la participación transnacional (el retorno temporal de

los migrantes individuales para impartir formación o servicios de expertos en el marco de la colaboración institucional entre actores más amplios), se debe asegurar que la dedicación de los participantes sea constante. Si bien la participación en estos programas puede ser de carácter voluntario para los migrantes y las organizaciones que participan, esta resulta más eficaz cuando se exponen claramente las condiciones de la colaboración.

- Al facilitar la transferencia de conocimientos a través del retorno a largo plazo al país de origen, se debe contar con la coordinación de otros actores que tengan poder para influenciar la reintegración. Los centros de formación, los empleadores y los sindicatos son algunos de los actores que pueden desempeñar un papel clave a favor de la reinserción positiva de los migrantes en el mercado laboral del país de origen, al favorecer la certificación de las habilidades y el acceso al empleo.

Capítulo 5. Los derechos de los migrantes



© Foto ONU – Fardin Waezi

Capítulo 5. Los derechos de los migrantes

El capital cultural está formado por las normas y las ideas que adquieren los migrantes a lo largo de su experiencia migratoria. La conciencia de los derechos humanos y de otros valores, como la democracia o la igualdad entre los géneros, son ejemplos importantes de capital cultural que pueden generar formas de difusión y cambio cultural impulsadas por la migración (Levitt 1998, Ong 1999). En consonancia con el enfoque de desarrollo humano (véase el capítulo 1), para que los migrantes puedan convertirse en verdaderos "actores de desarrollo" deben ser plenamente

conscientes y capaces de reclamar sus derechos. Por lo tanto, los proyectos con un interés directo de capital cultural buscan mejorar el conocimiento que tienen los migrantes de sus derechos, y aprovecharlo en beneficio de otros beneficiarios. En el primer caso, los proyectos suelen realizarse por los actores a pequeña escala no migrantes a favor de beneficiarios migrantes, mientras que en el segundo caso los migrantes desempeñan un papel activo en la labor de involucrar a sus pares (por ejemplo, otros migrantes y/o las familias de los migrantes).

Figura 14: Acciones para reforzar el capital cultural y los derechos humanos a favor del desarrollo



Los actores a pequeña escala realizan una serie de actividades para mejorar el conocimiento que tienen los migrantes de sus propios derechos y para garantizar su protección. Estos se describen con mayor detalle en las secciones siguientes y constan de dos componentes: la concienciación entre los migrantes (sección 5.1) y la ayuda en caso de violación o menoscabo de sus derechos (sección 5.2). En la mayoría de los casos se combinan ambas actividades.

5.1 Concienciación

El hecho de vivir fuera de sus países de origen puede convertir a los migrantes en una categoría social vulnerable y, de esta manera, hacer que la protección de sus derechos como seres humanos y como migrantes se torne en un imperativo. Esto requiere alertar al público acerca de un tema determinado de interés y difundir los métodos para abordarlo, lo que se logra mediante la puesta en marcha de campañas informativas.

Campañas informativas. La producción y distribución de información entre un público destinatario contribuye a la concienciación sobre los derechos de los migrantes. Esto empodera a los migrantes, dándoles acceso a conocimientos útiles que los sitúan en una posición desde la cual pueden tomar decisiones informadas acerca de sus vidas, en consonancia con los principios del enfoque del desarrollo humano (véase el cuadro de texto 11). La concienciación de los migrantes en torno a sus derechos exige adoptar un enfoque de género, ya que

la vulnerabilidad es distinta entre hombres y mujeres, y a menudo esto expone a estas últimas a la discriminación, la explotación, el tráfico, etc.

Se pueden promover los derechos al asegurar su mejor protección no solo durante la migración, sino también concienciando a los migrantes potenciales sobre los retos que podrían encontrarse en el camino. Por ejemplo, los actores a pequeña escala que ejecutaron proyectos en el marco de la ICMD proporcionaron información previa a la partida en los países de origen y de tránsito para concienciar acerca de los peligros de la migración irregular y las leyes de inmigración en determinados países de destino.

Información previa a la parti-

da: “Conocer la verdad sobre la condición de los migrantes en situación irregular en el país de origen (donde la emigración irregular es un delito) y de destino (donde la inmigración irregular es un delito) puede ayudar a la gente a evaluar los riesgos antes de intentar desplazarse ilegalmente”

La mayoría de las actividades de concienciación estaban dirigidas a los migrantes, pero también podrían aumentar los conocimientos sobre los derechos de los migrantes entre las poblaciones no migrantes. Los proyectos financiados en el marco de la ICMD estaban dirigidos a poblaciones locales en los países de tránsito

Cuadro de texto 11.

Proyecto:	Moldova-28
Título:	"Apoyo a los niños y padres en la migración"
Socios:	Centro de información sobre los derechos del niño y Accompagnement, Lieux d'Accueil, Carrefour éducatif et social.
Países:	República de Moldova y Francia



Este proyecto tenía como objetivo disminuir el impacto negativo de la migración de los padres sobre los niños que permanecen en la República de Moldova. El proyecto adoptó un enfoque doble: los migrantes de la República de Moldova fueron el objetivo de las actividades en Francia, en tanto que se ayudó a sus hijos y cuidadores en la República de Moldova.

Se produjo material de información para los tres grupos de beneficiarios, proporcionándoles una mejor comprensión de las consecuencias de la migración en el desarrollo psicosocial de los niños que quedan atrás. Se elaboraron tres libros para los padres que emigran, así como una guía para los profesionales que trabajan con los niños que quedan atrás. En Francia se recibió con entusiasmo el libro acerca del desarrollo de capacidades de los padres para comprender las necesidades de sus hijos y comunicarse más eficazmente con ellos durante la separación. Por esa razón se tradujo a otros idiomas y se revisó para su distribución entre otras nacionalidades migrantes.

El proyecto incluyó la estrecha colaboración con las principales partes interesadas. En la República de Moldova, esto se manifestó en la colaboración con las escuelas de cinco comunidades locales y sus directivos a través de talleres y la designación de un coordinador responsable de la comunicación con el proyecto. Esto afianzó la apropiación local y la participación en la planificación de las actividades y en su adaptación a las necesidades locales. Además, determinadas actividades contribuyeron a aumentar los conocimientos de los profesionales que trabajan con niños cuyos padres han emigrado, con el fin de enseñarles maneras de hacer frente a situaciones difíciles y a que sean más resistentes y se incluyan socialmente. En Francia, el proyecto contó con la ayuda de gran diversidad de actores pertenecientes a la red nacional Ac.Sé, que trabaja con las víctimas de la trata y de la migración irregular. Estas organizaciones facilitaron el acceso a los migrantes más vulnerables, muchos de los cuales tienen niños que han quedado atrás. Se consultó a miembros de la red durante la elaboración de la guía para los padres. El proyecto también abrió un centro de asesoramiento para padres migrantes en Francia, donde podían aprender cómo contribuir positivamente a la educación de sus hijos y obtener información más amplia acerca de sus propios derechos.

El proyecto valoró las vulnerabilidades de los hijos de los migrantes y es un ejemplo de cómo una acción puede promover los derechos de los niños, los padres y la familia en su conjunto en el proceso de migración. La estrecha relación establecida con las partes interesadas de Francia (red Ac.Sé) y de la República de Moldova (escuelas locales) permitió que este proyecto aumentara la capacidad de las estructuras existentes respecto a la prestación de apoyo para la protección de los derechos de las familias de migrantes.

Cuadro de texto 12.

Proyecto:	Argelia-2
Título:	"Me faltan las palabras para explicarlo todo: las rutas de migración irregular y la comunicación"
Socios:	Forum Algérien pour la Citoyenneté et la Modernité y la región de Sicilia.
Países:	Argelia e Italia



© Foto ONU – Albert Gonzales Farran

Este proyecto ofreció información previa a la migración acerca de las normas, derechos y obligaciones de los migrantes en los países de destino, así como sobre los peligros de la migración sin documentos. El proyecto englobó distintas actividades, desde campañas de concienciación hasta la prestación de servicios de asesoramiento para proteger a los migrantes de la explotación.

Los canales de la migración regular entre Argelia e Italia son muy limitados, lo que anima a muchos a optar por rutas de migración irregular en busca de mejores oportunidades. El proyecto concienció sobre los peligros de la migración irregular y las duras condiciones a las que se enfrentan los migrantes tras llegar a Italia a través de la producción de un largometraje documental para ser difundido en los principales canales de televisión argelina y en una cadena tunecina accesible a través del Magreb. Asimismo, se incluyó a los migrantes actuales que viven en condiciones difíciles y se les proporcionó información acerca de sus derechos. Se redactó un folleto con este fin, con información sobre legislación italiana en materia de migración y asilo, y sobre los servicios existentes para los migrantes irregulares en Sicilia. Este componente del proyecto prestaba especial atención a los solicitantes de asilo y a los refugiados, los menores no acompañados y las mujeres migrantes (que podrían ser víctimas de una doble vulnerabilidad).

Además de dirigirse a migrantes potenciales, el proyecto también intentó contrastar la percepción predominantemente negativa sobre los inmigrantes de la opinión pública italiana, en gran medida acrecentada por el éxodo de migrantes irregulares a través del Mediterráneo. Además de intentos de difundir el documental también en los medios de comunicación italianos, el público local en Sicilia tuvo la oportunidad de asistir a una exposición fotográfica itinerante.

Todas las actividades estuvieron respaldadas por datos obtenidos por institutos académicos y de investigación, que se centraron en las razones que impulsan a los jóvenes argelinos a emigrar así como en el funcionamiento de las redes de tráfico ilegal que facilitan la migración irregular procedente de Argelia y el surgimiento de la xenofobia y los estereotipos raciales en el seno de la opinión pública italiana.

Se pueden aprender lecciones de este proyecto acerca de la importancia de seleccionar canales de comunicación apropiados que lleguen a los beneficiarios previstos. En particular, las campañas de información sobre la migración irregular se beneficiaron de la elección del vídeo como herramienta de comunicación bien aceptada por los jóvenes. Además, en ambos extremos de la migración, los resultados de investigaciones rigurosas llevadas a cabo en Italia y Argelia respaldaron las actividades de concienciación.



y de destino. El proyecto "Derechos de los migrantes y otredad cultural" (*Marruecos-35*) cuestionó el grado de inserción y el nivel de respeto de los derechos de las poblaciones cada vez más numerosas de inmigrantes en ciudades marroquíes. El proyecto recogió información acerca de las condiciones de vida de los solicitantes de asilo y migrantes económicos y utilizó esta información como base para organizar eventos de concienciación dirigidos a jóvenes marroquíes locales, con el objetivo de promover una cultura de igualdad y respeto de las diferencias culturales (véase el cuadro de texto 18). En este mismo sentido, otro proyecto abordó las actitudes negativas hacia la migración irregular presentes en la opinión pública italiana ante el éxodo acontecido en el mar Mediterráneo, mediante la difusión de información que mejorase la percepción que tienen los lugareños de los migrantes (véase el cuadro de texto 12).

La tarea de concienciación también se enfrentó a numerosos desafíos que se examinan brevemente a continuación.

En primer lugar, existe la necesidad de que los proyectos de este tipo definan

claramente el público destinatario. Esto puede exigir que se realice investigación en el área específica de los derechos humanos que la intervención desee abordar. Por ejemplo, el proyecto que se acaba de describir sobre mitigación de los efectos negativos de la migración sobre las familias de los migrantes (véase el cuadro de texto 11) debe algunos de sus puntos fuertes a un estudio anterior sobre la situación de los niños que los padres que emigran han dejado atrás realizado por el socio moldavo. Del mismo modo, el material de concienciación desarrollado en el marco del proyecto en que se contrasta la emigración irregular de Argelia hacia Italia (véase el cuadro de texto 12) se basó de forma muy significativa en investigaciones realizadas en ambos países.

Idioma: "cada versión distinta del folleto no solo se traduce al idioma de los migrantes destinatarios, sino que se adapta a su cultura y necesidades"

En segundo lugar, junto con un grupo destinatario claramente identificado y el conocimiento de sus necesidades, los proyectos centrados en la concienciación deben encontrar los cauces y el lenguaje adecuados para comunicar su mensaje. Los proyectos de la ICMD se basan en múltiples herramientas de difusión, desde el uso de los canales de medios de comunicación (documentales, promociones en la radio) u otras tecnologías de la comunicación (Internet, campañas de mensajes de texto) hasta contactos pre-

senciales con los beneficiarios (teatro en la calle, eventos informativos, campañas mediante pósteres) o la distribución de material impreso (folletos, manuales, etc.). Cada uno de estos canales plantea sus propias ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, elegir entre diferentes tipos de materiales de difusión escrita puede afectar a la capacidad de llegar a los beneficiarios específicos, así como a la claridad con que se pueda comunicar el mensaje que contengan. De ese modo, los folletos tienen la ventaja de la fácil distribución, y de ser accesibles a un gran número de personas. Sin embargo, cuentan con un espacio limitado para tratar cuestiones complejas y delicadas, como los derechos, por lo que suscitan escepticismo respecto a su exhaustividad. Las publicaciones de mayor envergadura, como guías y manuales, ofrecen una alternativa que puede proporcionar más información en profundidad sobre los derechos y herramientas prácticas para su protección, pero por su extensión podrían desincentivar la consulta de los usuarios.

En tercer lugar, los proyectos con un componente importante de concienciación también afrontan desafíos al cuantificar su impacto (es decir, el aumento del conocimiento entre el público destinatario). Las investigaciones realizadas en las primeras fases de un proyecto pueden utilizarse no solo para obtener un mejor conocimiento de las violaciones de derechos, sino también para evaluar los conocimientos de los participantes, sus experiencias y preocupaciones en relación con determinados derechos. Por

Canales de comunicación:

“desarrollamos sitios web para cargar información y materiales importantes para los migrantes, a fin de permitir su fácil acceso a la información. También publicamos nuestra información en folletos que se distribuyeron a los migrantes, a las embajadas, a las asociaciones de migrantes, a las universidades con departamentos extranjeros y a las autoridades regionales de inmigración”

lo tanto, la investigación puede utilizarse como un estudio de alcance inicial para obtener información sobre las necesidades de un determinado grupo destinatario y, posteriormente, puede constituir un punto de referencia para la evaluación de los resultados del proyecto. No obstante, los proyectos con un componente de concienciación deben admitir el hecho de que los cambios de percepción exigen mucho tiempo, que generalmente supera la duración de un proyecto a pequeña escala.

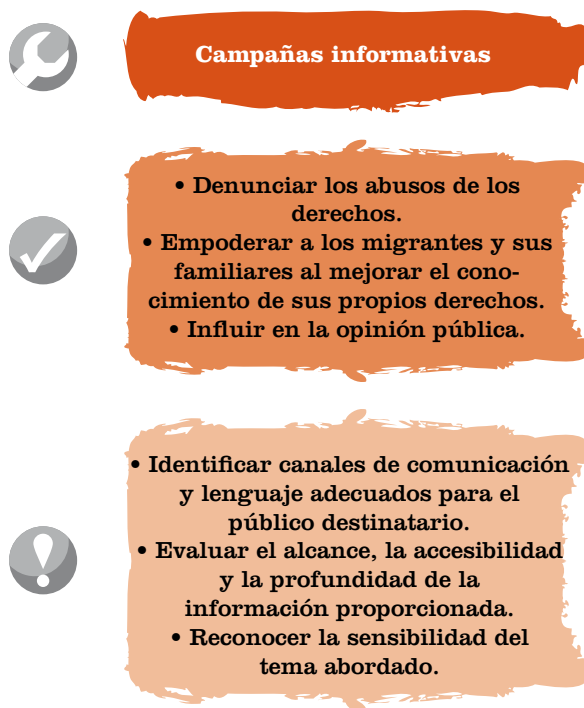
Por último, las campañas de concienciación pueden tropezar con dificultades adicionales cuando se fijan en temas especialmente delicados. Un ejemplo extraído de la ICMD es el proyecto “Migración circular de mujeres: vector de desarrollo” (Marruecos-37). Esta iniciativa se centró en las mujeres marroquíes que trabajan como migrantes temporales en España y funcionó en el marco de los acuerdos bilaterales entre los dos países sobre las migraciones de temporada. Esto planteó algunas dificultades

durante la ejecución del proyecto, ya que la sensibilidad política del contexto obstaculizó la libertad de acción de los socios del proyecto. Sin embargo, es posible que este y otros proyectos que abordan cuestiones delicadas de violación o menoscabo de los derechos humanos puedan dirigirse a grupos que van más allá de los migrantes vulnerables o las personas que pueden afectar su vulnerabilidad (p. ej., poblaciones locales que estigmatizan a los migrantes). Si se difunden ampliamente, las campañas de concienciación o las conclusiones de investigaciones también podrían con-

tribuir a mejorar el conocimiento de los encargados de formular políticas sobre los comportamientos sociales que se ocultan detrás de ciertas violaciones o menoscabo de los derechos y, a partir de ahí, elaborar remedios políticos adecuados (véase el capítulo 8).

En resumen, la concienciación de los migrantes, sus familias y las poblaciones locales requiere la organización de campañas de información específicas. En la siguiente figura se sintetizan factores importantes que deben tenerse en cuenta a la vista de esto último.

Figura 15: Concienciación sobre los derechos de los migrantes



5.2 Ayudar a los migrantes vulnerables

La concienciación es importante para mejorar el conocimiento de los migrantes sobre sus derechos, pero en muchos casos su plena protección solo se puede mejorar a través de servicios de apoyo concretos, que se tratan en esta sección.

Prestación de servicios. Los servicios que dispensan ayuda a los grupos vulnerables de migrantes pueden manifestarse de muchas formas, dependiendo de la naturaleza de los derechos que aborden (por ejemplo, el derecho a la seguridad de los solicitantes de asilo y refugiados que huyen de la persecución o de conflicto, el derecho a la libertad negada a las víctimas de la trata, el derecho a un trabajo digno para los migrantes, el derecho a la igualdad de trato para las mujeres migrantes, etc.). Los servicios ofrecidos por los actores a pequeña escala se pueden distinguir según el momento del ciclo de migración en que intervengan y el país en el que se ofrezca el apoyo. La ayuda previa a la migración suele tomar la forma de actividades de concienciación como campañas de información anteriores a la partida (véase la sección anterior), en que la prestación del servicio puede mejorar los derechos de los migrantes en los países de tránsito, después de su llegada a los países de destino y tras regresar a sus países de origen.

Los migrantes pueden tener dificultades en los países de tránsito y de destino, donde los actores a pequeña escala pue-

den aliviar algunas de las penurias a las que se enfrentan y proteger a las personas que han sido víctimas de abusos, tráfico u otras violaciones de derechos. Estos servicios suelen incluir oficinas a las que pueden recurrir para denunciar abusos de sus derechos o recibir asesoramiento (véase el cuadro de texto 13). También pueden asesorar a los migrantes que necesiten asistencia personalizada.

Servicios para los inmigrantes: “Los migrantes pueden encontrar información sobre cómo obtener asistencia sanitaria, sobre las distintas posibilidades para solicitar el permiso de residencia, sobre sus derechos laborales, sobre el sistema escolar en Francia y sobre cómo pedir ayuda a la policía... incluso si están en situación irregular”

También se puede ofrecer ayuda en los países de origen de los migrantes. Este es el caso de proyectos que abordan los derechos de las familias afectadas por la migración. En el marco del proyecto “Apoyo a los niños y padres en la migración” se incorporaron actividades integradas destinadas a los padres que emigran a Francia y a los cuidadores de escuelas de la República de Moldova (véase el cuadro de texto 11). Del mismo modo, el proyecto “Mitigar los efectos negativos de la migración en los hogares multigeneracionales en

Cuadro de texto 13.

Proyecto:	Nigeria-39
Título:	"Los derechos de los migrantes: iniciativa nigeriano-polaca"
Socios:	Human Support Services y Rule of Law Institute Foundation (Instytut na Rzecz Państwa Prawa).
Países:	Nigeria y Polonia



© Foto ONU – Sean Sprague

Este proyecto tenía como objeto fortalecer la protección de los derechos de los migrantes a través de la difusión y el intercambio de información entre Nigeria y Polonia, por lo que abarca todo el ciclo de migración.

Además de actividades diseñadas para que los migrantes conocieran mejor sus derechos y obligaciones, el proyecto facilitó la colaboración entre los distintos actores (organizaciones comunitarias de base, instituciones públicas y privadas) que promueven y protegen los derechos de los migrantes. Lo más importante es que el proyecto incluyó la prestación de servicios específicos para migrantes y refugiados. Se proporcionó asesoramiento, consultas y servicios jurídicos para garantizar la protección de los derechos de los migrantes y luchar contra prácticas de explotación laboral y formas de violencia contra las mujeres y las niñas. El proyecto cooperó con un equipo de profesionales, entre ellos administradores locales, autoridades locales, representantes de organizaciones no gubernamentales y abogados que recibieron formación para mejorar su capacidad de atender a los migrantes en su trabajo diario y ayudarles en el proceso de integración. Los abogados contaban con habilidades que garantizaban que pudieran ofrecer asistencia jurídica específica a los migrantes. Se creó una línea telefónica especial para denunciar las violaciones de los derechos y prestar asistencia directa en materia de visados, reunificación familiar, migración laboral, etc. La implicación de la Embajada de Nigeria en Polonia, así como las autoridades locales en Lublin, Cracovia y Varsovia, incluidos los guardias fronterizos, también ayudó a crear conciencia sobre los derechos y las obligaciones de los migrantes en Polonia.

Además, la participación en el proyecto permitió que las organizaciones asociadas mejoraran sus capacidades. Gracias a su participación en la conceptualización del proyecto, el personal del socio nigeriano reforzó sus habilidades para diseñar proyectos. Este socio ha seguido aplicando los conocimientos adquiridos en el proyecto durante el proceso de revisión de la política nigeriana de migración.

El aspecto más innovador de este proyecto reside en la participación activa del Colegio de abogados y la prestación de asesoramiento y consultoría a través de la línea directa, lo que significa que el servicio prestado es de carácter interactivo. Sin embargo, el servicio también afrontó dificultades para facilitar información sobre marcos de migración legal en distintos países de destino. Esto exigió establecer una estrategia de colaboración con otros actores de países para permitir que la información se pudiese recabar y distribuir a los beneficiarios.

Jamaica” (véase el cuadro de texto 19) participó en una serie de actividades en el país de origen. Una encuesta realizada al principio del proyecto reveló que a menudo no se prevén las adaptaciones pertinentes para conseguir un lugar seguro en que los niños puedan vivir mientras sus padres están lejos, por lo que se justifica la capacitación para mejorar las habilidades como cuidadores de los abuelos y otras personas que se encarguen de los niños. En Jamaica, la formación sobre cómo educar a los niños permitió identificar situaciones problemáticas —como casos de abuso infantil— y remitirlos a otros servicios de asesoramiento para ofrecerles ayuda. Las familias de migrantes también recibieron ayuda de este proyecto para utilizar servicios sociales y de salud que de otra forma les eran inaccesibles por una serie de obstáculos; de esta forma

Servicios para los retornados forzosos: “Los servicios que proporcionamos comienzan en el momento del regreso, cuando ni siquiera saben dónde van a pasar la noche. Cuando llegan al refugio les proporcionamos mucho apoyo, incluidos alimentos, cama y artículos personales, atención médica y psicológica. Además, les decimos que se les dará la oportunidad de mejorar su vida: [...] al ofrecerles formación profesional ayudamos a que algunos consigan empleo y otros inicien su propio negocio”



© UN

aumentaron las posibilidades de que llevaran vidas más dignas.

Los proyectos que ofrecen servicios en el país de origen pueden también prestar servicios de apoyo a los migrantes que regresan, en particular en los casos de retorno forzoso (véase el cuadro de texto 14).

La asistencia al grupo destinatario concreto de los migrantes retornados forzosos va desde prestar refugio y socorro inmediatos hasta centrarse en el proceso de reintegración a largo plazo mediante el asesoramiento psicosocial, la formación profesional y la ayuda para encontrar un puesto de trabajo o abrir una empresa autónoma.

Independientemente de que se dirijan a los migrantes, sus familias o a los retornados forzosos, los servicios prestados para mejorar la protección de los derechos humanos requieren acceder a los grupos vulnerables a los que quieran atender. Esto es esencial para desarrollar una relación de sintonía entre los proveedores de servicios y los beneficiarios, y se ve facilitada cuando actores a

Cuadro de texto 14.

Proyecto:	Malí-24
Título:	"Mejora del acceso a servicios de salud mental para migrantes sujetos a retorno forzoso en Malí"
Socios:	Association Malienne des Expulsés y Médecins du Monde, Francia.
Países:	Malí y Francia



© UN

El retorno forzoso es una experiencia traumática para muchos migrantes deportados. En Malí, cada año, cientos de inmigrantes de distintas nacionalidades llegan a Bamako desde Europa u otros países de África Occidental, o bien llegan a los puestos fronterizos de Kidal y Nioro du Sahel después de la expulsión de las vecinas Argelia y Mauritania.

Este proyecto fue implementado por la *Association Malienne des Expulsés (AME)*, una pequeña organización con sede en Malí fundada por migrantes deportados para responder a las necesidades de esta población destinataria y un socio más experimentado: *Médecins du Monde*. La mayoría de los deportados están traumatizados tras su difícil experiencia y las autoridades malienses tienen una capacidad limitada para proporcionarles la asistencia necesaria. Representantes del Departamento de Protección Civil y del Ministerio de Malienses del Exterior y de Integración Africana, así como la policía, se sirven de la ayuda de AME, que puede ofrecer apoyo entre pares. Al haber sufrido la experiencia del retorno forzoso personalmente, los empleados de AME pueden identificarse con lo que los migrantes están pasando, y por esa razón estos últimos tienden a confiar en ellos. AME conversa con los migrantes, les ayuda a sobrellevar el trauma y a controlar su agresividad y los deriva hacia los servicios de vivienda y otros que ofrece, tales como el apoyo para que se reintegren en sus familias y comunidades de origen, y para que superen el estigma asociado con la deportación.

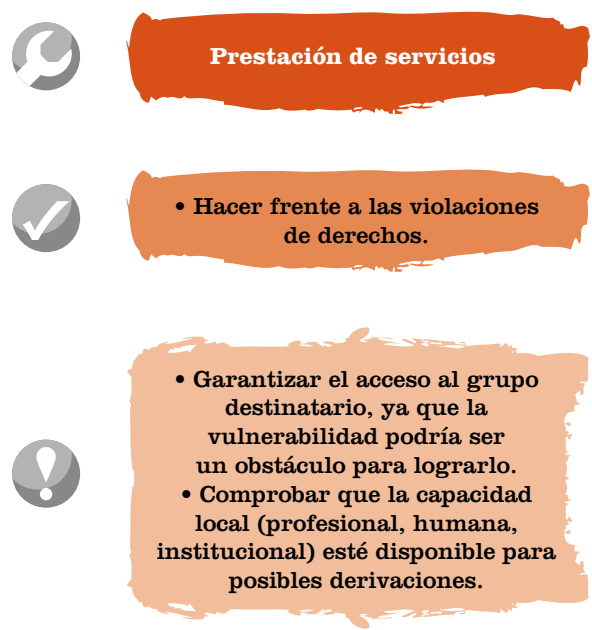
El proyecto también contempló la instauración de un sistema de derivación integrado en los servicios sanitarios malienses, de modo que los migrantes susceptibles de necesitar seguimiento de un especialista en salud mental recibieran el apoyo adecuado. Este componente del proyecto encontró escollos debido a la escasez de personal calificado dentro del sistema nacional de salud. Sin embargo, la capacidad del personal de AME para responder a las necesidades de salud mental mejoró mediante la formación básica en asesoramiento y asistencia psicológicas. Junto con la prestación de servicios, este proyecto puso en marcha campañas de concienciación sobre las grandes dificultades que afrontan los migrantes deportados.

Este proyecto merece mención especial por fomentar la conciencia en torno a una problemática en gran parte poco estudiada, la del impacto que la migración de retorno puede tener en la salud mental de las personas repatriadas. El proyecto ha logrado resultados positivos en la prestación de socorro inmediato a migrantes deportados. Brindar apoyo adicional a los retornados a la hora de reinserirse eficazmente en sus comunidades de origen es un paso importante para que puedan encontrar empleo o abrir empresas.

pequeña escala cuentan con experiencia de trabajo sólida en este campo y pueden recurrir a contactos útiles entre los grupos de migrantes. Por otra parte, la colaboración con redes más amplias de organizaciones que trabajan en el ámbito de la protección de los derechos humanos también puede favorecer el acceso a los necesitados.

Finalmente, la ayuda a los grupos de migrantes vulnerables y sus familias da como resultado la prestación de diversos servicios en distintos lugares y en diferentes etapas del ciclo de migración. Los factores generales que deben tenerse en cuenta en la planificación y ejecución de proyectos de este tipo se resumen en la figura siguiente.

Figura 16: Prestar asistencia a los grupos vulnerables de migrantes y sus familias



Con el fin de concienciar a los migrantes sobre sus derechos humanos y asegurar que este capital cultural sea beneficioso para ellos, sus familias y sus comunidades, los actores a pequeña escala deben:

- Realizar investigaciones que aseguren la identificación rigurosa de los migrantes cuyos derechos estén en peligro y que incluyan una dimensión de género, ya que las vulnerabilidades asociadas a la migración son distintas para hombres y mujeres. La investigación es un medio para entender mejor las vulnerabilidades existentes y así poder diseñar acciones de M&D eficaces. También facilita la labor de determinar las prioridades de los propios migrantes y su propia percepción sobre sus derechos, así como establecer comunicación empática con ellos.
- Organizar campañas de concienciación que podrían orientarse a grupos de migrantes vulnerables, difundir la

información entre poblaciones más amplias, servir para presionar a los encargados de formular políticas, o una combinación de las tres opciones. Cada uno de estos públicos requiere la adopción de distintos lenguajes y canales de comunicación, que deben seleccionarse cuidadosamente.

- Establecer fuertes vínculos con los migrantes objetivo. Los migrantes cuyos derechos estén en riesgo de sufrir violaciones son particularmente vulnerables, lo que a menudo también hace que sea más difícil llegar a ellos. Unos vínculos estrechos reforzarán la manera en que se reciban los mensajes de concienciación y los servicios de apoyo. Dos de las estrategias más viables son buscar apoyo en las redes existentes de ayuda a migrantes en situación de riesgo e involucrar a los migrantes que tienen más fácil acceso a ciertos grupos.

PARTE III. ALIANZAS: COLABORACIÓN TRANSNACIONAL



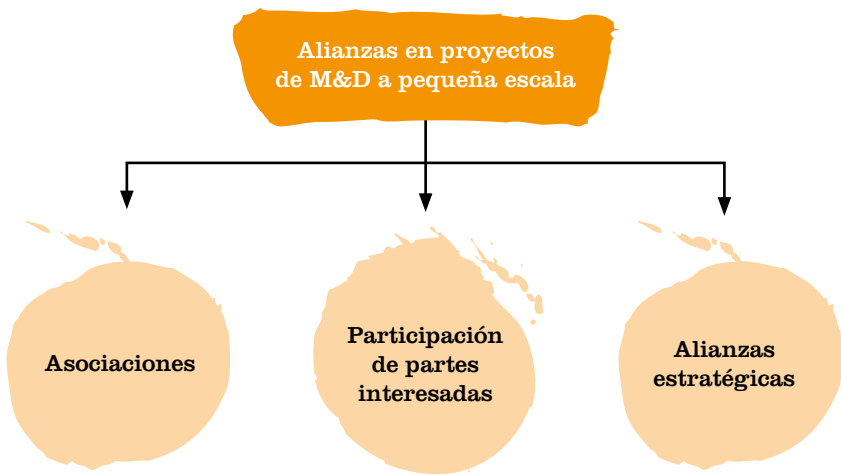
PARTE III. ALIANZAS: COLABORACIÓN TRANSNACIONAL

Los capítulos precedentes han plasmado distintas actividades que caracterizan a las intervenciones de M&D. A continuación, esta parte del manual se centra en analizar las formas en que los actores a pequeña escala interactúan entre ellos y con otros actores para la ejecución de proyectos de M&D.

Los enfoques actuales de migración y desarrollo estimulan la participación directa de las asociaciones de migrantes, las autoridades locales, los grupos de la sociedad civil, las organizaciones benéficas, las entidades religiosas, las

organizaciones del sector privado, etc. (véase el capítulo 1). La participación de estos actores a pequeña escala requiere establecer "alianzas" para la ejecución de proyectos. Dentro del contexto específico de las intervenciones de M&D a pequeña escala, el término "alianza" se refiere a la colaboración entre los distintos actores con intereses o causas comunes. Las alianzas pueden dar lugar a diversas formas de colaboración, dependiendo de la naturaleza de los actores y de la fase del proyecto en que estén involucrados. Existen tres formas de alianza posibles, que se resumen en la figura siguiente.

Figura 17: Alianzas en intervenciones de M&D a pequeña escala



Las asociaciones son alianzas que surgen entre actores a pequeña escala, así como entre pequeños y actores públicos y privados más generales para la ejecución conjunta de una acción. Los socios participan en todas las etapas del proyecto y la cooperación formal asegura que todos los actores compartan apropiación, responsabilidad e influencia oficial y directa en la toma de decisiones y en los procesos de gestión (véase el capítulo 6).



© Foto ONU – Shareef Sarhan

La participación de partes interesadas se refiere a las colaboraciones (a menudo formalizadas) entre los socios del proyecto y otros actores, que contribuyen en determinados componentes de los proyectos y participan en fases concretas de un proyecto. Las partes interesadas pueden ser otros actores a pequeña escala o entidades públicas y privadas de mayor tamaño, y su colaboración no requiere necesariamente la participación en la toma de decisiones y/o en los procesos de gestión de proyectos (véase el capítulo 7).

Las alianzas estratégicas requieren la colaboración (formal o informal) entre

los socios y las partes interesadas que participan en un proyecto y otros actores que bien podrían no estar involucrados en procesos de toma de decisiones ni contribuir directamente a las actividades. Los aliados estratégicos suelen estar representados por los encargados de formular políticas que pueden contribuir a incrementar el impacto de las intervenciones de M&D a pequeña escala, por ejemplo creando oportunidades para intercambiar las lecciones aprendidas, aumentando la visibilidad de socios y proyectos u ofreciendo sinergias significativas más allá del proyecto. Como se señala en el capítulo 8, con el fin de formar alianzas estratégicas y establecer procesos de aprendizaje mutuo con las autoridades, es importante que los actores a pequeña escala sean conscientes de las formas de participación y acciones en que están participando actualmente las autoridades en el campo de M&D (consultar, por ejemplo, el Manual de MPI/OIM sobre la participación de la diáspora en el desarrollo, de próxima aparición).

En la M&D, las alianzas requieren la colaboración entre actores tanto a escala transnacional (en la misma línea que los flujos de los “capitales” de los migrantes entre países) como internamente en los países (por ejemplo, para garantizar la coordinación dentro de un contexto nacional). Por lo tanto, las características, ventajas y retos de cada una de las formas de alianza de los capítulos siguientes son pertinentes en ambas situaciones.

Capítulo 6. Asociaciones en el ámbito de M&D





Capítulo 6. Asociaciones en el ámbito de M&D

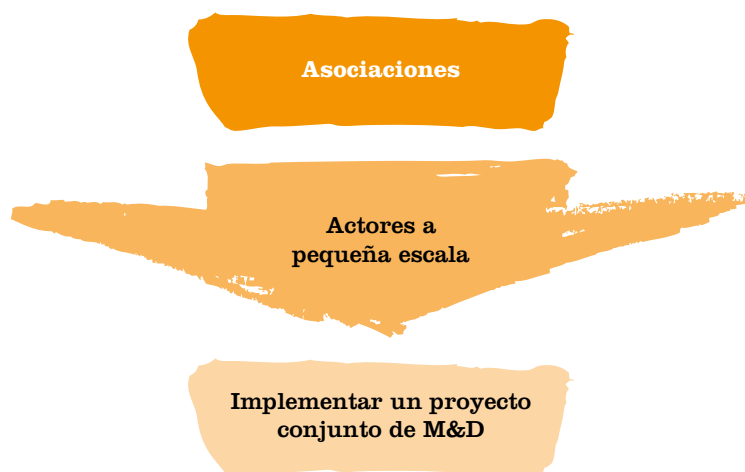
Las asociaciones son casos formales de colaboración establecidas entre múltiples actores (de tamaño pequeño o mediano) para llevar a cabo una acción de M&D (véase la figura 18). Se basan en el principio de reconocimiento mutuo o legitimidad entre las partes y suponen la apropiación conjunta de los objetivos perseguidos, así como la equidad en la distribución del poder, las responsabilidades y los recursos. Esto incluye compartir los beneficios y los riesgos de la acción común. Las asociaciones también requieren un liderazgo, para asegurarse de que los socios avancen juntos en la misma dirección y alcanzar así el mismo objetivo.

Como las asociaciones no necesariamente se establecen entre actores con los mismos

intereses concretos, todos los aspectos antes mencionados se negocian previamente, y se formalizan mediante la firma de documentos vinculantes. Estos pueden detallar las responsabilidades de los socios durante el período de implementación de un proyecto conjunto o determinar la voluntad de los socios de trabajar juntos durante un período de tiempo más largo.

La diversidad que exista entre socios implica asimismo una amplia diversidad en la colaboración que establezcan. Este capítulo examina, en primer lugar, las características esenciales que todas las asociaciones tienen en común, en la sección 6.1. A esta introducción general sigue una serie de secciones más prácticas, sobre las formas en que se combinan

Figura 18: Asociaciones en proyectos de M&D a pequeña escala



los puntos fuertes y débiles de los socios en las asociaciones de M&D (sección 6.2) y las formas en que los socios pueden aprender los unos de los otros (sección 6.3). Finalmente, los socios operan en entornos más generales que proporcionan oportunidades y amenazas externas, tratadas en la sección 6.4.

6.1 Características esenciales de las asociaciones de M&D

La variedad de temas abordados por los proyectos de M&D a pequeña escala, de los contextos en que estos proyectos se realizan y de su propia naturaleza conlleva asociaciones muy diversificadas. Esta sección intenta esclarecer este aspecto mediante la presentación de elementos básicos que son comunes a todas las asociaciones de M&D.

En primer lugar se describen las principales fuerzas que vinculan a distintos

actores en una asociación y, a continuación, se explican algunos valores añadidos de las asociaciones de M&D. Por último, se ilustran los diversos procesos que podrían conducir a la formación inicial de asociaciones.

Fuerzas vinculantes en las asociaciones de M&D a pequeña escala. Todas las asociaciones disponen de tres fuerzas principales que vinculan a los actores: visión conjunta, legitimidad y complementariedad (véase la figura 19).

Las asociaciones de M&D reúnen a las organizaciones con distintos puntos fuertes y débiles. Por ejemplo, las asociaciones pueden tener distintas capacidades de organización, conocimientos técnicos o la capacidad para llegar a otros actores, incluidas las poblaciones destinatarias. Tomados en conjunto, estos factores son los que definen las

Figura 19: Unión de fuerzas mediante asociaciones para proyectos de M&D a pequeña escala



formas en que los socios se convierten mutuamente en "complementarios".

La complementariedad constituye el fundamento sobre el cual los socios pueden evaluar qué es lo que realmente pueden aportar a un proyecto conjunto, evaluar el valor añadido de cada socio y definir funciones y responsabilidades. La complementariedad es también una fuente de reconocimiento mutuo: mejora la confianza y el respeto, y confiere "legitimidad" a los socios. Esto, a su vez, contribuye a consolidar una "visión conjunta". La visión compartida sobre los objetivos perseguidos es el pilar de toda asociación; la ausencia de esta constituye la principal amenaza interna que los socios pueden encontrarse.

Valores añadidos de la acción a pequeña escala. Los actores a pequeña escala son el núcleo de las asociaciones de M&D que aquí se analizan. Un valor añadido importante de las organizaciones a pequeña escala (véase también la sección 1.2) está intrínsecamente vinculado a las estrechas relaciones que les unen con el contexto local en el que se encuentran. Esto se comprende mejor a través del concepto de "proximidad", que indica el nivel de cercanía de los distintos actores con el ámbito de intervención, así como entre ellos.

La proximidad entre actores se refiere de manera genérica a otros copartícipes (socios, partes interesadas, aliados estratégicos) y a los beneficiarios del proyecto. Aporta confianza mutua y buenas relaciones personales y profesio-

sionales. En el caso de los socios, esto ayuda a compartir objetivos y establecer estructuras de gestión participativas. En el caso de las partes interesadas y los aliados estratégicos, favorece una mayor comunicación y el intercambio (véanse los capítulos 7 y 8). En el caso de los beneficiarios, puede contribuir a que las organizaciones a pequeña escala lleguen a estos de manera más eficaz. La proximidad con los contextos de intervención puede derivar de la presencia física sobre el terreno o de la comprensión mutua afianzada por compartir rasgos culturales y lingüísticos, rutas de migración establecidas hace mucho tiempo y relaciones históricas. Esto ayuda a que los actores a pequeña escala obtengan un conocimiento profundo de la vida política, social y de las cir-

Legitimidad: Nuestros dos socios locales tienen amplia experiencia en el ámbito que nos ocupa y gozan de legitimidad real entre los migrantes. Además, tenemos muchos puntos de coincidencia en cuanto al enfoque del tema. Nuestra asociación con ellos es sin duda un factor importante en el éxito de nuestro proyecto.

cunstancias económicas que afectan a los proyectos, lo cual es esencial para desarrollar intervenciones que tengan en cuenta las verdaderas necesidades, valores, intereses y disponibilidad de las poblaciones destinatarias y para establecer metas alcanzables.

Junto con la proximidad, las organizaciones a pequeña escala disfrutaban de estructuras burocráticas y de gestión más ligeras, que son condición previa para una cierta "flexibilidad" en las colaboraciones que establecen con los socios y otros aliados. En algunos casos, los actores a pequeña escala deben colaborar estrechamente con otras organizaciones que pueden prestar ayuda de valor incalculable durante la ejecución del proyecto, pero que no cumplen los requisitos que exigen los donantes para convertirse en socios formales y recibir financiación directa. Los actores a pequeña escala pueden invitar a estas organizaciones a participar como socios formales en la ejecución, toma de decisiones y gestión de proyectos. Los datos de algunos de los proyectos financiados por la ICMD indican que formas similares de colaboración con socios "oficiosos" pueden ser muy beneficiosas para un proyecto (véase el cuadro de texto 4). En otros casos, se pueden subcontratar a terceros para realizar actividades específicas dentro de un proyecto, por ejemplo,

Proximidad: CAMIDE cuenta con un largo historial de intervención en las regiones de origen de los migrantes... además, los migrantes son los principales miembros de las instituciones de ahorro y crédito que pertenecen a la red de CAMIDE. Esto ha permitido... la consolidación de una sólida base de clientes dentro de la comunidad maliense en Francia. CAMIDE goza de credibilidad entre los clientes migrantes...

una encuesta, una investigación, capacitación, etc. (véase el capítulo 7).

Surgimiento de asociaciones. Por último, las asociaciones entre los actores a pequeña escala (y las alianzas más amplias con otros actores) surgen en diversas condiciones. La libre movilización juega un papel importante y se puede ver favorecida cuando las asociaciones están arraigadas en relaciones de trabajo preexistentes, como anteriores colaboraciones entre las organizaciones o relaciones a largo plazo entre las personas que las conforman (véase el cuadro de texto 16). El mutuo conocimiento previo puede constituir un gran elemento vinculante y facilitar la coordinación entre los socios. Sin embargo, también puede reproducir errores del pasado o entorpecer la capacidad de los actores para pensar de manera diferente e innovadora. La fuerza de una colaboración prolongada tampoco debería distorsionar las opiniones que sobre su fuerza y capacidad tengan los socios: el exceso de confianza puede llevar a definir objetivos demasiado ambiciosos, o a pasar por alto procesos importantes, como establecer canales adecuados de comunicación y consulta. También se pueden establecer asociaciones "impulsadas desde el exterior", por ejemplo cuando se producen a través de la participación en plataformas virtuales o eventos transnacionales de establecimiento de redes (véanse las secciones 2.1 y 8.2; y el cuadro de texto 21), o en respuesta a exigencias de los donantes. No obstante, una influencia externa desproporcionada también puede conllevar efectos negativos, al favorecer la aparición de asociaciones

irrelevantes motivadas por el comportamiento oportunista de los actores en lugar de ser la expresión de necesidades locales genuinas. Por último, las asociaciones pueden formarse a partir de la reputación o visibilidad de los actores en su campo de acción y luego ser remitidas a socios potenciales por fuentes fiables.

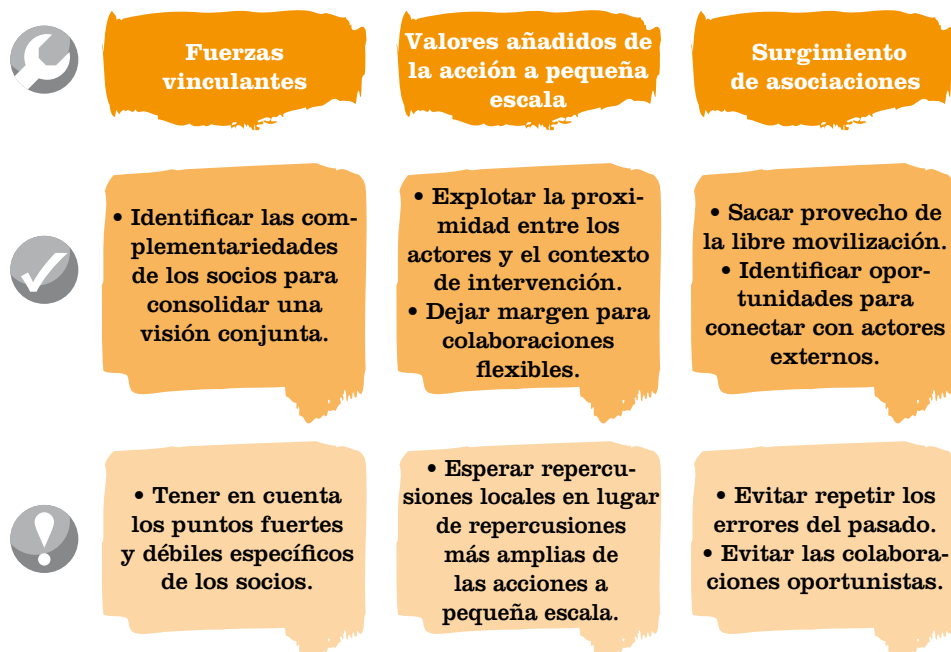
Los elementos esenciales de una asociación de M&D a pequeña escala se resumen en la figura siguiente.

6.2 Complementariedades en asociaciones de M&D

La "complementariedad" tratada en las secciones anteriores permite a los socios

aprovechar sus capacidades individuales y proporcionar mutuamente lo que podría *faltar* a cada uno. Mediante su participación en asociaciones con otros actores a escala local y transnacional, los socios pueden aumentar los recursos disponibles para alcanzar objetivos comunes. La cuestión fundamental es "¿cómo escoger un socio?". Esto puede simplificarse mediante el reconocimiento de las capacidades de cada socio y la identificación de oportunidades para sacarle mayor provecho a los puntos fuertes de cada uno. Hay dos tipos principales de complementariedades que las asociaciones pueden explotar en proyectos de M&D: complementariedades

Figura 20: Elementos fundamentales de las asociaciones de M&D





© Foto ONU – Steve Tickner

transnacionales, que se basan en las ventajas comparativas sociales y geográficas de los socios; y las complementariedades técnicas, que hacen uso de los conocimientos técnicos de los socios.

Complementariedades transnacionales.

Las asociaciones de M&D se desarrollan a partir de los recursos de los socios en diferentes contextos, aumentando la capacidad compartida para alcanzar objetivos comunes. En distintos lugares, las complementariedades transnacionales aprovechan las proximidades de cada uno de los socios con otros actores (por ejemplo, la afiliación de los socios; las conexiones personales o institucionales formales o informales; los vínculos existentes con los beneficiarios, las partes interesadas y los encargados de formular políticas) así como las proximidades de estos con sus respectivos contextos de intervención (ubicación y presencia física en un área determinada). Las complementariedades transnacionales ofrecen a la asociación en su conjunto la posibilidad de aprovechar los recursos de un miembro específico para llegar a las poblaciones destinatarias y a los aliados potenciales. Por

ejemplo, el proyecto de la ICMD “Granja avícola familiar de Sanfoka” (*Ghana-19*) se propuso ampliar las granjas avícolas de pequeños propietarios como un medio eficaz para obtener medios de subsistencia en áreas específicas de la zona del sur y el norte de Ghana. El socio europeo que inició la idea del proyecto contaba con experiencia trabajando principalmente con poblaciones cristianas en el sur del país. El socio de Ghana, por su parte, tenía amplia experiencia de trabajo en comunidades predominantemente musulmanas en la zona de Tamale, en el norte. Ambas organizaciones aprovecharon la proximidad con las respectivas poblaciones destinatarias para ampliar las granjas avícolas de pequeños propietarios en estas dos regiones. Su exposición a nuevas y diversas poblaciones y zonas geográficas destinatarias les permitió adquirir conciencia social y cultural que mejoró su alcance a los beneficiarios. Otro ejemplo de cómo la movilización de las complementariedades transnacionales de

Complementariedades transnacionales:

“Las diferencias entre los contextos en los que trabajamos favorecen el intercambio de opiniones, metodologías e instrumentos entre ambos socios...

Es así cómo las diferencias permiten que las organizaciones se complementen entre sí... por eso es importante seguir adelante en esta dirección, enriqueciéndose mutuamente, [aprendiendo de] las dificultades encontradas y de las diferencias que nos caracterizan...”

Cuadro de texto 15.

Proyecto:	Nigeria-40
Título:	"Estudio de una cohorte con drepanocitosis: un plan piloto sostenible"
Socios:	ZANKLI Medical Centre, Fundación Fantsuam del Estado de Kaduna y London Focus Group on Sickle Cell in Africa- Asociación de médicos especialistas y generalistas nigerianos
Países:	Nigeria y el Reino Unido



© JMDI

Este proyecto tuvo como objeto mejorar la supervivencia de los niños con drepanocitosis en Nigeria a través de: la investigación, el diagnóstico precoz mediante un programa de cribado neonatal; y la prestación de servicios asistenciales. Estas actividades exigieron la movilización y el consentimiento de los padres y los cuidadores para su participación en el proyecto.

Aprovechando la proximidad de las comunidades destinatarias y basándose en una campaña de concienciación, los socios nigerianos lograron: a) obtener autorizaciones (p. ej., del jefe de la aldea) para llevar a cabo el estudio; b) obtener el consentimiento de los padres para inscribir a los bebés en el programa de cribado; y c) implicar a los trabajadores sanitarios de la comunidad (médicos, personal de enfermería y parteras) para que empoderaran a los beneficiarios y que estos fuesen capaces de controlar la enfermedad. Además, el proyecto creó comités sanitarios a nivel de aldea que garantizaron la rendición de cuentas de los resultados del cribado y se convirtieron en los pilares de un sistema de derivación de base.

La iniciativa despertó grandes expectativas entre los beneficiarios y las partes interesadas, que se tradujeron en oportunidades o desafíos para que los socios aseguraran la prestación de servicios más allá de la duración del proyecto.

Está previsto que la capacitación impartida por médicos nigerianos procedentes del Reino Unido a técnicos de laboratorio en Nigeria aumente la sostenibilidad de los servicios creados en el marco del proyecto. Asimismo, los hospitales, las instituciones académicas y de investigación en los Estados Unidos y el Reino Unido aportaron material adicional y recursos en especie. Por otra parte, los gobiernos central y regional apoyaron y asumieron importantes compromisos en el marco del proyecto (por ejemplo, el estado de Kaduna inauguró un centro para la drepanocitosis y procuraba adquirir equipo para extender el cribado a otras zonas). La colaboración con entidades del gobierno podría conllevar otras ventajas para los beneficiarios (por ejemplo, el suministro periódico y gratuito de medicamentos y vacunas para bebés con drepanocitosis) y las organizaciones asociadas (por ejemplo, participación en la formulación de políticas en el sector de la salud en Nigeria).

Este proyecto, iniciado por médicos nigerianos que viven en el Reino Unido, es un ejemplo de transferencia efectiva del capital humano de los migrantes al país de origen mediante la colaboración institucional en un sector claramente definido. El proyecto también consiguió vincular las actividades realizadas en Nigeria y el Reino Unido gracias a una evaluación clara de las capacidades complementarias de los socios en las áreas técnica, social y geográfica: las redes internacionales y los conocimientos médicos del *London Focus Group*, la red local de profesionales de Zankli y los vínculos con la comunidad de la Fundación Fantsuam. La evaluación precisa de estas ventajas otorgó legitimidad a cada socio para participar en el proyecto y facilitó la distribución de funciones y responsabilidades entre ellos. Por otra parte, al movilizar sus propias redes sociales, los socios aprovecharon oportunidades disponibles en el contexto de la intervención y más allá.

los socios aumentó la capacidad operativa de la asociación para vincular actividades del proyecto se observa en un proyecto de cooperación médica entre el Reino Unido y Nigeria (véase el cuadro de texto 15).

Complementariedades técnicas. Junto con las complementariedades transnacionales, las complementariedades técnicas aúnan la experiencia profesional de los socios individuales en pos de una intervención de M&D conjunta. Estas complementariedades pueden hacer uso de las capacidades técnicas similares o distintas de los socios. Muchos proyectos de la ICMD aprovecharon la complementariedad técnica distinta entre los socios para cumplir con los requisitos de componentes específicos de los proyectos (véase el cuadro de texto 15 anterior). Con el fin de proporcionar a los empresarios migrantes información y asesoramiento personalizado para la creación de empresas, el proyecto "Herramientas de apoyo para proyectos económicos de los migrantes" (S.T.E.P., véase el cuadro de texto 8) combinó conocimientos técnicos y redes sociales diferentes pero complementarias de las cámaras de comercio, las autoridades locales, una institución financiera y dos organizaciones de migrantes con fuertes vínculos con las comunidades de migrantes en Italia y Bélgica. Del mismo modo, en el marco del proyecto "Centro multimedia en Cabo Verde" (véase el cuadro de texto 1), una cooperativa con especialización en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ayudó a socios locales en la creación de un centro multimedia local

Complementariedades

técnicas "... las metodologías escogidas [son] reflejo de nuestra propia experiencia y competencias técnicas..."

"La asociación de este proyecto tuvo un equilibrio perfecto, ya que cada uno de los socios aportó a los demás habilidades y conocimientos claros y concretos..."

"... Cada socio es responsable de una serie de tareas y funciones específicas, que son totalmente coherentes con la experiencia institucional de cada uno de los socios. Por lo tanto, la asociación se complementa perfectamente".

reuniendo equipo de segunda mano y ofreciendo cursos de formación en TIC a los beneficiarios. Actualmente, el centro funciona como un medio para mejorar los vínculos entre la segunda generación de caboverdianos que viven en Italia y sus homólogos de la isla de São Nicolau. Los socios también pueden aprovechar contextos técnicos o profesionales similares obtenidos a través de la experiencia en el mismo sector. Esto hace que sea más fácil para los socios entender del mismo modo los objetivos que se procura alcanzar, además de facilitar la coordinación. Asimismo, los socios con capacidades técnicas similares suelen tener acceso a las poblaciones beneficiarias con las que comparten afinidades importantes (profesionales o institucionales) y, por lo tanto, pueden identificarse fácilmente con las aspiraciones de los socios. Es probable que esto mejore cuando los proyectos

Cuadro de texto 16.

Proyecto:	Moldova-30
Título:	"Capacidades de los migrantes para el desarrollo del sistema de salud moldavo: un proyecto de ganancia de cerebros"
Socios:	Universidad de Leipzig y Universidad estatal médica y farmacéutica Nicolae Testemitanu.
Países:	República de Moldova y Alemania



El proyecto buscaba fortalecer el sector de la salud moldavo al vincular profesionales de la salud de la diáspora moldava que viven en Alemania con instituciones médicas en la República de Moldova. Los socios: a) identificaron a los médicos de la diáspora moldava, diseñaron una base de datos y evaluaron las necesidades del sistema de salud moldavo; y b) fomentaron la cooperación institucional entre los profesionales moldavos y las organizaciones especializadas en el país de origen en los campos de la docencia, la preparación de planes de estudio y la investigación y el diseño de propuestas de proyectos de seguimiento conjunto.

Este proyecto se basó en las ventajas técnicas y sociales de una asociación entre dos instituciones con la misma formación académica. Con el fin de llegar a profesionales moldavos en Alemania, el socio europeo se basó fundamentalmente en los contactos personales del equipo. Este resultó ser un enfoque sumamente eficaz, pero requería trabajar intensamente para instaurar un clima de confianza. El socio moldavo, la institución más importante de educación superior médica en el país, fomentó la cooperación con las entidades nacionales interesadas en formar parte de una red transnacional de colaboración en el sector de la salud. Se fortaleció la cooperación entre profesionales moldavos en ambos países mediante talleres de intercambio, una plataforma de comunicación virtual, visitas de expertos migrantes y el apoyo brindado por los socios a las instituciones que deseen desarrollar proyectos conjuntos. Aproximadamente 130 profesionales moldavos se beneficiaron de los cursos de capacitación en varios ámbitos de la medicina y se financiaron dos proyectos de seguimiento.

A pesar del clima de cambio imperante después de las elecciones, el Ministerio de Salud moldavo apoyó el proyecto y aseguró la coordinación a escala nacional. Se reconoció a los migrantes como socios valiosos en el desarrollo del sector de la salud moldavo, destacando las sinergias que pueden existir entre actores de la sociedad civil y el Estado.

Este proyecto es un ejemplo de vinculación efectiva de las competencias profesionales de los migrantes en el sector de la salud mediante la creación de colaboraciones institucionales transnacionales. Además, una formación académica y experiencia similares en la ejecución de proyectos internacionales de los socios les permitió movilizar sus propias redes individuales y aprovechar su proximidad a las poblaciones destinatarias (los profesionales de la salud y las instituciones). El proyecto también ilustra el impacto positivo que la libre movilización tuvo en la formación de esta asociación que surgió gracias a la iniciativa de un profesional moldavo que estimuló la colaboración entre el instituto alemán anfitrión y el socio de la República de Moldova.

indican un sector claramente identificado, como en el caso de un proyecto de la ICMD que facilitaba la transferencia de habilidades entre médicos moldavos en el extranjero y el sistema de salud de su país de origen. Todos los socios compartían una misma formación académica y tenían estrechos vínculos con los beneficiarios previstos en los contextos que abarcaba el proyecto (véase el cuadro de texto 16).

La ICMD ofrece otros ejemplos de proyectos que se beneficiaron de complementariedades técnicas similares entre las organizaciones de implementación. El proyecto “Fortalecimiento del apoyo comunitario a los hogares multigeneracionales dejados atrás por la migración en la República de

Moldova” (*Moldova-29*) reforzó el apoyo comunitario para las personas de edad que quedaron al cuidado de sus nietos tras la migración de los padres, sobre la base de la experiencia complementaria de los socios en materia de derechos de las personas mayores y la experiencia de una red de ONG locales que trabajan con este colectivo. Otros proyectos partieron de complementariedades técnicas entre las autoridades locales (véase el cuadro de texto 3) y entre socios con amplia experiencia en cuestiones de derechos humanos (véase el cuadro de texto 13).

La buena comprensión de las complementariedades transnacionales y técnicas entre los socios constituye la base

Figura 21: Complementariedades entre los actores a pequeña escala en una asociación



de una asociación sólida. En la figura siguiente se resumen algunos de los factores que los actores a pequeña escala deben sopesar a la hora de definir con quién asociarse.

6.3 Transferencia de capacidades en asociaciones de M&D

Las complementariedades transnacionales y técnicas ilustradas en la sección anterior no solo justifican los motivos por los que determinados actores se unen en una asociación, sino que también permiten que los socios aprovechen oportunidades de aprendizaje mutuo. Tras analizar más ampliamente las perspectivas de la capacidad de intercambio entre socios, esta sección presta atención a algunas de las herramientas de las que disponen los socios para propiciar que esto ocurra. En efecto, la transferencia de conocimientos entre los socios se establece a través de múltiples medios, desde el apoyo explícito entre pares y el aprendizaje sobre la marcha gracias al diseño del proyecto y a través de la aplicación de sus actividades hasta la adquisición de nuevos conocimientos sencillamente gracias a la exposición a los contextos transnacionales que caracterizan las acciones de M&D.

Hay muchos tipos de capacidades que los socios pueden transferirse entre sí como consecuencia de su colaboración en proyectos de M&D, entre las que se cuentan las de naturaleza administrativa y de gestión del ciclo del proyecto, los conocimientos sobre cuestiones relacionadas con M&D y el "saber hacer" específico. Hay varios factores que pueden configu-

rar las oportunidades de aprendizaje: los años de experiencia, la escala y el sector de intervención de las organizaciones determinan los tipos de capacidades y conocimientos que los socios pueden transferirse. A veces también el tamaño de la organización afecta al tiempo y la energía que los socios pueden dedicar al fomento mutuo de capacidades. Los procesos de aprendizaje están enormemente influenciados por la proximidad entre los socios, que es esencial para instaurar una cultura de apoyo mutuo



© Foto ONU – Helena Mulkerens

y evitar las tensiones (por ejemplo, percibir la capacidad de transferencia como una actividad paternalista desde el socio más experimentado al menos experimentado). El aprendizaje es un proceso que se desarrolla en la interacción, donde el conocimiento, las ideas y los recursos fluyen en múltiples direcciones, (Norte-Sur, Sur-Norte, Sur-Sur, etc.). De hecho, nada indica que el contexto en que se base un socio determinado tercie en la dirección en que fluye el conocimiento. En realidad, está demostrado que el aprendizaje dentro de una asociación puede fluir desde el hemisferio Norte al hemisferio Sur y viceversa (véase el

Cuadro de texto 17.

Proyecto:	Túnez-51
Título:	"Información y capacitación de los migrantes"
Socios:	Association pour le Développement Durable et la Coopération Internationale de Zarzis y Association Féminine Jasmin d'Orient
Países:	Francia y Túnez



© Foto ONU – Sanjeev Kumar

Este proyecto surgió en el marco de un acuerdo de desarrollo conjunto firmado entre Francia y Túnez (en 2008), a partir de 15 años de cooperación descentralizada entre el Departamento de Hérault (Francia) y el Gobierno de Médenine (Túnez). El proyecto apoyó la participación de los migrantes en el desarrollo en Túnez y mejoró su integración en Francia. Mediante la capacitación de los "mediadores" migrantes y la creación de estos puestos dentro de las organizaciones ejecutoras, los socios mejoraron sus propias capacidades de prestación de servicios en materia de asesoramiento, mediación cultural e institucional, formación lingüística, etc. El proyecto también estableció una red transnacional de apoyo mediante la creación de dos centros de información en Zarzis y Montpellier.

Por otra parte, el puesto del coordinador del proyecto, como colaborador del proyecto y Teniente de Alcalde del Municipio de Zarzis, ayudó a asegurar la participación de los principales actores institucionales en el comité directivo del proyecto (la embajada de Francia en Túnez, la Office des Tunisiens à l'étranger (OTE), la Oficina Francesa de Inmigración e Integración y el Consejo General del Departamento de Hérault). La participación de las autoridades locales y nacionales garantizó la adecuada coordinación de la prestación de servicios (por ejemplo, en lugar de impartir cursos, los socios promovían servicios de enseñanza de idiomas ofrecidos por la OTE).

La asociación también proporciona un ejemplo de medios eficaces para hacer frente a dificultades internas. Con distintos niveles de capacidad institucional, redes sociales y experiencia internacional, la participación de ambos miembros de la asociación en el diseño del proyecto era asimétrica. Esto dio lugar a un malentendido con respecto a la distribución de recursos y responsabilidades, así como una visión común frágil sobre los objetivos a conseguir. Bajo la dirección de personal de la ICMD, los socios firmaron un Memorando de Entendimiento para demarcar sus mutuas obligaciones en el proyecto, asegurar que valoraran la iniciativa como un esfuerzo conjunto y establecer una implicación en el proyecto compartida. Asimismo, los socios acordaron informarse periódicamente y organizaron reuniones trimestrales de seguimiento para potenciar la comunicación interna. De hecho, una gran lección aprendida es que la comunicación es fundamental para garantizar una colaboración constructiva y consolidar una visión conjunta.

Por otra parte, el proyecto ofrece un buen ejemplo del flujo del capital social del socio con sede en el hemisferio Sur al socio con sede en el hemisferio Norte. En efecto, el socio tunecino proporcionó a su contraparte acceso a un nuevo conjunto de actores en el país de origen. Este fue uno de los logros más importantes de la asociación.

cuadro de texto 17). Además, los procesos de aprendizaje no solo benefician al "aprendiz", sino también al "maestro": esto suele pasarse por alto cuando las asociaciones reúnen a organizaciones de mayor y menor experiencia.

Apoyo entre pares. De las diversas herramientas disponibles para los interlocutores a favor de la transferencia de capacidades, el apoyo entre pares es una de las más populares. Diversos proyectos de la ICMD ejemplifican alianzas de colaboración que permitieron potenciar el ciclo de los proyectos y las habilidades de gestión financiera de los socios menos experimentados, basándose principalmente en esta técnica (ver cuadros de texto 1 y 14). El contenido de este medio de transferencia de capacidades puede ir desde la ayuda en la ejecución de tareas específicas (como la presentación de informes), a sesiones de capacitación más holística y formalizada sobre temas concretos (gestión del ciclo de los proyectos, requisitos de los donantes, estrategias de comunicación, etc.). Por ejemplo, durante una reunión inicial, los representantes del socio europeo del proyecto "Fortalecimiento del apoyo comunitario a los hogares multigeneracionales dejados atrás por la migración en la República de Moldova" (*Moldova-29*) realizaron un curso de formación sobre "Seguimiento y Evaluación" dirigido al personal del proyecto de ambas organizaciones asociadas. Además, proporcionaron apoyo en la planificación de actividades del proyecto y en el diseño de un plan de seguimiento y evaluación.

Aprender practicando. A veces, las organizaciones asociadas pueden adquirir o mejorar sus conocimientos sobre temas específicos a través del aprendizaje mediante la práctica durante la ejecución de determinadas actividades del proyecto. Las actividades de investigación o de capacitación pueden mejorar la capacidad de las organizaciones asociadas e integrarse en los propios proyectos. Por ejemplo, una iniciativa de mejora de las condiciones de acceso a servicios de salud mental para



© Foto ONU – Olivia Grey Pritchard

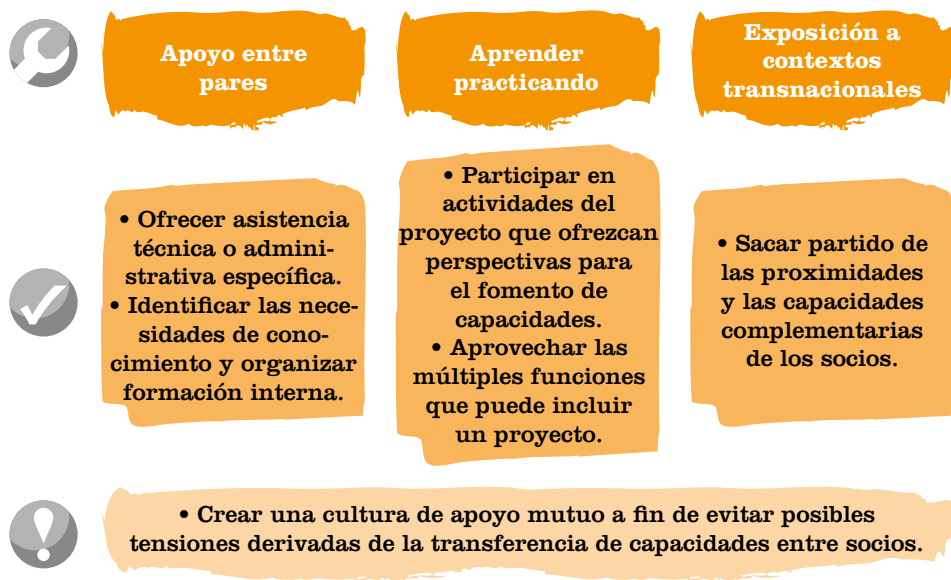
los retornados forzosos en Malí (véase el cuadro de texto 14) incluyó formación a fin de fortalecer las capacidades del socio maliense en lo referente a la acogida y asistencia psicológica de los migrantes deportados y expulsados. La asociación resultó ser especialmente beneficiosa, ya que el socio europeo también organizó sesiones de grupo para el personal del socio maliense, que a su vez había sido repatriado forzosamente, a fin de "curar sus propias heridas antes de que pudieran sanar las de los demás". En otros casos, las organizaciones asociadas tienen múltiples funciones y poder de decisión dentro de los proyectos, lo que puede ayudarlas a mejorar diversos tipos de habilidades. Este

es el caso del proyecto "Asociaciones de migrantes, asociaciones de aldeas: creación de redes para el desarrollo local en Marruecos" (Marruecos-34). Con el fin de fortalecer la interacción y la profesionalización de las asociaciones de migrantes y de aldeas en Francia y Marruecos, el proyecto incluyó un componente de capacitación para potenciar las competencias de las organizaciones marroquíes a pequeña escala en los procesos de desarrollo local. La asociación incluyó una organización local con sede en Marruecos. Gracias a su doble posicionamiento como socio en la ejecución y como beneficiaria, la asociación no solo se benefició de la capacitación proporcionada por su contraparte, sino que además mejoró sus habilidades financieras debido al hecho de que se le

confió la responsabilidad de mantener la gestión financiera de parte del proyecto.

La exposición a contextos transnacionales. Por último, los socios pueden transferirse entre sí bienes concretos (como redes, conocimientos específicos del contexto, conocimientos técnicos, recursos financieros, etc.). Este tipo de transferencia está estrechamente ligado a las complementariedades transnacionales y técnicas descritas en la sección 6.2 y se deriva de la naturaleza transnacional de los proyectos y alianzas de M&D, como se demuestra en el marco del proyecto "Información y capacitación de los migrantes", en que el socio francés mejoró sus capacidades de divulgación en Túnez gracias a la exposición a las redes

Figura 22: Transferencia de capacidades en asociaciones de M&D a pequeña escala



locales del socio con sede en el hemisferio Sur (véase el cuadro de texto 17). Un ejemplo adicional lo ofrece el proyecto de la ICMD "Sostenibilidad en proyectos de desarrollo: iniciativa conjunta egipcio-chipriota" (*Egipto-12*). El socio egipcio contaba con amplia experiencia de trabajo con ONG vulnerables y compartió con el socio europeo su conocimiento sobre la movilización de estas organizaciones. Al mismo tiempo, el socio chipriota transfirió habilidades y métodos de formación específicos al homólogo egipcio.

En suma, la capacidad de transferencia dentro de una asociación puede mejorarse con distintas herramientas, y cada una exige que se tengan en cuenta algunos factores clave (véase la figura 22).

6.4 Amenazas y soluciones

Los socios pueden crecer a partir de sus complementariedades para reforzarse como conjunto, y pueden intercambiar sus conocimientos y capacidades. No obstante, las asociaciones también se ven amenazadas. Las amenazas pueden derivar del entorno más amplio en que están inmersos los socios, pero también pueden provenir del interior de la propia asociación. Estas últimas pueden diferenciarse según tres factores distintos característicos: las capacidades de los socios, el diseño y la ejecución de proyectos y las relaciones entre los socios. Estas amenazas se detallan brevemente a continuación, junto con las soluciones que podrían utilizar los socios.

Las amenazas externas. Las amenazas pueden estar vinculadas a las esferas

económica, política y social en que están inmersos los socios y donde realizan su acción conjunta. Estas amenazas son en gran medida el resultado de situaciones que escapan al control de los socios. Por ejemplo, una crisis financiera mundial puede afectar negativamente a la movilización de ciertos sectores de la población (véase el cuadro de texto 6) o al compromiso de las partes interesadas (véase el cuadro de texto 10). La inestabilidad política y los marcos legislativos e institucionales, la burocracia e incluso la disponibilidad de conocimientos especializados o servicios requeridos por un proyecto pueden amenazar la formación de alianzas significativas entre los socios y con otros actores. La fragmentación entre las comunidades destinatarias (véanse los cuadros de texto 19 y 20) también puede influir en la actuación de una asociación en términos de proximidad a los beneficiarios y las partes interesadas. La naturaleza de estas amenazas externas deja a los socios prácticamente impotentes para resolverlas de forma directa; sin embargo, se pueden idear algunas respuestas para superar los retos específicos que afronta un proyecto, por ejemplo, contar con el apoyo de una red de partes interesadas abundante (véase el capítulo 7) o recurrir a aliados estratégicos en busca de ayuda, como se ilustra seguidamente en esta sección.

Amenazas relacionadas con las capacidades. Las amenazas pueden relacionarse con la naturaleza misma de los actores a pequeña escala que se abordan



en este manual. En concreto, su tamaño presenta ventajas inherentes pero también puede repercutir en su capacidad financiera y de organización. En general, las organizaciones a pequeña escala dependen en gran medida de la financiación pública o internacional. Aunque los costes y las estructuras operativas de las organizaciones a pequeña escala tienden a ser relativamente bajos, esto puede exponerlas a dificultades para lograr autonomía financiera. A su vez, la falta de autonomía financiera puede conducir a una independencia operativa limitada. Las organizaciones a pequeña escala que se dedican a crear asociaciones en el ámbito de M&D también tienen distintos niveles de experiencia en la gestión de fondos internacionales y en la ejecución de proyectos transnacionales de M&D. Deben ser conscientes de que el perfil (profesional frente a voluntario) y el tamaño reducido de sus organizaciones afectan directamente al tipo de intervenciones que pueden implementar y al tipo de logros que pueden alcanzar. A veces, las organizaciones a pequeña escala tienen buenas ideas, son apasionadas y creen sinceramente en lo que hacen, pero sus recursos, habilidades

organizativas y conciencia del apoyo disponible en su contexto de intervención pueden ser limitados. Los encargados de formular políticas cada vez diseñan más programas de apoyo a las acciones de las organizaciones a pequeña escala que se dedican a M&D, lo que significa que existen muchas soluciones externas disponibles para afrontar las amenazas relacionadas con las capacidades. Estos programas suelen combinar la financiación con medidas de fomento de capacidades. A continuación se examinan las ventajas que los actores a pequeña escala pueden obtener de ambas aportaciones.

Los actores a pequeña escala deben estar atentos a *las oportunidades de financiación* que se dirigen explícitamente a ellos puesto que estos sistemas están adaptados para superar las dificultades específicas a las que se enfrentan. Por ejemplo, la ICMD proporcionó toda la financiación

Las comunidades de práctica:

“El sitio web de la Comunidad de práctica no solo facilitó la documentación y el intercambio de nuestras propias experiencias y mejores prácticas, sino que también favoreció el intercambio de eventos, estudios e informes en torno a la migración y el desarrollo. Creo que mucho tiempo después de que termine el proyecto, este espacio global estará disponible para generar conocimiento mundial y asociaciones en torno a las cuestiones de migración y desarrollo...”

de proyectos seleccionados, beneficiando a organizaciones a pequeña escala que de lo contrario tendrían dificultad para encontrar copatrocinadores, o aportó un porcentaje del presupuesto total (que es un requisito para muchos programas de donantes). Junto con la preocupación por los recursos financieros que estos programas podrían posibilitar, los actores a pequeña escala también tienen que ser conscientes de otros aspectos que podrían afectar a la asociación y a los proyectos. Por ejemplo, la ICMD ideó la tenencia de un contrato individual entre el donante y cada organización concesionaria. Esto resultó ser bastante beneficioso, especialmente para los actores a pequeña escala con experiencia limitada en la gestión de financiación internacional y grandes presupuestos, ya que cada uno de los socios se hizo responsable de realizar algunas tareas para contribuir al logro de los objetivos comunes. Además, de esta forma se crearon oportunidades para el fomento de capacidades técnicas, como lo demuestra el hecho de que la mayoría de las organizaciones receptoras admitió haber mejorado sus habilidades de gestión financiera y su familiaridad con los programas y requisitos de los donantes internacionales. Los actores a pequeña escala que aprovechan este tipo de oportunidades también adquieren una experiencia que les ayudará a acercarse a otros donantes.

Las posibilidades de financiación suelen combinarse con *medidas de fomento de capacidades específicas*. Las oportunidades que tienen los actores a pequeña escala para hacer frente a las amenazas

relacionadas con las capacidades pueden estar disponibles fácilmente y a bajo coste. Por ejemplo, la ICMD lanzó un curso práctico de aprendizaje electrónico titulado "Cómo realizar su proyecto de M&D", disponible para todos los profesionales de M&D. Actualmente, este curso se ofrece en inglés y francés únicamente y se puede acceder a él en línea a través del sitio web M4D (<http://www.migration4development.org/elearning/>). Con este curso el usuario puede recorrer el ciclo del proyecto, ayudando a los profesionales a reflexionar sobre las medidas fundamentales para diseñar una intervención de M&D; estructurar un equipo; elaborar instrumentos de gestión de proyectos e indicadores de progreso; y explicar los puntos básicos del proceso de evaluación. El curso incluye una lista de referencias y "una caja de herramientas" con ejemplos de la documentación del proyecto (como plantillas para ayudar en el diseño de proyectos tales como planes de trabajo, marcos lógicos, etc.). El fomento de capacidades también puede contar con herramientas de gestión del conocimiento, tales como redes que permitan a las personas e instituciones compartir intereses, ideas, preguntas, conocimientos e información comunes para mejorar mutuamente su trabajo. Los socios de un proyecto de M&D a pequeña escala deben vincularse con estas redes, hacer uso de los medios que se ofrezcan y contribuir activamente con los recursos disponibles con sus propias aportaciones cuando sea posible. Algunas de estas redes se pueden iniciar desde la base mientras que otras

pueden ser resultado de la promoción por parte de organizaciones donantes. Por ejemplo, la Red M4D de la ICMD (su Comunidad de práctica mundial) se sirve de la idea de las redes sociales en línea en que los profesionales pueden compartir sus perfiles, experiencias e información sobre sus proyectos. Los miembros de la Red M4D también participan en los procesos de formulación de políticas en el marco de consultas electrónicas que tratan temas candentes sobre la M&D.

Amenazas relacionadas con el proyecto.

Las amenazas de este tipo forman parte de proyectos que los socios implementan de manera conjunta y pueden derivar del mal diseño inicial, de actividades incoexas, de una coordinación insuficiente, de la distribución poco equilibrada de recursos y responsabilidades, etc. Es más, estas amenazas podrían conducir a la falta de visión conjunta, que a su vez puede repercutir en la capacidad general de la asociación para empoderar

Amenazas relacionadas

con proyectos: “Los supuestos sobre los que se basaba el marco lógico parecían no ser válidos.

La “mejor” manera de abordar esto sería que... los socios se reunieran durante la fase de planificación y diseñaran el marco lógico conjuntamente...”.

”No entendíamos bien cuál era nuestra función en el proyecto... nuestro papel quedó claro solo cuando nos vimos obligados a reflexionar sobre él...”.



© UN

a otros actores, como los beneficiarios. Muchos de estos problemas pueden evitarse antes de que surjan cuando los socios están en su momento más fuerte; por ejemplo, gracias a la participación en algunas de las medidas de fomento de capacidades ofrecidas por los donantes mencionados anteriormente. No obstante, los socios pueden también recurrir a asistencia técnica más puntual, lo cual puede ayudar a prevenir amenazas concretas relacionadas con los proyectos. Por ejemplo, antes de la convocatoria de propuestas, la ICMD ofreció a los solicitantes asistencia para el desarrollo/diseño de proyectos específica a través de su sitio web (www.migration4development.org). Asimismo, la iniciativa dispuso de diversos instrumentos de gestión de proyectos (por ejemplo, plantillas de informes, directrices para la implementación y visibilidad, etc.) a fin de ayudar a los socios en la ejecución de sus proyectos. Las amenazas surgidas durante la ejecución del proyecto también pueden mitigarse gracias al asesoramiento per-

sonalizado caso por caso. En el caso de la ICMD, este se ofreció a través de puntos focales nacionales y de una Dependencia de Gestión de Programas. En algunos países, la iniciativa llevó a cabo sesiones formativas in situ sobre pautas para la visibilidad, y ayudó en la coordinación con los aliados estratégicos a nivel de gobierno central para los beneficiarios. Estos beneficiarios recibieron también asesoramiento en la preparación de comunicados de prensa y el modo de llegar a los medios de comunicación, lo que aumentó la cobertura de los proyectos en la prensa nacional. Otras soluciones a las amenazas relacionadas con el proyecto se pueden encontrar en el seno de la propia asociación. Las dificultades durante la ejecución pueden provocar amenazas que afecten a las relaciones entre los socios. Las amenazas de ambos tipos se atenúan muy significativamente con una buena comunicación y medidas de coordinación entre los socios del proyecto, que se describen en los párrafos siguientes.

Amenazas fruto de la relación. Las discrepancias entre los programas políticos, las motivaciones, los métodos y las diferencias culturales de los actores pueden dar lugar a amenazas en las dinámicas relacionales dentro de una asociación (como la equidad, el compromiso, las actitudes “paternalistas” hacia los actores menos experimentados, etc.). La fragmentación y la falta de confianza son dos amenazas internas importantes dentro de este tipo, que se pueden agravar por los desacuerdos personales o dinámicas de poder perju-

diciales. Asimismo, los cambios en la configuración institucional de los miembros de la asociación pueden repercutir negativamente, al generar retrasos o interrupciones en la ejecución de las actividades, al alterar los procesos de fomento de la confianza o la ruptura de las redes sociales. Los cambios institucionales son especialmente peligrosos cuando afectan a los actores que tienen cierta autoridad sobre los proyectos (por ejemplo, el presidente o el coordinador del proyecto). Así, los cambios institucionales y de liderazgo alteran los intereses, los estilos de comunicación y las redes sociales de las asociaciones, afectando así a su desempeño general. La buena comunicación interna entre los socios es la principal solución a este tipo de amenazas. Puesto que las asociaciones de M&D engloban países distintos, la creación de una visión conjunta requiere prestar una atención especial a la constante conciliación de opiniones, percepciones culturales y enfoques técnicos potencialmente divergentes. La buena comunicación puede lograrse sobre la base de consultas periódicas, contactos (virtuales o presenciales), intercambio de información y la creación de estructuras de gestión participativas que den voz a todos los socios. Algunos socios planifican reuniones periódicas y breves visitas de intercambio para estimular la comprensión mutua y una mayor proximidad entre sí. Además de la comunicación interna, también podrían utilizarse soluciones externas para resolver las amenazas que surgen fruto de la relación. Los programas establecidos

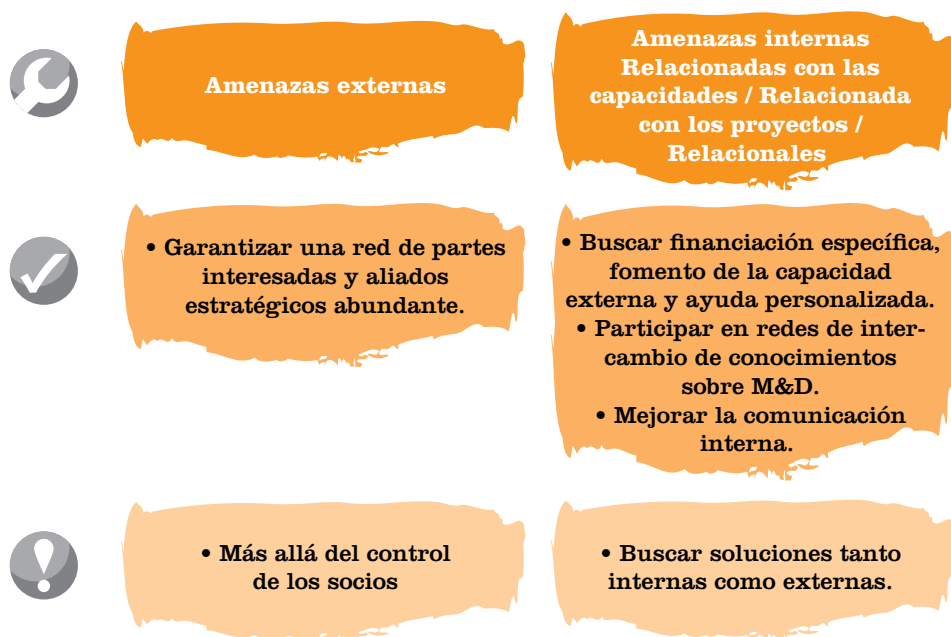
Comunicación: “La comunicación frecuente y periódica por Internet, telefonía (cuando sea posible), correo electrónico y visitas a los proyectos constituyen uno de los puntos fuertes primordiales de la asociación. Esto ayuda a armonizar detalles sobre la ejecución y el progreso del proyecto, la identificación temprana de los desafíos y los pasos necesarios para mitigar los riesgos y observar qué funciona”

por los donantes en apoyo a los actores a pequeña escala pueden incluir adicio-

nalmente servicios de mediación que contribuyan a resolver malentendidos internos. En efecto, muchas agencias nombran a “facilitadores” entre su personal y les encomiendan la prestación de orientación y asesoramiento en los proyectos. Su función principal es la mediación, y los actores a pequeña escala pueden recurrir a ellos para superar las dificultades que aparezcan en la colaboración entre socios (véase el cuadro de texto 17).

En la siguiente figura se resumen las distintas amenazas que afrontan las asociaciones y algunos de los factores que los socios deben tener en cuenta.

Figura 23: Amenazas para los actores a pequeña escala en asociaciones de M&D



Las asociaciones son alianzas entre actores para llevar a cabo un proyecto conjunto. No existe una solución única ni ideal para elegir al socio "correcto" ni para establecer una asociación que funcione. Los actores interesados en aprovechar las ventajas de esta forma de colaboración y evitar posibles amenazas deben:

- Asegurarse de que las asociaciones se basen en una visión conjunta. Los objetivos que se quieren lograr deben estar claros para todos los socios, lo cual se ve favorecido por un debate abierto antes y durante la ejecución del proyecto. Las reuniones periódicas y las visitas organizadas de los socios deben basarse en un programa predefinido y los "próximos pasos" y las responsabilidades deben formularse por escrito. Los acuerdos de cooperación, los documentos de los proyectos y los planes de trabajo ayudan a los socios a consolidar una visión conjunta cuando reflejan la contribución que cada socio pueda realmente hacer al proyecto y cuando pueden identificar un líder responsable de mantener la colaboración.
- Identificar las complementariedades que existen entre los socios. Cada socio debe ser capaz de ponderar claramente cómo puede contribuir a una acción conjunta de M&D y reconocer la interdependencia entre los socios. Esto ayudará a repartir las funciones, las responsabilidades y los recursos.
- Determinar las necesidades de conocimiento de los socios y encontrar formas de incluir procesos de aprendizaje en el marco de una asociación: ofrecer asistencia específica, organizar sesiones formativas para socios, participar en las actividades del proyecto que ofrecen perspectivas de fomento de capacidades y aprovechar las diferentes funciones en el proyecto para aprender. Estos esfuerzos de aprendizaje deben reconocer que el conocimiento fluye en múltiples direcciones y beneficia a todos los que participan en el proceso (es decir, a los que se encuentran tanto en el extremo que da como en el que recibe en la línea de transferencia de capacidades).
- La dimensión transnacional de los proyectos de M&D impone desafíos específicos. Poner en marcha mecanismos para una comunicación periódica y abierta (llamadas telefónicas, teleconferencias en Internet, correo electrónico, etc.) y el contacto presencial (es decir, se deben incluir viajes en la confección del presupuesto) contribuirá a superar juntos los obstáculos cuando presenten.
- Cuando no puedan resolverse internamente las dificultades en el seno de la asociación, buscar apoyo externo. Muchos programas y planes de M&D ofrecen asistencia y herramientas (como ayuda financiera específica, medidas de fomento de capacidades, asesoramiento personalizado, servicios de mediación) que pueden ayudar a los socios a recuperar la buena sintonía.

Capítulo 7. Participación de partes interesadas en la M&D





Capítulo 7. Participación de partes interesadas en la M&D

Las partes interesadas son actores que pueden hacer contribuciones significativas en las distintas etapas de un proyecto de M&D sin figurar como socios de pleno derecho. El tipo de partes interesadas que podría ser beneficioso implicar en un proyecto depende en gran medida del ámbito de la intervención y el carácter transnacional del proyecto en sí. Por lo tanto, existen múltiples partes interesadas que pueden dedicarse a pequeñas acciones de M&D que van desde las personas, a las asociaciones, instituciones, grupos, redes, etc. No obstante, la mayoría de las partes interesadas pertenece a tres grupos de actores

distintos: los migrantes y sus familias, las autoridades locales y los proveedores de servicios públicos y privados (véase la figura 24).

La diversidad de actores que pueden participar en un proyecto como partes interesadas corresponde por igual a la diversidad de contribuciones que pueden hacer. Las partes interesadas pueden: proporcionar recursos adicionales (financieros, materiales y sociales); ampliar la prestación de servicios y/o asegurar la integración de los servicios creados por un proyecto; facilitar la coordinación y evitar la superposición

Figura 24: Participación de partes interesadas en proyectos de M&D a pequeña escala



con las actividades y/o servicios existentes; proporcionar asistencia para superar riesgos inesperados; y conferir legitimidad y apoyo político a proyectos de M&D. Este capítulo analiza el compromiso de las partes interesadas en proyectos a pequeña escala de M&D. Comienza presentando algunas herramientas para la identificación de las partes interesadas relevantes (sección 7.1) y posteriormente examina las ventajas que distintos tipos de partes interesadas aportan a los proyectos (sección 7.2). Por último, las distintas modalidades de colaboración posibles con las partes interesadas se ilustran al final del capítulo (sección 7.3).



7.1 Identificación de partes interesadas

La condición previa para que los socios puedan llegar a las partes interesadas e invitarlas a participar en una colaboración es que ellos mismos tengan una idea clara de los objetivos que persiguen con su acción. Esto facilita enormemente la búsqueda que hagan los socios de partes interesadas en cuanto a que compartan las mismas intenciones o intenciones similares. Los socios también

La complementariedad entre socios y partes interesadas:

“Antes de poner en marcha el proyecto nos reunimos con distintas partes interesadas para convencerlas de que se asociasen al proyecto; nuestra misión consistía en presentar el proyecto para asegurarnos de que nuestros objetivos no eran contradictorios y que nuestras acciones eran complementarias, para que se sintieran identificadas con el proyecto y contribuyeran a su éxito”

deben identificar las contribuciones que las partes interesadas puedan hacer a sus proyectos, y deben ser conscientes de lo que sus proyectos pueden ofrecer a cambio a las partes interesadas. Pese a que la participación de las partes interesadas está motivada principalmente por fines altruistas, también se puede ver influenciada, de hecho, por las pérdidas y ganancias que estas consideren posibles tras la colaboración. Como en el caso de las asociaciones, las alianzas con partes interesadas pueden derivar de experiencias de colaboración anteriores, o bien pueden surgir como nuevas iniciativas.

Análisis de las partes interesadas.

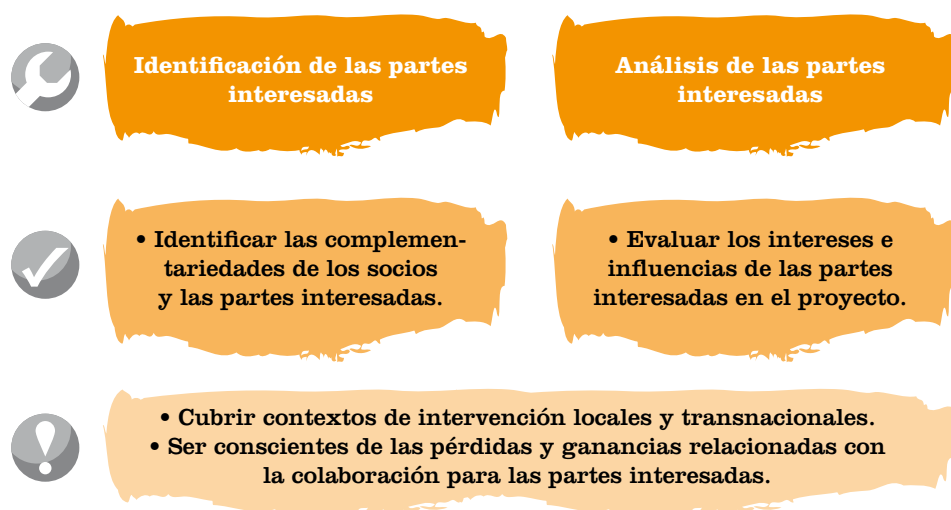
Si partimos de la base de que los socios saben a ciencia cierta el tipo de contribuciones que las partes interesadas pueden hacer a un proyecto, es importante que identifiquen a los actores relevantes en los contextos de intervención. A esta “identificación de partes interesadas”

sigue un "análisis de las partes interesadas", que consiste en clasificar a los actores según dos criterios rectores: una evaluación de los intereses de las posibles partes interesadas en la intervención (cómo puede afectarles el proyecto) y una evaluación del grado de influencia que tienen sobre el proyecto (cómo pueden afectar a la intervención). En un proyecto de M&D existe la necesidad de un análisis de las partes interesadas a fin de incluir una perspectiva transnacional, ya que los socios deben movilizar a las partes interesadas en el mismo contexto local en que ellos mismos se encuentran y/o en otros lugares dentro del alcance transnacional de la acción del proyecto.

Similar a lo que sucede en el caso de las asociaciones, el paso fundamental que

conduce a la creación de alianzas con las partes interesadas es la identificación de las complementariedades que existen entre ellas y los socios (véase la sección 6.2). Vale la pena acercarse y participar plenamente con partes interesadas que realmente compartan los mismos intereses que los socios, y que cuenten con recursos suficientes para contribuir a una intervención. Una vez se hayan definido las partes interesadas que contribuirán activamente al proyecto, sigue siendo importante mantener informados a otros actores relevantes específicos durante la fase de identificación del proyecto. Estos, así como las partes interesadas con las que se ha establecido una colaboración más activa, pertenecen, de hecho, a contextos específicos y a las grandes redes de actores

Figura 25: Identificación de las partes interesadas en proyectos de M&D a pequeña escala



que pueden influir en los proyectos de M&D. Por lo tanto, es útil crear una red abundante de partes interesadas que los socios puedan activar en caso de tener que superar dificultades imprevistas.

Los factores que deben tener en cuenta los socios de proyectos de M&D a pequeña escala al identificar a las partes interesadas se sintetizan en la figura siguiente.

7.2 Ventajas de la participación de las partes interesadas

La identificación y el análisis de las posibles partes interesadas requieren una comprensión detallada de las ventajas y dificultades que arroja la colaboración. En esta sección se trata este asunto para cada categoría principal de partes interesadas: los migrantes y sus familias, las autoridades locales, los proveedores de servicios públicos y privados.

Redes de partes interesadas:

“Uno de los principales logros del proyecto es la amplitud y la eficacia de la creciente red de interés y apoyo”

Los migrantes y sus familias. Los migrantes contribuyen, individual y colectivamente (es decir, a través de sus asociaciones), de forma fundamental a las acciones de M&D a través de sus flujos transnacionales de capital social, financiero, humano y cultural (véase la sección 1.1 y los capítulos 2 a 4). Ade-

más, también pueden aportar un valor añadido como partes interesadas dentro de una alianza. Su participación parece ofrecer grandes ventajas en dos áreas principales: el acceso a la información y el conocimiento y la mediación.

Los migrantes y sus familias pueden proporcionar valiosos conocimientos e información a los socios acerca de su propia situación y experiencias. Esto hace que sean los informantes clave a quienes recurrir para realizar encuestas, ejercicios de identificación, documentales, materiales de capacitación, etc. Los migrantes y sus familias también pueden actuar como mediadores para llegar a las poblaciones destinatarias, especialmente cuando los socios no tienen fuertes vínculos con las comunidades de migrantes. Los socios en el país de origen, por ejemplo, podrían depender de las familias de migrantes para adquirir conocimientos y establecer contacto con sus familiares en el extranjero (ver cuadros de texto 3 y 6). La participación de los migrantes como partes interesadas también puede aumentar los conocimientos de los profesionales y ayudarles a defender mejor las necesidades e intereses de los migrantes. Por ejemplo, en el proyecto de la ICMD “Me faltan palabras para explicarlo: las rutas de migración irregular y la comunicación” (véase el cuadro de texto 12) los migrantes participaron en un documental en que dieron testimonio sobre las complejidades inherentes a la migración sin documentos.

Cuadro de texto 18.

Proyecto:	Marruecos-35
Título:	"Derechos de los migrantes y otredad cultural"
Socios:	Cooperazione Internazionale Sud Sud y Fondation Orient Occident
Países:	Italia y Marruecos



El objetivo del proyecto era fomentar la protección de los derechos de los migrantes del África subsahariana en Marruecos y favorecer su integración social en el país. Para lograrlo, los socios primero llevaron a cabo una rigurosa investigación etnoantropológica sobre inmigración subsahariana en Marruecos, en colaboración con el *Centre Jacques Berque*. Después, se presentó una campaña de concienciación dirigida a la sociedad civil, las instituciones públicas y los medios de comunicación.

Los socios también diseñaron instrumentos pedagógicos (una obra de teatro, historietas y una película) sobre la educación intercultural con el fin de crear conciencia sobre los derechos humanos, promover una cultura de igualdad, prevenir la discriminación y mejorar la imagen pública de los inmigrantes del África subsahariana. Como estrategia de sostenibilidad, los socios capacitaron a un número considerable de organizaciones en la utilización de los instrumentos pedagógicos desarrollados en el proyecto. Por otra parte, se lanzó una plataforma en línea a fin de ampliar la difusión de resultados de investigación y herramientas educativas para apoyar la integración del migrante del África subsahariana en Marruecos a largo plazo.

Este proyecto merece subrayarse por la concienciación sobre el problema de la inmigración y la integración Sur-Sur, y por el enfoque innovador adoptado para prevenir la discriminación contra estudiantes de escuelas elementales y de secundaria. El proyecto formó a los migrantes africanos subsaharianos para que actuaran en la obra de teatro, hablaran de sus experiencias y tuvieran la oportunidad de cambiar la opinión pública respecto a ellos. La obra constaba de canciones y danzas tradicionales para promover las costumbres del África subsahariana y fomentar un mayor entendimiento intercultural entre los jóvenes marroquíes. Asimismo, se recurrió al ACNUR para que aportase información sobre temas de refugiados y solicitantes de asilo que se incorporaron en una historieta didáctica. Los socios tuvieron ciertas dificultades en la producción de la película, dada la situación irregular de gran parte de la población destinataria y, en consecuencia, su temor a ser filmada.

Los socios también coordinaron sus actividades con entidades públicas del sector educativo interesadas en las herramientas de concienciación propuestas por el proyecto. Compartieron con estas instituciones conclusiones de investigaciones, un folleto sobre la prevención de la discriminación y el conjunto de herramientas pedagógicas.

La principal lección aprendida es que, si se les facilita las herramientas adecuadas, los migrantes (independientemente de su condición migratoria) pueden convertirse en actores importantes y defender sus propios derechos. Además, en contextos en que los marcos políticos sobre migraciones están en fase de desarrollo, la educación y las actividades de información pueden influir en la opinión pública y atraer la atención de los encargados de formular políticas.

Asimismo, los proyectos pueden otorgar a los migrantes un papel primordial en la promoción y comprometerlos como mediadores entre los socios del proyecto y las poblaciones destinatarias para transmitir mensajes específicos (véase el cuadro de texto 18). La principal ventaja de este tipo de implicación es que los socios ganan credibilidad y legitimidad frente a las poblaciones con las que se media.

Los migrantes y sus familias ocupan un lugar privilegiado entre las partes interesadas en proyectos de M&D. No obstante, la colaboración con ellos en proyectos exige una clara evaluación de los aspectos siguientes: el tiempo y los recursos necesarios para movilizar a los migrantes y sus familias (que puede ser gratuito o sujeto a remuneración); el grado de integración económica y política de los migrantes en los países de origen y destino; su nivel de organización; su perfil individual; su relación con otros actores, así como sus prioridades.

Autoridades locales. Las ventajas de la participación de las autoridades locales en las intervenciones de M&D no solo radican en la influencia que pueden tener en los proyectos (es decir, la bu-

rocracia, el control, las autorizaciones, el liderazgo local), sino también en su cercanía a los entornos de intervención. A pesar de que el valor añadido de su participación está siempre determinado por el contexto, están cerca de los ciudadanos y, en las comunidades locales, a veces la gente confía más en las autoridades locales que en los demás actores. Poseen un valioso conocimiento relacionado con el contexto y pueden ayudar a los socios a comprender mejor las necesidades locales y determinar conjuntamente los mecanismos más idóneos para abordar esas necesidades. Las autoridades locales poseen sus propias redes, que pueden ser transferidas a una asociación y ayudar a los socios a establecer vínculos con otros actores relevantes, u organizar a las poblaciones destinatarias. Consciente de estas ventajas, la ICMD facilitó la participación de las autoridades locales como socios y partes interesadas en las intervenciones de M&D. Por ejemplo, el proyecto "Información y capacitación de los migrantes" (véase el cuadro de texto 17) involucró a una asociación en Túnez cuyo presidente era también una autoridad local. Esto confirió credibilidad a la intervención y facilitó llegar a otras partes interesadas, incluidas las autoridades locales y centrales. Asimismo, las autoridades locales pueden conferir una mayor visibilidad y legitimidad a las intervenciones y a los actores que participan en ellas. Gracias a la colaboración con las autoridades locales, los socios del proyecto "Transferencia de habilidades de los migrantes en la acui-

Autoridades locales: "El nuevo embajador era un aliado, y junto con otros altos funcionarios asistió y participó en las reuniones y todos promovieron las actividades del proyecto en sus oficinas de Filipinas"



cultura y la pesca: el caso de Grecia y Egipto” (véase el cuadro de texto 10) superaron dificultades imprevistas debidas a la retirada de las partes interesadas iniciales del proyecto, consecuencia de los efectos de la crisis financiera. Las autoridades locales han sido de capital importancia, ya que ayudaron a los socios a establecer contacto con otras partes interesadas.

El compromiso de las autoridades locales con un proyecto puede establecerse tanto en el país de origen (véase el cuadro de texto 15) como en el país de destino. Las embajadas y los consulados de Filipinas en Italia ayudaron a los socios en el proyecto “Maximizar los beneficios y minimizar el coste social de la migración al extranjero en Filipinas” (*Filipinas-42*) a movilizar a otras partes interesadas, y proporcionaron materiales y lugares para la celebración de varios eventos del proyecto.

Cuando las autoridades locales comparten una visión común con los socios, desarrollan un sentido de apropiación con un proyecto que les llevará a dedicar tiempo, energía y recursos adi-

cionales (espacio de oficina, salas para eventos o formación; las autorizaciones necesarias; servicios y conocimientos técnicos; acceso a la información, etc.). Las autoridades locales están en condiciones de proporcionar cuatro tipos principales de apoyo a los proyectos de M&D. En primer lugar, pueden crear un ambiente de apoyo en torno a un proyecto. En segundo lugar, pueden abogar por la continuidad y sostenibilidad de las intervenciones más allá de la vida de los proyectos. En tercer lugar, pueden fomentar la colaboración enriquecedora mutuamente: para los socios, los proyectos y las propias autoridades locales. Por ejemplo, en el marco del proyecto “Promover la cooperación entre las comunidades de migrantes y los gobiernos locales a favor del desarrollo local” (véase el cuadro de texto 3) las autoridades locales estaban involucradas como socios y como partes interesadas. La proximidad entre los ciudadanos y sus respectivos municipios permitió a las autoridades locales conocer mejor las necesidades de sus ciudadanos, y dar lugar a una mayor participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones. Por otra parte, las autoridades locales mejoraron su propio papel en la adopción de decisiones en asuntos relacionados con la migración. En cuarto lugar, las autoridades locales pueden fomentar procesos de desarrollo más participativos. El proyecto “María a favor del logro de los ODM: movilización de la diáspora, los grupos de mujeres locales, los bancos rurales y los gobiernos locales para

el desarrollo rural” (véase el cuadro de texto 4) ofrece un buen ejemplo de la democratización de la cooperación para el desarrollo. Los actores de la diáspora lograron la participación de las dependencias del gobierno local, que proporcionaron oportunidades para que las beneficiarias (las mujeres rurales y las organizaciones de familiares de migrantes) participaran en las políticas de desarrollo del municipio.

Las autoridades locales pueden aportar valiosas contribuciones a los proyectos de M&D cuando participan como actores. Sin embargo, los socios que deseen colaborar estrechamente con las autoridades locales deben tener en cuenta lo siguiente: las características de una administración (burocracia); su disponibilidad (las autoridades locales tienen programas muy apretados, que podrían provocar una participación o un compromiso irregular); sus intereses políticos (el riesgo de instrumentalización política de los proyectos, el nepotismo en la selección de los beneficiarios, etc.); y el contexto político (elecciones o cambios en el liderazgo). Para obtener más información acerca de la participación de las autoridades locales en procesos de M&D, incluidos ejemplos de mejores prácticas, consulte el informe elaborado por la ICMD “From Migration to Development: Lessons Drawn from the Experience of Local Authorities” (De la migración al desarrollo: Lecciones extraídas de la experiencia de las autoridades locales) (ICMD 2010), disponible en in-

Conocimiento relacionado con el contexto: nuestras partes interesadas poseen “... conocimiento especial de la cultura, las asociaciones, las relaciones que existen en la comunidad...”

glés, francés e italiano en: <http://www.migration4development.org/content/migration-development-lessons-drawn-experience-local-authorities>.

Proveedores de servicios públicos y privados. Los proveedores de servicios públicos y privados incluyen una amplia diversidad de actores (instituciones financieras, asociaciones de empleadores o de empresas, centros formativos, hospitales, instituciones de investigación o académicas, profesionales de las TIC, los medios de comunicación, ONG, grupos comunitarios, organizaciones benéficas, líderes comunitarios, etc.) que pueden ofrecer sus servicios a los proyectos. Dependiendo de su naturaleza, los proveedores de servicios públicos y privados aportan conocimientos técnicos específicos a los proyectos de M&D. Varios casos de proyectos de la ICMD muestran cómo una colaboración estrecha puede beneficiar a un proyecto cuando se establece con diversos proveedores de servicios tales como las instituciones financieras (véanse los cuadros de texto 5 y 20), los empresarios (véase el cuadro de texto 23), los institutos médicos y las universidades (véanse los cuadros de texto 15 y 16), las escuelas (véase el cuadro de texto 11) y los abogados (véase el cuadro de texto 13).

Cuadro de texto 19.

Proyecto:	Jamaica-21
Título:	"Mitigar los efectos negativos de la migración en los hogares multi-generacionales en Jamaica"
Socios:	HelpAge International y Hope for Children Development Company Ltd.
Países:	Jamaica y el Reino Unido



© Foto ONU – Milton Grant

Este proyecto tuvo por objeto disminuir los efectos negativos de la migración en los hogares multigeneracionales de Jamaica, aumentando su acceso a la información y los servicios públicos y reduciendo su exclusión socioeconómica. El proyecto pretendía aumentar las competencias de cuidado de niños; mejorar el acceso de los hogares a los programas de asistencia social (Programa de progreso a través de la salud y la educación, Programa jamaicano de medicamentos para las personas mayores y el Fondo Nacional de Salud); ofrecer capacitación sobre microcréditos a los cuidadores, habilidades comerciales y gestión de remesas; y mejorar las políticas y los programas dirigidos a los migrantes y sus familias a través de una mayor concienciación de los encargados de formular políticas respecto a las dificultades que afrontan los hogares multigeneracionales. Estas acciones se respaldaron con un estudio de referencia sobre las necesidades de los hogares multigeneracionales y las lagunas que tenían las políticas y los programas existentes. Los socios tenían gran interés en contar con la participación de los ministerios clave del Gobierno desde el principio y les consultaron durante todo el proyecto. Las ferias de la salud organizadas en el marco del proyecto constituyen un buen ejemplo de coordinación con las autoridades centrales y el sector privado. Estos eventos reunieron a las instituciones públicas y privadas que ofrecen múltiples servicios, desde pruebas de detección del VIH o la inscripción en el sistema nacional de seguros hasta la entrega de certificados de nacimiento, etc. Los socios sufragaron el coste de determinados servicios profesionales que exigían una compensación para la participación en las ferias.

Como estrategia de sostenibilidad, el proyecto se basó en la institucionalización y apropiación de las actividades a escala comunitaria. Con 20 años de experiencia trabajando en comunidades concretas, el socio de Jamaica logró comprometer a una amplia red de actores locales. Partiendo del concepto de "ventanilla única" se ofrecieron no solo capacitación en habilidades en educación de niños, sino también ferias de la salud en las escuelas y las iglesias locales. La participación directa en estas actividades elevó el perfil de los actores locales y potenció su apropiación y capacidad para repetir estos eventos. Asimismo, se llevaron a cabo cursos y exposiciones sobre orientación profesional en las escuelas locales. Los eventos del proyecto disfrutaron de una cobertura en los medios apropiada y se anunciaron a través de emisoras de radio locales y de pregoneros. Los restaurantes locales ofrecieron servicios de *catering* en los talleres, cuyos propietarios también fueron invitados a compartir su experiencia en gestión empresarial con los beneficiarios del proyecto.

Al llegar a unos 1.500 hogares multigeneracionales en tres comunidades distintas, el proyecto también contribuyó a forjar buenas relaciones entre los residentes. Los espacios elegidos para albergar los eventos se consideraron neutrales y seguros en estos barrios por otro lado fragmentados y propensos a la violencia.

Sobre todo, este proyecto demuestra la importancia que revisten la consulta y participación de las instituciones gubernamentales, así como el fomento de capacidades de las partes interesadas y los proveedores de servicios locales para ampliar su prestación de servicios y garantizar la sostenibilidad de las actividades o servicios más allá de la duración del proyecto.

Los actores de la sociedad civil, como las ONG u organizaciones de base son otros ejemplos de partes interesadas clave. Suelen poseer fuertes vínculos con las comunidades locales, las redes y el conocimiento relacionado con el contexto que pueden ayudar a movilizar a las poblaciones destinatarias o a combinar recursos adicionales para los proyectos.

El proyecto de la ICMD "Fortalecimiento del apoyo comunitario a los hogares multigeneracionales dejados atrás por la migración en la República de Moldova" (*Moldova-29*) ofrece un buen ejemplo de colaboración con una red de ONG locales que, como socios, compartían la misma preocupación por las personas de mayor edad. Estas ONG facilitaron

Figura 26: Ventajas de la participación de las partes interesadas en proyectos de M&D: una perspectiva general



la movilización de voluntarios mayores, que identificaron los hogares multigeneracionales vulnerables en 10 regiones para reforzar el apoyo comunitario ofrecido por los "equipos de respuesta" formados por los propios voluntarios mayores y funcionarios locales. Estos equipos se integraron en el Sistema nacional de derivación y, por consiguiente, se coordinaron perfectamente con los servicios administrados por el Gobierno. Los actores de la sociedad civil en general también pueden proporcionar servicios específicos (véase el cuadro de texto 19).

Determinados actores como jefes de aldeas, líderes comunitarios, organizaciones religiosas, etc. detentan un gran liderazgo en los contextos de intervención y, por lo tanto, podrían influir en las percepciones que las poblaciones destinatarias tienen en relación a las intervenciones y su disposición a colaborar en los proyectos. Su participación puede ser crucial a la hora de crear confianza y proximidad entre los profesionales y las poblaciones destinatarias. Los actores de la sociedad civil de este tipo pueden actuar como mediadores para difundir su mensaje y aplicar sus programas, en particular cuando los socios trabajan en marcos institucionales y políticos difíciles.

Los proveedores de servicios públicos y privados, incluidos los actores de la sociedad civil, son los agentes clave que merecen reconocimiento como principales partes interesadas en las interven-

Dinámica de poder:

"Distintas organizaciones de la diáspora podrían estar compitiendo entre sí y, en consecuencia, la comunidad también puede ser polarizada... Muchas veces, las organizaciones de financiación exacerbaban esta fragmentación al tratar de desarrollar su propio conjunto de beneficiarios migrantes"

ciones de M&D a pequeña escala. Sin embargo, los socios que deseen colaborar estrechamente con proveedores de servicios públicos y privados deben tener en cuenta lo siguiente: los obstáculos fundamentales para su implicación están vinculados a sus capacidades, puntos fuertes y débiles; la principal amenaza a su participación la plantea una posible dinámica de poder perjudicial, que acontece cuando las organizaciones de socios y estas partes interesadas optan por la competencia en lugar de la cooperación.

7.3 Modalidades de colaboración con las partes interesadas

Tras haber examinado algunas herramientas básicas para identificar a las partes interesadas y evaluar sus ventajas y riesgos, esta sección ofrece una perspectiva general de las posibles herramientas que facilitan un primer acercamiento a las partes interesadas; posteriormente se ilustran las principales formas en que puede organizarse y regularse la colaboración.

Acercamiento a las partes interesadas. La clave para comprometer a las

Colaboración oficial:

“...Los acuerdos contraídos con ellos deben institucionalizarse para evitar que la próxima administración los olvide...”.

partes interesadas radica en cómo se les presenten los proyectos: estos deben reflejar sus intereses, preocupaciones, disponibilidad y recursos. Lo más importante es mostrar a las partes interesadas información clara sobre el tipo de apoyo que se espera de ellas y el tipo de relaciones que podrían establecerse. Normalmente, los socios implican a las partes interesadas mediante cartas formales de invitación o solicitud u organizando reuniones o eventos formales, durante los cuales presentan sus proyectos y buscan el apoyo de las partes interesadas.

Formas de colaboración. La colaboración con las partes interesadas puede adoptar dos modalidades principales, que se describen a continuación.

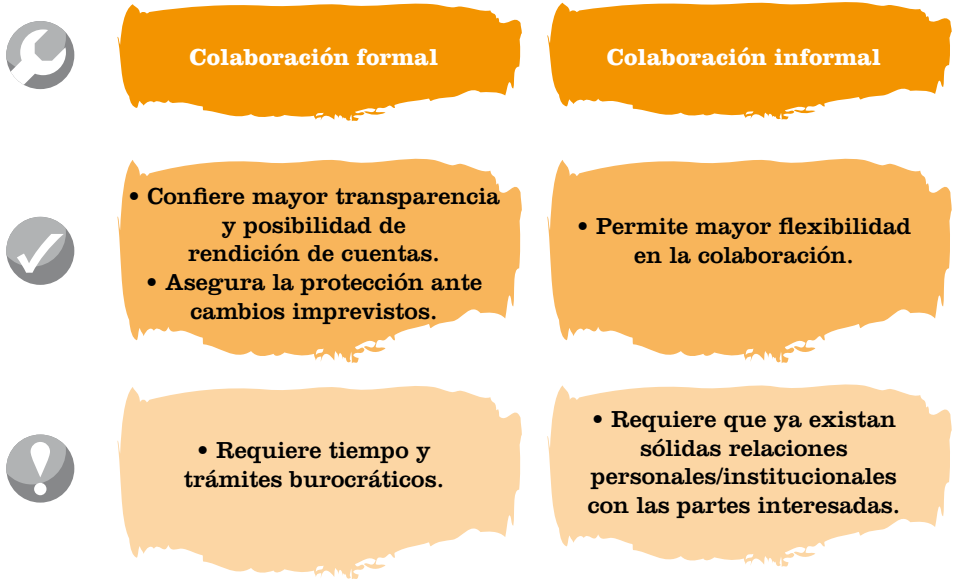
La colaboración formal se caracteriza por la firma de documentos de cooperación (memorándums, convenios, etc.) que describen las obligaciones mutuas. Por lo tanto, la colaboración formal implica trámites burocráticos que requieren tiempo para ser redactados, revisados y aprobados por todas las partes. No obstante, esta forma de colaboración ofrece la ventaja de vincular por escrito

los compromisos aceptados por las partes, con lo cual les confiere formalidad, transparencia y la posibilidad de rendir cuentas a la colaboración. Por otra parte, la firma de documentos protege a las alianzas ante cambios imprevistos que puedan experimentar las organizaciones participantes. Muchos proyectos han utilizado estas herramientas para establecer relaciones de cooperación con las partes interesadas, especialmente con las autoridades locales.

La cooperación informal suele establecerse sobre la base de contactos personales o encuentros no oficiales entre socios y partes interesadas. Estos contactos pueden ser esporádicos (es decir, al invitar a las partes interesadas a participar en eventos relacionados con el proyecto, como seminarios, conferencias, cursos, etc.) o pueden implicar formas de colaboración más constantes. La cooperación informal proporciona la ventaja de una mayor flexibilidad, pero hay quienes piensan que la colaboración formalizada facilita la planificación. La creación de una u otra forma de colaboración depende en gran medida de los contextos locales, así como del tipo de relaciones (personales, institucionales, directas, indirectas) que existan entre los socios y las partes interesadas.

En conclusión, acercarse y colaborar con las partes interesadas requiere que se tengan en cuenta los siguientes elementos básicos (véase la figura 27).

Figura 27: Tipos de colaboración con partes interesadas en proyectos de M&D



Las partes interesadas son actores que pueden contribuir significativamente en etapas específicas de un proyecto de M&D. Los socios que deseen implicar eficazmente a las partes interesadas en sus proyectos de M&D deben:

- Ser conscientes de cuáles son los aspectos de un proyecto que podrían beneficiarse de la participación de actores externos a la asociación e identificar organizaciones adecuadamente calificadas. La naturaleza de los proyectos de M&D puede hacer necesario extender los esfuerzos de identificación más allá de las realidades locales al campo transnacional, con el fin de cubrir todos los países que sean relevantes para un proyecto.
- Anticipar las ventajas y dificultades asociadas con la participación de las partes interesadas: distintos tipos de partes interesadas aportan recursos distintos, pero también plantean desa-

fíos distintos de los cuales los actores a pequeña escala deben ser conscientes de antemano. Las herramientas de análisis de las partes interesadas pueden ayudar a los socios a evaluarlas cuando se tienen en cuenta los siguientes aspectos: la compatibilidad de objetivos entre los socios y las partes interesadas, las habilidades y recursos relevantes que poseen las partes interesadas, y su motivación (incluyendo las ganancias y los costes) para participar en una intervención.

- Definir una estrategia para acercarse y comprometer a las partes interesadas. La primera impresión es la que cuenta, por lo que la manera en que se presente inicialmente un proyecto a las posibles partes interesadas probablemente condicione el intercambio futuro. Evitar el enfoque "de talla única" y estar abiertos a identificar la forma más conveniente de colaboración (formal o informal).

Capítulo 8. Alianzas estratégicas en M&D



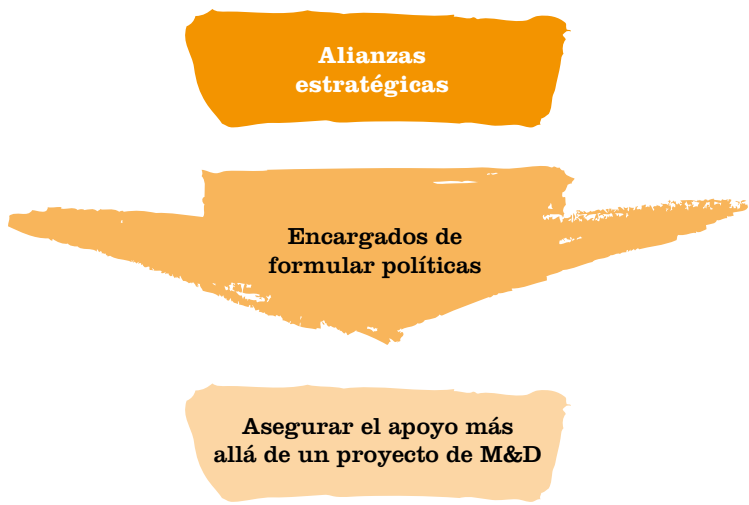
Capítulo 8. Alianzas estratégicas en M&D

Los aliados estratégicos son actores que tienen poder de decisión. Se definen como "estratégicos" debido al lugar de influencia que ocupan y normalmente están representados por las autoridades centrales, los organismos de cooperación para el desarrollo, las organizaciones de donantes y las autoridades económicas en general. Los aliados estratégicos pueden ser responsables de la formulación de políticas y marcos legislativos en M&D o pueden movilizar recursos hacia la realización de programas de M&D y, de ese modo, pueden ofrecer apoyo a los actores a pequeña escala que va más allá de la vida útil del proyecto (véase la figura 28). De hecho, las organizaciones a pequeña escala forman parte de con-

textos políticos, económicos, sociales y culturales más amplios a los cuales influyen. A su vez, estos contextos repercuten en las organizaciones y sus intervenciones de M&D.

Una de las principales ambiciones de las organizaciones a pequeña escala que involucran a aliados estratégicos en programas de M&D es fomentar el diálogo y documentar los procesos de formulación de políticas. Al mismo tiempo, los estados y organismos internacionales de desarrollo forman parte de dinámicas más amplias, en que la migración y el desarrollo se han convertido en prioridades. Necesitan pruebas a fin de formular políticas de M&D pertinentes

Figura 28: Alianzas estratégicas en proyectos de M&D a pequeña escala



y han adoptado medidas significativas para cooperar con los actores a pequeña escala para este fin. Esta relación recíproca entre los actores a pequeña escala y los encargados de formular políticas está acorde con el propósito primordial de un enfoque a pequeña escala de M&D que, en última instancia, intenta facilitar los procesos de aprendizaje mutuo entre los encargados de formular políticas y los profesionales, para contribuir de manera conjunta a la creación de marcos basados en pruebas que consigan que la migración funcione mejor para el desarrollo (véase la sección 1.1).



Este capítulo explica qué medidas pueden adoptar los actores a pequeña escala para establecer una colaboración constructiva con los aliados estratégicos. En la sección 8.1 se describen las herramientas que pueden ayudar a identificar aliados estratégicos. Seguidamente se ofrece un análisis de algunas de las ventajas y dificultades que pueden derivarse de la colaboración (sección 8.2) para concluir con una perspectiva general de las posibles formas que puede adoptar la colaboración con los aliados estratégicos (sección 8.3).

8.1 Identificación de los aliados estratégicos

La identificación de los aliados estratégicos adecuados requiere, en primer lugar, comprender quiénes son. Esto no es tarea fácil para las organizaciones a pequeña escala, ya que no pueden permitirse excluir a ningún actor que pueda influir en su causa y sus proyectos.

Análisis de las fuerzas. Una herramienta útil para identificar aliados estratégicos consiste en llevar a cabo un "análisis de las fuerzas" que operan en el sector transnacional de intervención y cuentan con poder para favorecer los cambios que defiende un proyecto (como modificaciones de las políticas de desarrollo o inmigración) o para contrastarlos. La identificación de las principales instituciones y organizaciones en ambos lados puede permitir a los socios del proyecto determinar qué aliados estratégicos apoyarán su acción y a cuáles habrá que convencer. Los socios también deben identificar e involucrar a los actores que realmente añadan valor a su causa y tengan influencia o poder en procesos de transformación social. Asimismo, los proyectos que logren reunir a todos los socios y partes interesadas relevantes estarían mejor posicionados para entablar un diálogo con los aliados estratégicos a nivel de formulación de políticas (véase el cuadro de texto 20).

Al igual que en el caso de las asociaciones y de la implicación las partes interesadas, el conocimiento de los aliados estratégicos puede basarse en

Proyecto:	Sri Lanka-49
Título:	"Aprovechar las remesas para el desarrollo socioeconómico en Sri Lanka"
Socios:	Sarvodaya Economic Enterprises Development Services, Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras – Asia y Bangladesh Support Group
Países:	Sri Lanka y los Países Bajos



Este proyecto se diseñó para mejorar la alfabetización financiera de los remitentes y destinatarios de remesas y ampliar los servicios y productos financieros formales para canalizar e invertir las remesas. Para lograrlo, los socios adoptaron un triple enfoque que abordaba tres conjuntos de actores (los remitentes y destinatarios de remesas, las instituciones financieras y las autoridades centrales). En primer lugar, los socios ofrecieron forma-

ción sobre alfabetización financiera a los remitentes en cuatro países de destino (Francia, Alemania, Italia y los Países Bajos) y a los receptores de remesas en Sri Lanka. Para este objetivo, se elaboraron materiales especiales de capacitación. En segundo lugar, los socios colaboraron con las instituciones financieras tradicionales y las instituciones de microfinanzas a fin de diseñar productos financieros especiales para migrantes y los receptores de las remesas. Además, las organizaciones ofrecieron cursos de formación empresarial y creación de servicios a beneficiarios de las remesas, y los vincularon con las instituciones financieras tradicionales y las instituciones de microfinanzas. En tercer lugar, los socios implicaron a actores institucionales clave, entre ellos el Banco Central de Sri Lanka, el Banco de Ceilán, la Oficina de Empleo en el Extranjero de Sri Lanka (SLBFE) y el Ministerio de Finanzas. Compartieron con estas entidades pruebas y recomendaciones para mejorar los marcos normativos vigentes sobre remesas en Sri Lanka. En concreto, los socios documentaron las deficiencias del sector financiero y propusieron al Banco Central de Sri Lanka productos financieros innovadores para los receptores de las remesas (p. ej., tarjetas de remesas recargables). Asimismo, se dirigieron a la SLBFE a fin de incorporar un módulo de capacitación en alfabetización financiera como parte del curso de orientación para trabajadores migrantes previo a su partida.

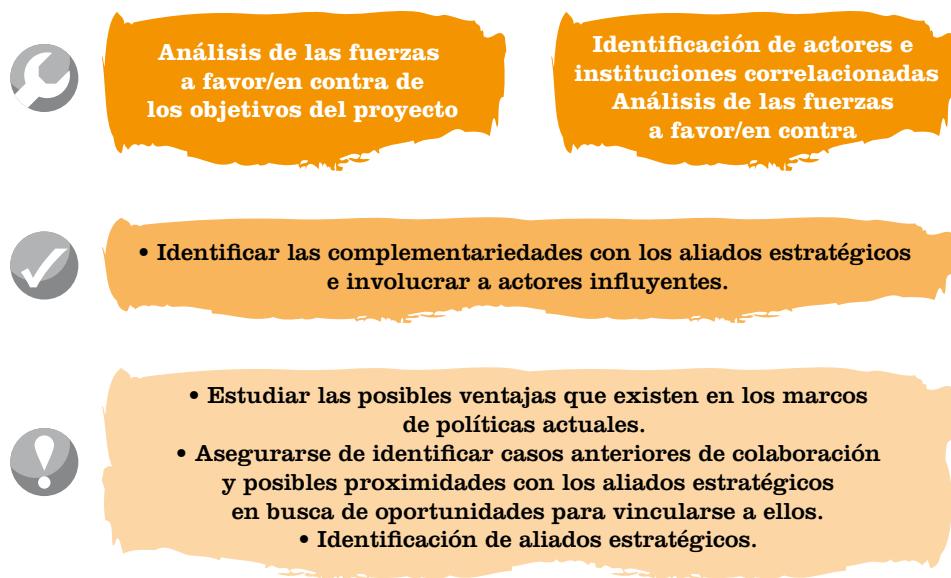
Adicionalmente, el proyecto estaba en consonancia con un programa estatal de reciente introducción destinado a retornados que estimula el uso productivo de las remesas. Esto permitió a las organizaciones de socios aumentar su visibilidad y credibilidad frente a las instituciones del Gobierno, y la probabilidad de participar en el desarrollo futuro del sector de las remesas en Sri Lanka.

La asociación partió de la colaboración previa entre las organizaciones y resultó ser perfectamente complementaria en términos técnicos y sociales. Las funciones de los socios guardaban relación con sus propios puntos fuertes y proximidades. En particular, la elección del socio europeo, que fue el encargado de la movilización y educación de los migrantes de Sri Lanka en Europa, resultó ser estratégica. En su calidad de organización de migrantes establecida por migrantes neerlandeso-bangladesíes, este socio logró llegar a una diáspora de Sri Lanka profundamente dividida y conflictiva en Europa, que percibió al socio de origen bangladesí como un actor neutral. En general, este proyecto es un claro ejemplo de las decisiones estratégicas y la buena colaboración en los niveles de asociación, partes interesadas (instituciones financieras públicas y privadas) y alianzas estratégicas (autoridades centrales).

experiencias anteriores en materia de colaboración así como de su complementariedad (véanse las secciones 6.1 y 7.1). El intercambio con actores a nivel de aliados estratégicos recibe mayor impulso cuando existen marcos de políticas que favorecen la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil a pequeña escala y los encargados de formular políticas. Por ejemplo, en el Ecuador, la Constitución Nacional (2008) reconoce el papel central de la movilidad humana en la vida económica y social de los ecuatorianos y reafirma el compromiso del Gobierno de coordinar su acción con actores de la sociedad civil dentro y fuera de sus fronteras (art.

392). La entidad responsable de la aplicación de la política migratoria, la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), amplió su apoyo a un proyecto de gran envergadura conocido como "REDES Remesas y Desarrollo" (2006-2009) y a las pequeñas iniciativas de diversas organizaciones que implementan proyectos de la ICMD en el Ecuador, entre los cuales figura el proyecto "REDES-CAP: apoyo a la capacidad de los migrantes para promover el desarrollo" (*Ecuador-8*). El ex presidente de uno de los socios del proyecto REDES-CAP respaldado por la ICMD había sido un Representante de la Asamblea Nacional del Ecuador, factor que posiblemente influyó para que

Figura 29: Identificación de los aliados estratégicos en proyectos de M&D a pequeña escala



la asociación pudiese seguir formando alianzas estratégicas. Si bien los marcos de políticas favorables son de suma importancia para facilitar el intercambio con aliados estratégicos, existen otros aspectos que revisten importancia. La proximidad, por ejemplo, facilitó que el proyecto "Redes de conocimiento para conectar a Jamaica y su diáspora" (véase el cuadro de texto 2) llegara al Alto Representante de Jamaica en Londres: de hecho, este encargado de formular políticas tenía su oficina en el mismo edificio que una de las partes interesadas involucradas en el proyecto. Esto facilitó los contactos periódicos y la estrecha colaboración con esta entidad pública, que brindó su apoyo a la acción.

Brevemente, la mejor forma de identificar a las partes interesadas relevantes para proyectos de M&D consiste en tener en cuenta los factores resumidos en la figura siguiente.

8.2 Ventajas de implicar a los aliados estratégicos

Los aliados estratégicos cuentan con poder de decisión; por ello, el diálogo y el intercambio de conocimientos que puedan documentar la formulación de políticas y abogar por el cambio social constituyen una de las grandes ventajas de su participación en programas de M&D. Esto puede ser beneficioso no solo para los actores a pequeña escala y para los beneficiarios de sus proyectos, sino también para los aliados estratégicos. A continuación se describen ambos tipos de ventajas.

Ventajas:

"Los resultados de la encuesta de referencia y la auditoría de la legislación y los programas de migración realizadas durante el proyecto crearán las bases para continuar la asociación entre actores estatales y no estatales con interés en temas de migración y desarrollo... El éxito de la ejecución del proyecto ha convertido [a la organización] en un socio fiable para el desarrollo, particularmente en el marco de programas respaldados por las Naciones Unidas y la Comisión Europea. Este logro se suma a nuestra capacidad de movilización de fondos para otras cuestiones relativas al desarrollo".

Ventajas para los actores a pequeña escala y los beneficiarios.

Los actores a pequeña escala que se dedican a proyectos de M&D y los beneficiarios de sus acciones pueden aprovechar las siguientes ventajas que nacen del diálogo con los aliados estratégicos: aumento de la legitimidad y la credibilidad; mejora de la visibilidad y el reconocimiento; mayor impacto de los proyectos; ampliación de las redes; evitar la superposición y potenciar el intercambio.

Aumento de la legitimidad y la credibilidad: la estrecha cooperación puede otorgar a los actores a pequeña escala mayor legitimidad y credibilidad a escala local, nacional e internacional (véase el cuadro de texto 9). Esto puede ser cierto

tanto de cara a los beneficiarios como a las autoridades locales y nacionales, los donantes e incluso otros socios y partes interesadas. La cooperación con los aliados estratégicos puede ayudar a los actores a pequeña escala a ampliar sus redes sociales y ganarse un lugar en la esfera del desarrollo.

Mejora de la visibilidad y el reconocimiento: mediante su participación en el gran aparato del desarrollo (es decir, al recibir financiación internacional) y la buena realización de programas de M&D, los profesionales a pequeña escala adquieren visibilidad y reconocimiento. Esto puede influir en su acceso a otras fuentes de financiación en el futuro.

Mayor impacto de las intervenciones de M&D a pequeña escala: mediante el intercambio de información, resultados de proyectos y lecciones aprendidas con los aliados estratégicos, los profesionales pueden promover un diálogo que podría repercutir en los procesos de formulación de políticas. Después de haber adquirido conocimientos y experiencia en un tema específico a través de sus intervenciones de M&D, muchos beneficiarios de financiación de la ICMD son convocados posteriormente por los encargados de formular políticas para que hagan comentarios o asesoren en torno a diversos temas.

Ampliación de las redes con actores relevantes: los sólidos vínculos con aliados estratégicos pueden incluso fomentar la formación de alianzas adicionales

con socios, partes interesadas y otros aliados estratégicos. La formación de alianzas en todos estos niveles presupone la existencia de contactos entre profesionales del ámbito de M&D. Los actores a pequeña escala pueden beneficiarse de las iniciativas de los encargados de formular políticas y los donantes institucionales para estimular la creación de redes. Estas pueden incluir mecanismos que favorezcan la interacción virtual o presencial entre actores de los distintos niveles de la estructura de cooperación de M&D. Un caso del primer tipo son las comunidades de práctica (véase la sección 6.4). Las ferias internacionales (véase el cuadro de texto 21) u otros eventos que reúnen a actores a pequeña escala entre otros y ofrecen la oportunidad de interactuar personalmente son casos del segundo tipo. Por ejemplo, en el marco de la ICMD en Marruecos, el PNUD organizó un evento de presentación de todas las organizaciones beneficiarias en el país, las autoridades centrales y los principales actores institucionales. El evento recibió una cobertura adecuada en los medios de comunicación y brindó la oportunidad a los beneficiarios de la ICMD de establecer contactos e intercambios y ganar visibilidad y apoyo oficial para sus proyectos.

Evitar la superposición y potenciar el intercambio: en esta última ventaja, los aliados estratégicos pueden ayudar a evitar la duplicación y superposición de funciones, o pueden activar el intercambio entre los actores que trabajan en temas similares o comparten los mismos

La Feria del Conocimiento Migration for Development de la ICMD



© JMDI

Organizada por la Comisión Europea y los organismos asociados a la ICMD, la "Feria del Conocimiento *Migration for Development*" tuvo lugar en Bruselas del 1 al 4 de diciembre de 2008. Esta reunión de tres días juntó a más de 450 profesionales de M&D (representantes de organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, asociaciones de migrantes, grupos de la diáspora y encargados de formular políticas) de todo el mundo para definir e identificar

buenas prácticas sobre cómo mejorar los vínculos positivos entre la migración y el desarrollo. La feria contó con talleres, presentaciones, mesas redondas y un "Mercado del conocimiento" donde los profesionales mostraron ejemplos concretos de proyectos que hacen que la migración beneficie al desarrollo.

La Feria del Conocimiento tuvo un gran impacto a la hora de establecer alianzas entre actores que participan en la M&D. De hecho, algunos encuentros formales o informales se convirtieron en asociaciones que presentaron propuestas de proyectos para la consideración de la convocatoria de propuestas de la ICMD.

La Feria del Conocimiento no solo estimuló la formación de alianzas, sino que también proporcionó una oportunidad para que los actores a pequeña escala ampliaran sus redes sociales y ganaran exposición y visibilidad significativas en el ámbito internacional de M&D.

En general, la importancia de este tipo de eventos para establecer contactos se basa en el hecho de que permiten a la gente reunirse cara a cara. Una de las lecciones más importantes es que, cuando no haya relaciones de trabajo de larga duración entre actores a pequeña escala, se pueden promover las alianzas a través de la activación de encuentros formales e informales en las plataformas de redes transnacionales que fomentan la interacción y el intercambio presenciales. Sin embargo, la organización de este tipo de eventos requiere asignar un presupuesto apropiado, una planificación meticulosa y una logística altamente eficaz.

Visite: <http://www.migration4development.org/knowledge-fair>

Cuadro de texto 22.

Proyecto:	Marruecos-36
Título:	"Mutualizar las competencias de los migrantes para la solidaridad y el desarrollo económico de Marruecos"
Socios:	Agence internationale pour le développement économique et social y Association Nouas
Países:	Francia y Marruecos



© Foto ONU – Evan Schneider

El objetivo del proyecto era impulsar las competencias de los asesores locales en materia de profesiones y mejorar la orientación vocacional y los servicios de asesoramiento profesional para los graduados marroquíes a fin de ayudarles a encontrar empleo o a realizar actividades de trabajo autónomo. Para lograr esto, el proyecto mejoró las habilidades de nueve consejeros marroquíes responsables de prestar apoyo profesional y orientación para el desarrollo empresarial a beneficiarios de tres regiones de Marruecos (Tánger, Fez y Settat). Asimismo, los asesores prestaron servicios de asesoramiento a pequeñas y medianas empresas. La red de asesores (en su mayoría con experiencia en microfinanciación) se seleccionó gracias a un ejercicio de identificación, y fue movilizada por el socio marroquí para que participara en el proyecto.

Debido a diferentes niveles de proximidad entre los socios y la red de asesores (la coordinación del proyecto tenía sede en Europa y el socio marroquí tenía sede en Casablanca), las organizaciones asociadas comprendieron la importancia de establecer alianzas constructivas con los actores locales. El hecho de que las estructuras públicas (es decir, la Agencia Nacional de Empleo, los centros regionales para la inversión y las cámaras de comercio) ya estuviesen brindando asistencia en la búsqueda de empleo y el desarrollo empresarial a estos beneficiarios concretos motivó a los socios a crear sinergias con esos actores y a evitar la duplicación de servicios, al tiempo que garantizaba la aceptación de su intervención.

Durante una visita de seguimiento realizada por el punto focal de la ICMD en el país, se animó a los socios a involucrar a las delegaciones provinciales de la *Entraide Nationale* en la red de asesores locales en materia de profesiones. Esta entidad pública (dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, Familia y Solidaridad) está presente en todo el territorio nacional y tiene amplia experiencia en materia de protección social, educación y prestación de servicios descentralizados a poblaciones vulnerables. Los socios mejoraron las habilidades de asesoramiento ocupacional de algunos miembros del personal de *Entraide Nationale*, para así extender el servicio en las áreas específicas.

Una de las lecciones que pueden extraerse de este proyecto es que la identificación de las principales partes interesadas y la creación de redes institucionales de colaboración pueden reducir significativamente los riesgos de superposición y garantizar un apoyo adecuado a las intervenciones de M&D a pequeña escala. A través de los proyectos, las organizaciones asociadas pueden crear sinergias con las entidades locales y nacionales que añaden valor a las iniciativas y pueden ampliar las redes de los socios. A fin de activar estas alianzas, los socios deben diseñar una estrategia clara para identificar y llegar a los actores relevantes, aunque también pueden contar con el asesoramiento de facilitadores externos para identificar oportunidades de colaboración.

intereses y que de otra manera no serían conscientes de la existencia del otro. Por ejemplo, en el marco de la ICMD, se estableció contacto entre los beneficiarios de proyectos que proporcionan asistencia a migrantes deportados en Malí y Etiopía (los proyectos *Etiopía-14* "Reintegración socioeconómica para las mujeres etíopes víctimas del tráfico ilegal de personas y los retornados desde el Oriente Medio" y *Malí-24* "Mejora del acceso a servicios de salud mental para migrantes sujetos a retorno forzoso en Malí", véase el cuadro de texto 14) y se les invitó a compartir ideas y experiencias. Del mismo modo, se estimuló a otros beneficiarios a producir publicaciones conjuntas, tales como una *Guía para cuidadores mayores* que dos proyectos habían previsto elaborar para empoderar a los hogares afectados por la migración (proyectos *Moldova-29* "Fortalecimiento del apoyo comunitario a los hogares multigeneracionales dejados atrás por la migración en la República de Moldova" y *Moldova-28* "Apoyo a los niños y padres en la migración", véase también el cuadro de texto 11). Asimismo, los socios pueden contar con los aliados estratégicos para mejorar sus relaciones con las partes interesadas y otros aliados estratégicos. Los contactos con los principales actores de las estructuras de cooperación de M&D a menudo garantizan el acceso al sólido conocimiento que poseen de las estrategias, programas e iniciativas generales de M&D que llevan a cabo actores internacionales, públicos, privados o de la sociedad civil a escala nacional e internacional. Los actores a pequeña escala pueden beneficiarse de

estas redes para, por ejemplo, asegurar la aceptación o visibilidad de los proyectos (véase el cuadro de texto 22).



Ventajas para los aliados estratégicos.

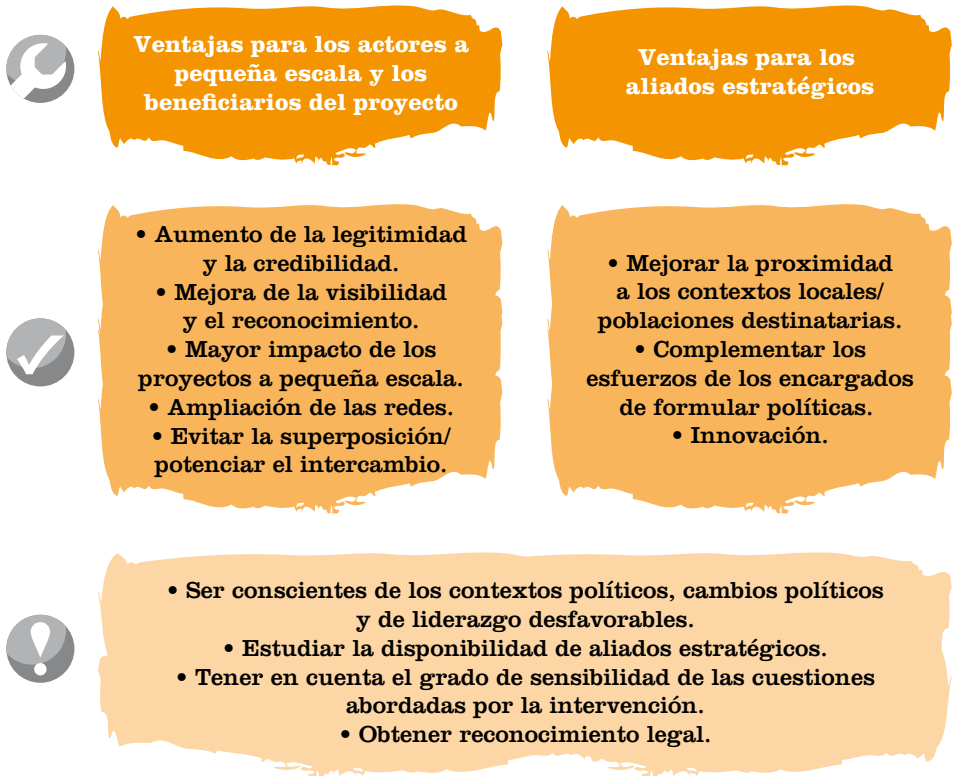
La colaboración entre los actores a pequeña escala y los aliados estratégicos también puede ser beneficiosa para los encargados de formular políticas; por ejemplo, para generar proximidad con determinados contextos o poblaciones destinatarias. Esto facilita una mejor comprensión de las tendencias y los procesos que influyen en la vida de las personas, así como la creación de una base empírica de apoyo a la práctica de los propios encargados de formular políticas. Los proyectos a pequeña escala pueden generar datos, fomentar la capacidad local, proporcionar servicios directos, etc. que complementen los esfuerzos de los encargados de formular políticas. Los proyectos a pequeña escala pueden referirse también a cuestiones que no se estén abordando en marcos más amplios (bilaterales, regionales o multilaterales) de cooperación para el desarrollo.

Una de las principales dificultades relacionadas con la participación de los

aliados estratégicos en programas de M&D es la existencia de condiciones desfavorables o contextos políticos restrictivos que puedan obstaculizar la colaboración y el intercambio. Los cambios políticos, que conducen a cambios en el liderazgo, son también un obstáculo para las alianzas entre las organizaciones a pequeña escala y los encargados de formular políticas. Además, los encargados de formular políticas pueden

tener programas muy apretados que podrían conducir a la falta de constancia en su implicación o dificultar que esta se asegure. En ocasiones, las problemáticas también pueden ser inherentes a las cuestiones específicas abordadas por las intervenciones (migración indocumentada, retorno forzoso, derechos de los migrantes, etc.). Por ejemplo, en un contexto donde la migración de personas sin documentos es continua

Figura 30: Ventajas de la participación del aliado estratégico en proyectos de M&D a pequeña escala



y significativa y como reacción se han endurecido las leyes de inmigración, la formación de alianzas entre los socios y las autoridades puede resultar complicada, especialmente si el objetivo es crear una opinión pública más positiva sobre las realidades de la migración en los contextos de acogida.

Finalmente, constituir una organización legalmente reconocida es una ventaja (a veces una condición) para los actores a pequeña escala que deseen ser considerados como interlocutores legítimos en los procesos de formulación de políticas.

A modo de resumen, la figura siguiente ilustra los principales factores que determinan las ventajas y los desafíos de la participación de aliados estratégicos en programas de M&D a pequeña escala.

8.3 Formas de colaboración con los aliados estratégicos

El requisito más importante para la participación de los encargados de formular políticas en programas de M&D es ser conscientes de las tendencias, políticas, prioridades y enfoques de la migración y el desarrollo en las escalas nacional e internacional. La adopción de un enfoque y un lenguaje comunes facilita el intercambio con los encargados de formular políticas. Además, un "análisis de las fuerzas" que identifique quienes podrían estar a favor o contrastar las causas de los socios resulta útil para identificar a los aliados estratégicos (véase la sección 8.1). Una vez se conozcan estos, es importante elaborar

Grupos de presión:

"el cabildeo periódico y la respuesta eficaz a las necesidades de los migrantes deportados nos han dado la oportunidad de integrar nuestras preocupaciones en las directrices para la formulación de una política de inmigración que el Gobierno está dispuesto a emprender"

una estrategia de comunicaciones que convenza a los encargados de formular políticas sobre las ventajas de otorgar apoyo a programas de M&D. Esto puede hacerse mediante la utilización de tres herramientas principales, que suelen usarse combinadas: los grupos de presión, la participación en eventos sobre proyectos y la participación directa en el proyecto.

Grupos de presión. Una herramienta importante para establecer un diálogo con actores influyentes en el ámbito de M&D es el cabildeo. Se dirige a los encargados de formular políticas a través de comunicaciones específicas que pueden presionarlos a tomar ciertas decisiones. Diversos beneficiarios de la ICMD han iniciado campañas de comunicación para compartir conclusiones de proyectos, datos, resultados de investigaciones y otros materiales con los encargados de formular políticas de distintos niveles, a fin de influir en la formulación de políticas (véase también la sección 5.1). Ser positivo y constructivo (presentar recomendaciones y pruebas concretas a los aliados estratégicos) parece ser

más productivo que limitarse a criticar. Asimismo, los grupos de presión pueden ser más eficaces si aprovechan un impulso político, por ejemplo, en que diversos actores se unan para abogar por el mismo cambio.

Participación de aliados estratégicos en eventos sobre proyectos. Se puede



invitar a aliados estratégicos a que participen en eventos previstos como parte de los programas de M&D a pequeña escala. Por ejemplo, muchos beneficiarios de la ICMD han organizado eventos de apertura y clausura, conferencias, seminarios, foros de debate, visitas a las actividades del proyecto, ceremonias de inauguración, etc. Anticipar la presencia de los encargados de formular políticas permite a los actores a pequeña escala presentar sus proyectos, compartir los resultados y aprovechar las oportunidades de trabajar en red con aliados estratégicos y otras partes interesadas. En comparación con la comunicación para fines de presión, que podría no exigir contacto directo, la interacción personal con los aliados estratégicos y otros actores genera

beneficios adicionales, tales como la creación de alianzas. Los eventos deben ser cuidadosamente planeados y organizados para garantizar una adecuada cobertura de los medios, aumentar la visibilidad de los proyectos y asegurar el interés de los aliados estratégicos deseados. Los socios pueden contar con el apoyo de facilitadores externos para lograr la participación de los principales actores institucionales. En Malí, por ejemplo, la oficina del PNUD organizó un evento de presentación oficial de la ICMD que reunió a los beneficiarios que estaban implementando proyectos en todo el país, la sociedad civil, las autoridades centrales (la ceremonia estuvo presidida por un representante del Ministerio de Malienses en el Exterior e Integración Africana) y la prensa. La oficina de campo de la OIM brindó apoyo a los beneficiarios de la ICMD en Georgia de modo similar. Por otra parte, con motivo del Día Internacional de los migrantes, los socios del proyecto "Mejora del acceso a servicios de salud mental para migrantes sujetos a regreso forzoso en Malí" (véase el cuadro de texto 14), organizaron una conferencia-debate sobre "Inmigración y Derechos Humanos", que fue transmitida por la televisión nacional, dos emisoras de radio y fue seguida por la prensa. Otro buen ejemplo de participación de los encargados de formular políticas lo ofrece un proyecto destinado a la integración de los migrantes georgianos en el mercado laboral de su país de origen (véase el cuadro de texto 23).

Cuadro de texto 23.

Proyecto:	Georgia-15
Título:	"La integración de los migrantes georgianos en el mercado laboral"
Socios:	Asociación georgiana de empleadores y Bildungswerk der Wirtschaft GmbH
Países:	Georgia y Alemania



El objetivo del proyecto era fomentar la reinserción de los retornados y los desplazados internos en el mercado de trabajo georgiano. Para lograrlo, los socios identificaron las competencias de los retornados, les ofrecieron capacitación profesional, recapitación técnica y apoyo psicológico para adaptar sus competencias a las necesidades del mercado laboral local, además de brindarles ayuda para la incorporación y el desarrollo empresarial.

Asimismo, los socios propusieron recomendaciones para los empleadores y los encargados de formular políticas con respecto a la reintegración de migrantes calificados (retornados) en la economía georgiana. Los recientes acuerdos de readmisión firmados entre Georgia y los Estados miembros de la Unión Europea podrían proporcionar una base de apoyo adicional al proyecto.

Llegar a la población destinataria resultó ser una tarea difícil en vista de la falta de información que los socios podían aprovechar para identificar a los beneficiarios del proyecto. En lugar de ello, la participación de los empleadores se afianzó al utilizar la base de afiliados del socio georgiano. El proyecto identificó las necesidades de estos posibles empleadores y resaltó las ventajas que el proyecto podía ofrecerles al dar trabajo a migrantes retornados altamente calificados.

La asociación partió de relaciones de trabajo anteriores y capacidades técnicas similares entre las organizaciones asociadas. El socio alemán tiene amplia experiencia en formación profesional; el socio georgiano es una asociación de empleadores cuyos miembros autorizaron la implementación del componente del proyecto relacionado con la incorporación laboral. A través del proyecto también se reforzó la capacidad del socio georgiano en términos de metodologías de capacitación y colocación, gracias a la organización de viajes de estudio a Alemania.

Asimismo, la asociación se benefició de una red de colaboración entre las organizaciones internacionales (PNUD, OIM y OIT). La participación en ICMD fue activada gracias a la información que circula a través de esta red de actores sobre la iniciativa. Además, los socios identificaron actores que trabajan en la esfera de la migración a escala nacional, lo que les permitió participar en reuniones y conferencias en Georgia, aumentando así su visibilidad frente a actores y donantes influyentes en el mercado de M&D en el país y en el extranjero (la Comisión Estatal para la Migración y el Consejo Danés para los Refugiados entre otros). Esto también aumentó sus posibilidades de concienciar sobre la situación de los beneficiarios de estos programas entre los encargados de formular políticas. Por ejemplo, representantes de las organizaciones asociadas se reunieron con el Ministerio de Trabajo, Salud y Asuntos Sociales de Georgia y el parlamento nacional durante una visita de estudio en octubre de 2009.

En conjunto, el proyecto es un ejemplo de un buen análisis de las fuerzas favorables a los objetivos del proyecto y de buenos contactos con los actores nacionales e internacionales que tienen probabilidades de exhortar a los socios a contribuir al debate sobre la política migratoria y de reintegración en el país.

Participación directa en el proyecto.

La colaboración con los aliados estratégicos en las intervenciones de M&D a pequeña escala también se puede formalizar al invitarlos a participar en los procesos de gestión del proyecto, de consulta y seguimiento o de toma de decisiones. Esta técnica puede extenderse también a las autoridades locales y otras partes interesadas. Los proyectos financiados por la ICMD "Información y capacitación de los migrantes" (véase el cuadro de texto 17) y "Fortalecimiento del apoyo comunitario a los hogares multigeneracionales dejados atrás por la migración en la República de Moldova" (*Moldova-29*), por ejemplo, establecieron "grupos consultivos" o "comités directivos" para el proyecto, con repre-

sentación de las autoridades locales y nacionales. En el proyecto moldavo, los socios declararon explícitamente que el propósito del grupo consultivo era crear un mecanismo para compartir conclusiones del proyecto con las instituciones gubernamentales con el fin de influir en las políticas que responden a los impactos de la migración en los hogares vulnerables que quedan atrás. El tipo de herramientas que acabamos de describir no solo ayuda a los socios a documentar las políticas, sino que también contribuyen a concienciar a los socios sobre las prioridades de los gobiernos. En suma, los actores a pequeña escala que buscan vías para colaborar con los aliados estratégicos deben tener en cuenta lo siguiente (véase la figura 31).

Figura 31: Formas de participación estratégica del aliado



Los aliados estratégicos son actores que ocupan puestos de influencia y cuentan con poder de decisión. La colaboración con ellos aporta varias ventajas que suelen extenderse más allá de la duración de un solo proyecto de M&D. Con el fin de involucrar a aliados estratégicos en sus intervenciones, los actores a pequeña escala deben:

- Ser conscientes de las tendencias, políticas, prioridades, enfoques y lenguaje profesional que utilizan los gobiernos, organismos internacionales y encargados de formular políticas en general en el ámbito de migración y desarrollo. Estos actores tienen sitios web y producen documentación que los actores a pequeña escala deben conocer y consultar.
- Establecer estrategias para involucrar a aliados estratégicos. Esto requiere ser conscientes de las ventajas que los actores a pequeña escala —pero también los aliados estratégicos— pueden extraer de la colaboración. La comunicación con los encargados de formular políticas para compartir las conclusiones de los proyectos o para presionar a favor de una causa concreta, por ejemplo, puede proporcionarles pruebas para documentar los procesos de formulación de políticas. Otras maneras de involucrar a aliados estratégicos son la participación de los encargados de formular políticas en programas de M&D a través de la asistencia a eventos sobre proyectos o su participación directa en la gestión del proyecto y la toma de decisiones.
- Determinar los actores más influyentes dentro de las estructuras políticas relacionadas con los objetivos de un proyecto. La identificación y el análisis de las fuerzas son herramientas que los actores a pequeña escala pueden utilizar para evaluar qué actores podrían actuar a favor de su causa.

RECOMENDACIONES FINALES



Al diseñar e implementar acciones de migración y desarrollo, los actores a pequeña escala deben:

1. **Garantizar espacio para las múltiples contribuciones de los migrantes.** Dentro de una determinada acción, los migrantes pueden aportar simultáneamente distintos recursos (capital social, financiero, humano y cultural) y las actividades del proyecto elegido deben permitir que todos estos recursos se aprovechen simultáneamente.
2. **Asegurar que las acciones se basen en vínculos transnacionales relevantes.** Los proyectos de migración y desarrollo se desarrollan en una dimensión transnacional y las zonas conectadas por un proyecto deben estar vinculadas a través de redes significativas. La mayor parte de los proyectos de migración y desarrollo lo logran afianzando sus acciones en la misma línea que los sistemas de migración establecidos entre los países de origen y de acogida; sin embargo, se pueden justificar vínculos importantes de otros tipos (sobre la base del género, profesión, generación, etc.).
3. **Promover la participación de los migrantes a través de acciones de migración y desarrollo.** El éxito de un proyecto de migración y desarrollo no implica necesariamente que los migrantes figuren entre los socios reales. Sin embargo, exige su

participación activa (como socios, partes interesadas o beneficiarios). La implicación de los migrantes se logra al permitir su participación directa en las distintas fases de un proyecto de migración y desarrollo (identificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación).

4. **Comprobar la disponibilidad de los migrantes para participar.** Al movilizar a los migrantes, se debe tener en cuenta su disponibilidad para participar en los proyectos. Esto puede requerir ser flexibles en la planificación del tiempo (por ejemplo, permitiendo que su participación tenga lugar al final del día, los fines de semana y en días festivos) y de recursos (por ejemplo, incluyendo contribuciones voluntarias y remuneradas).
5. **Compartir conocimientos de migración y desarrollo basados en la experiencia.** Dedique tiempo para involucrarse de manera activa en las redes existentes de homólogos intercambiando experiencias y lecciones aprendidas al implementar proyectos de migración y desarrollo a pequeña escala. Consultar y contribuir a este tipo de conocimiento es esencial para poder reproducir experiencias positivas y evitar los errores del pasado.
6. **Fijar expectativas realistas.** La proximidad al terreno de intervención a menudo se traduce en un fuerte compromiso y entusiasmo de los actores a pequeña escala. No

obstante, esto no debe conllevar que se sobrestimen los posibles logros en los plazos acordados y los recursos financieros disponibles para un proyecto de migración y desarrollo. Los proyectos crean expectativas entre los beneficiarios y las partes interesadas, y fijar objetivos demasiado ambiciosos puede provocar frustración si no se logran plenamente.

7. **Asegurarse de que las acciones estén en consonancia con agendas para el desarrollo más generales.** La proximidad al terreno de la intervención ofrece a los actores a pequeña escala una gran ventaja comparativa como ejecutores de acciones de migración y desarrollo, y les proporciona mayor capacidad para movilizar ciertos recursos y vínculos directos con las poblaciones destinatarias. Sin embargo, la proximidad al terreno no exime a los actores a pequeña escala de alinear sus acciones con objetivos locales/nacionales de desarrollo más generales.

8. **Participar en asociaciones de tamaño manejable.** El carácter transnacional de las acciones de migración y desarrollo plantea nuevos retos para la constitución y el funcionamiento de asociaciones. Aunque cada uno de los socios también puede aportar recursos adicionales a una acción conjunta, es más eficaz que se mantengan asociaciones relativamente pequeñas. Esto facilita la coordinación y comunicación a lo largo del proyecto. Es útil firmar acuerdos de colaboración adicionales con otros actores que puedan contribuir al proyecto y lograr que participen como partes interesadas.
9. **Compartir las responsabilidades con aliados en todos los niveles.** Si bien resulta fundamental que los socios identifiquen metas compartidas, lo mismo es cierto al establecer alianzas con partes interesadas y aliados estratégicos. Al compartir responsabilidades se reconoce que los aliados en todos los niveles tienen los mismos objetivos finales.

Al prestar apoyo a las acciones de los actores a pequeña escala en migración y desarrollo, los encargados de formular políticas (donantes, gobiernos, etc.) deben:

1. **Ponderar las actividades en los componentes de migración y en los de desarrollo.** Para que los proyectos realmente se incluyan en el ámbito de la migración y el desarrollo, sus componentes de migración y de desarrollo deben tener el mismo peso. Los proyectos que se centran en las prioridades más relevantes de desarrollo local podrían no requerir la participación de los migrantes, y viceversa, las contribuciones más valiosas que los migrantes puedan aportar podrían no ser las más necesarias en los contextos locales. No obstante, ambos componentes de un proyecto deben estar unidos por vínculos significativos.
2. **Garantizar la coherencia entre las acciones de migración y desarrollo a pequeña escala y agendas más generales.** El alcance reducido que tienen los proyectos de los actores a pequeña escala puede generar impactos que se repercuten con fuerza en el plano local pero que resultan menos visibles a escala nacional, regional o internacional. Los encargados de formular políticas deben ser realistas en cuanto a las expectativas de lo que pueden lograr los proyectos a pequeña escala. Sin embargo, los proyectos todavía pueden hacer contribuciones

locales a procesos más amplios y debe evaluarse su relevancia en relación con agendas para el desarrollo más generales.

3. **Compartir las responsabilidades con actores a pequeña escala.** Al reconocer que ambos persiguen los mismos objetivos a largo plazo, los encargados de formular políticas deben compartir responsabilidades con actores a pequeña escala. Esto conduce a una redistribución del poder mediante la creación de estructuras de cooperación para el desarrollo más horizontales.
4. **Evaluar la fortaleza de las asociaciones transnacionales.** Los proyectos de migración y desarrollo de alto desempeño suelen afianzarse en asociaciones transnacionales bien establecidas. Al evaluar la solidez de una asociación, también debe tenerse en cuenta esta dimensión transnacional. Por lo tanto, deben fijarse criterios de evaluación no solo para las organizaciones de socios individuales, sino también para la asociación en su conjunto. Asimismo, podrían extenderse criterios adicionales a los actores involucrados en el proyecto.
5. **Valorar los motivos para la participación de los migrantes.** La participación directa y activa de los migrantes es un elemento clave que afecta al éxito de las acciones de migración y desarrollo. Se puede lograr de muchas maneras, desde ofrecer apoyo

directo a las acciones iniciadas por los migrantes y las organizaciones de migrantes hasta apoyar a otros actores a pequeña escala con una capacidad demostrada para movilizar eficazmente a los migrantes.

6. **Facilitar la creación de redes y el intercambio tanto virtuales como presenciales.** Los encargados de formular políticas pueden desempeñar un papel clave a la hora de facilitar el contacto entre los actores a pequeña escala. Esto es crucial no solo para el surgimiento de nuevas alianzas y acciones conjuntas, sino también para el intercambio de información, conocimientos, lecciones aprendidas y mejores prácticas. Si bien las plataformas virtuales tienen la ventaja de ser accesibles para un mayor número de usuarios potenciales, los encuentros presenciales siguen siendo fundamentales para lograr que la gente se comprometa y participe de manera activa.
7. **Adaptar el apoyo financiero a las oportunidades de fomento de capacidades.** La eficacia de los programas de financiación específicos para los actores a pequeña escala en migración y desarrollo mejora cuando se integra con medidas de fomento de capacidades. El apoyo financiero y técnico permite a los actores a pequeña escala acceder a los recursos necesarios para participar activamente a través de la experiencia práctica en proyectos de

migración y desarrollo. Cuando se proporcionan conjuntamente ambos recursos, se refuerzan los beneficios derivados de cada uno.

8. **Proporcionar formas de apoyo personalizado.** La diversidad de actores a pequeña escala que se dedican a la migración y el desarrollo exige apoyo personalizado que se adapte a sus necesidades. Una forma de proporcionarlo consiste en crear estructuras de gestión flexibles y descentralizadas. De hecho, la proximidad entre los profesionales y los encargados de formular políticas permite identificar mejor las necesidades de los actores a pequeña escala y encontrar juntos posibles respuestas. Asimismo, permite aprovechar nuevas oportunidades imprevistas cuando se presentan.
9. **Garantizar el compromiso a largo plazo.** Los programas de migración y desarrollo no solo ofrecen la oportunidad a los actores a pequeña escala de acceder a financiación para proyectos, sino que también proporcionan espacio para que se establezcan oportunidades de fomento de capacidades, creación de redes y relaciones de intercambio mutuo. Estas requieren tiempo y un compromiso constante para desarrollarse plenamente y demostrar sus beneficios. Por lo tanto, los encargados de formular políticas deben adoptar una visión a largo plazo en torno a la creación de oportunidades de participación de actores a pequeña escala de migración

y desarrollo. La súbita interrupción del compromiso al final de un programa de gran tamaño puede poner en peligro las relaciones entabladas

con actores a pequeña escala, además de desacreditar a los encargados de formular políticas.

Referencias

- Alkire, S. (2010). "Human Development: definitions, critiques and related concepts." *Human Development Research Paper*. Vol. 1.
- Banco Mundial. (2006). *Global Economic Prospects 2006. Economic Implications of Remittances and Migration*. Washington D.C., Banco Mundial.
- Beauchemin, C. y B. Schoumaker. (2009). "Are Migrant Associations Actors in Local Development? A National Event-History Analysis in Rural Burkina Faso." *World Development*. 37(12): 1897-1913.
- Bergh, S. (2010). "Assessing the Scope for Partnerships between Local Governments and Community-Based Organizations: Findings from Rural Morocco." *International Journal of Public Administration*. 33(12-13): 740-751.
- Castles, S. y M.J. Miller. (2009). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Cuarta edición. Nueva York y Londres, the Guilford Press.
- Comisión Europea. (2006). *The Global Approach to Migration one year on: Towards a comprehensive European migration policy*. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo, COM(2006) 735 final del 30 de noviembre, Bruselas.
- Comisión Europea. (2008). *Local Authorities: Actors for Development*, Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, el Consejo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones, COM(2008) 626 final del 8 octubre de 2008, Bruselas.
- Consejo de la Unión Europea. (2006). *Global Approach to Migration: Priority Actions Focusing on Africa and the Mediterranean*. Anexo I. Conclusiones de la Presidencia – Bruselas, 15/16 diciembre de 2005.
- de Haas, et al. (2009). "Mobility and Human Development", Documento de Investigación sobre el Desarrollo Humano 2009/01, PNUD.
- de Haas, H. (2006). *Engaging Diasporas. How governments and development agencies can support diaspora involvement in the development of origin countries*. Oxford, Instituto Internacional para las Migraciones (IMI).
- de Haas, H. (2010). "Migration and Development: A Theoretical Perspective", *International Migration Review*, 44(1): 227-264 (Primavera).
- EUNOMAD. (2010). *Migration and Development: European Guide to Practices*. Red Europea sobre Migraciones y Desarrollo.

- Faist, T. (2008). "Migrants as Transnational Development Agents: An Inquiry into the Newest Round of the Migration-Development Nexus." *Population, Space and Place*. 14(1): 21-42.
- Faist, T. y M. Fauser. (2011). 'The Migration-Development Nexus: Toward a Transnational Perspective'. T. Faist, M. Fauser, P. Kivisto, editores. *The Migration-Development Nexus: Toward a Transnational Perspective*. Palgrave MacMillan: 1-26.
- GMM. (2010). *Mainstreaming migration into development planning. A Handbook for policy-makers and practitioners*. Ginebra, OIM.
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador, Secretaría Nacional del Migrante. (2008). *El Texto de la Nueva Constitución. Grandes pasos para garantizar los derechos de las personas migrantes*. Ecuador.
- GTZ. (2009). *Cooperating with Diaspora Communities. Guidelines for Practice*. Eschborn, GTZ.
- Horst, C., et al. (2010). *Participación de las diásporas en la consolidación y el Desarrollo*. Un manual para profesionales y encargados de formular políticas. Oslo, PRIO.
- Hovland, I. (2005). *Successful Communication. A Toolkit for Researchers and Civil Society Organizations*. Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar y Programa de Investigación y Política de Desarrollo.
- ICMD (2010). *From Migration to Development. Lessons Drawn from the Experience of Local Authorities*. Informe completo.
- ICMD. (2008). *Salon de la connaissance. Manuel détaillé*.
- Levitt, P. (1998). "Social Remittances: Migration Driven Local-Level Forms of Cultural Diffusion." *International Migration Review* 32(4): 926-948.
- Mohapatra, S., et al. (2010). "Outlook for Remittance Flows 2011-12. Recovery after the crisis, but risks lie ahead." *Migration and Development Brief 13*, Banco Mundial, noviembre.
- MPI/OIM. (de próxima aparición). *Handbook on Engaging Diaspora in Development*.
- Naciones Unidas. (1990). *Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares*, aprobada por la resolución 45/158 de la Asamblea General, del 18 diciembre de 1990.
- Nussbaum, M.C. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge (MA) y Londres, Harvard University Press.
- OCDE. (2010). *International Migration Outlook: SOPEMI 2010*, OCDE.

- OIM. (2010). *Migration and Development. Migrant Stories*. La Haya, OIM.
- Ong, A. (1999). *Flexible Citizenship. The Cultural Logics of Transnationality*. Durham, Duke University Press.
- Pastore, F. (2006). *Transnationalism and Co-development: Are They Just "Hot Air" or Are They Useful Concepts?* Documento de debate preparado como parte del proyecto: Circuitos de migración y desarrollo. Roma: CeSPI.
- Pérouse de Montclos, M.A. (2005). *Diasporas, Remittances and Africa South of the Sahara. A Strategic Assessment*. Serie de monografías del ISS núm. 112, marzo.
- Pieke, F.N., et al. (2005). *Synthesis Study. A part of the report on informal remittance systems in Africa, Caribbean and Pacific (ACP) countries*. Oxford, COMPAS.
- PNUD. (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano 2009. Superando barreras: Movilidad y desarrollo humanos*. Nueva York: PNUD.
- Portes, A., et al. (1999). "The study of transnationalism: pitfalls and promise of an emergent research." *Ethnic and Racial Studies* 22: 217-237.
- Quiloango Tipanluisa, S. (2011). *Políticas públicas migratorias en el Ecuador*, Documentos de trabajo. Ecuador: FES-ILDIS, enero.
- Ratha, D. (2007). "Leveraging Remittances for Development". *Migration Policy Brief*. Washington, D. C., Instituto de Políticas de Migración (MPI), junio.
- Ratha, D. y J. Riedberg. (2005). *On Reducing Remittance Costs*. Washington D.C., Banco Mundial.
- Ratha, D. y S. Mohapatra. (2011). "Preliminary Estimates of Diaspora Savings", *Migration and Development Brief 14*, Banco Mundial, febrero.
- Sen, A. 1999. *Development as Freedom*, N.Y.: Anchor Books.
- Wescott, C. y J. Brinkerhoff, editores. (2006). *Converting Migration Drains into Gains, Harnessing the Resources of Overseas Professionals*. Manila, Banco Asiático de Desarrollo.
- Wickramasekara, P. (2002). Policy responses to skilled migration: Retention, return and circulation. *Perspectives on Labour Migration 5E*. Ginebra, OIT.

Anexo – Lista de proyectos de la ICMD

A continuación se ofrece la lista completa de los proyectos financiados en el marco de la ICMD. Si desea obtener más información acerca de cada uno de los proyectos, visite la página web de la ICMD: www.migration4development.org.

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Argelia-1	Nuevas solidaridades y codesarrollo en Argelia	• Association Nationale de Volontariat Touiza • Touiza Solidarité	Argelia Francia
Argelia-2	Me faltan las palabras para explicarlo todo: las rutas de migración irregular y la comunicación	• Forum Algérien pour la Citoyenneté et la Modernité • Región de Sicilia, Ministerio Regional de Familia, Políticas Sociales y Autoridades Locales, Departamento de políticas sociales	Argelia Italia
Argelia-3	Aprovechar las capacidades de los migrantes	• Forum Algérien pour la Citoyenneté et la Modernité • Asociación de las Agencias para la Democracia Local • Municipio de Lecce • Región de Sicilia, Departamento de trabajo	Argelia Francia Italia
Argelia-4	Acompañar a los migrantes: una nueva herramienta para el desarrollo del país de origen	• Asociación para el desarrollo y la promoción del artesanado local • Asociación para la promoción de la apicultura de montaña • Asociación migración, solidaridad e intercambios para el desarrollo	Argelia Francia
Cabo Verde-5	Desarrollo sostenible de los cultivos agrícolas en Cabo Verde	• Associação dos Amigos da Natureza • Associação Nacional dos Engenheiros Técnicos	Cabo Verde Portugal
Cabo Verde-6	Los emigrantes y las remesas como fuente de desarrollo	• Organização das Mulheres de Cabo Verde • Persone come noi	Cabo Verde Italia
Cabo Verde-7	Centro multimedia en Cabo Verde	• Associação Jovens Solidarios • Associazione di Promozione Sociale Lunaria • Associazione Donne Capoverdiane in Italia • Binario Etico Soc. Coop.	Cabo Verde Italia

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Ecuador-8	REDES-CAP: apoyo a la capacidad de los migrantes para promover el desarrollo	• Fundación Eugenio Espejo • Unión de organizaciones campesinas e indígenas de Cotacachi • Asociación Rumiñahui Hispano-Ecuatoriana para la colaboración al desarrollo	Ecuador España
Ecuador-9	Fortalecer la cadena productiva de café orgánico en la provincia de Loja, Ecuador	• Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo • Paz y Desarrollo	Ecuador España
Ecuador-10	Capacidades empresariales en Chimborazo	• Fundación Alternativa • Red Interinstitucional de Movilidad Humana de Chimborazo • Dirección General de Inmigración y Voluntariado, Conserjería de Política Social, Mujer e Inmigración, Comunidad Autónoma de la Región de Murcia	Ecuador España
Egipto-11	Transferencia de habilidades de los migrantes en la acuicultura y la pesca: el caso de Grecia y Egipto	• Egyptian Agribusiness Association • Athens Network of Collaborating Experts	Egipto Grecia
Egipto-12	Sostenibilidad en proyectos de desarrollo: iniciativa conjunta egipcio-chipriota	• Citizens for Development Foundation • Middle East Development, Dialogue and Solidarity	Egipto Chipre
Egipto-13	Conocimiento empresarial: hacia una experiencia en materia de desarrollo entre las mujeres germano-árabes y egipcias	• Departamento de expatriados árabes de la Liga de los Estados Árabes • German-Arab Friendship Association	Egipto Alemania
Etiopía-14	Reintegración socioeconómica para las mujeres etíopes víctimas del tráfico ilegal de personas y los retornados desde el Oriente Medio	• Comisión "Development and Inter-Church Aid Commission" de la Iglesia Cristiana Ortodoxa de Etiopía, Departamento "Refugee and Returnee Affairs" • Association for Forced Migrants • AGAR Yearegawian Erdata Mescha Mehaber • Fundación Stichting DIR	Etiopía Países Bajos
Georgia-15	La integración de los migrantes georgianos en el mercado laboral	• Asociación georgiana de empleadores • Bildungswerk der Wirtschaft GmbH	Georgia Alemania

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Georgia-16	Diáspora georgiana para el desarrollo en Kutaisi	• Agencia para la Democracia Local • Fundación Georgia /diáspora georgiana	Georgia Países Bajos
Georgia-17	Promover la cooperación entre las comunidades de migrantes y los gobiernos locales a favor del desarrollo local	• Asociación nacional de autoridades locales de Georgia • Asociación letona de gobiernos locales y regionales	Georgia Letonia
Georgia-18	Cambiar la migración para el desarrollo	• Nabada Improvement Neighbourhood Association • Fundación Georgia /diáspora georgiana	Georgia Países Bajos
Ghana-19	Granja avícola familiar de Sanfoka	• African Development Organization for Migration • Fundación Sankofa	Ghana Países Bajos
Ghana-20	Iniciativa de desarrollo de capacidades en la comunidad de Buduburam	• Assemblies of God Development and Relief Services • E-Life Development Agency • World Servants Netherlands	Ghana Países Bajos
Jamaica-21	Mitigar los efectos negativos de la migración en los hogares multigeneracionales en Jamaica	• Hope for Children Development Company Ltd. • HelpAge International	Jamaica Reino Unido
Jamaica-22	Redes de conocimiento para conectar a Jamaica con su diáspora	• Mona School of Business, University of the West Indies • KAJAN's Women's Enterprise Limited	Jamaica Reino Unido
Jamaica-23	Apoyo migrantes jamaicanos deportados y sus familias	• Institute of Sustainable Development, University of the West Indies • Female Prisoners Welfare Project Hibiscus	Jamaica Reino Unido
Malí-24	Mejora del acceso a servicios de salud mental para migrantes sujetos a retorno forzoso en Malí	• Association Malienne des Expulsés • Médecins du Monde – Francia	Malí Francia
Malí-25	Aplicación de un dispositivo de apoyo binacional para los empresarios migrantes de la región de Kayes	• Centre d'appui à la microfinance et au développement • Service international d'appui au développement	Malí Francia

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Malí-26	Educación para el codesarrollo en Malí	• Assemblée Régionale de Kayes • Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural	Malí Francia
Moldova-27	DEVINPRO Moldova 2009/2010: Fortalecer el vínculo entre la migración y el desarrollo mediante la creación y prueba de productos y servicios repetibles relacionados con la migración para los migrantes y sus comunidades	• Centro de análisis e investigaciones sociológicas, políticas y psicológicas • International Agency for Source Country Information	Moldova Austria
Moldova-28	Apoyo a los niños y padres en la migración	• Centro de información sobre los derechos del niño • Accompagnement, Lieux d'Accueil, Carrefour éducatif et social	Moldova Francia
Moldova-29	Fortalecimiento del apoyo comunitario a los hogares multigeneracionales dejados atrás por la migración en la República de Moldova	• Second Breath • HelpAge International	Moldova Reino Unido
Moldova-30	Capacidades de los migrantes para el desarrollo del sistema de salud moldavo: un proyecto de ganancia de cerebros	• Universidad estatal médica y farmacéutica Nicolae Testemitanu • Universidad de Leipzig	Moldova Alemania
Moldova-31	Moldova: Mejora de la alfabetización financiera para receptores y remitentes de remesas	• Centro de desarrollo rural • Frankfurt School of Finance and Management	Moldova Alemania
Marruecos-32	Migración, desarrollo: mujeres en movimiento en Khouribga – MiDéF	• Centre International de Coopération Sud Nord • Agenzia di Cooperazione degli Enti Locali • Associazione Nazionale Oltre Le Frontiere • EuroQualità Soc. Coop.	Marruecos Italia
Marruecos-33	Proyecto de avicultura en la comunidad rural de Ouled Daoud Azkhanine, Marruecos	• Coopérative agricole AL FATH • Organisation de la diaspora Marocaine en Belgique	Marruecos Bélgica

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Marruecos-34	Asociaciones de migrantes, asociaciones de aldeas: creación de redes para el desarrollo local en Marruecos	• Association Touya pour l'action féminine • Forum des alternatives Maroc • Association Immigration Développement Démocratie	Marruecos Francia
Marruecos-35	Derechos de los migrantes y otredad cultural	• Fondation Orient Occident • Cooperazione Internazionale Sud Sud	Marruecos Italia
Marruecos-36	Mutualizar las competencias de los migrantes para la solidaridad y el desarrollo económico de Marruecos	• Agence internationale pour le développement économique et social • Association Nouas	Marruecos Francia
Marruecos-37	Migración circular de la mujer: vector de desarrollo	• Fondation Orient Occident • Fondation Centre d'Initiatives et de Recherches Européennes en Méditerranée	Marruecos España
Nigeria-38	Migración irregular: subsanar la falta de información	• Child Adolescent and Family Survival Organization • Universidad de Coventry	Nigeria Reino Unido
Nigeria-39	Los derechos de los migrantes: iniciativa nigeriano-polaca	• Human Support Services • Rule of Law Institute Foundation (Instytut na Rzecz Państwa Prawa)	Nigeria Polonia
Nigeria-40	Estudio de una cohorte con drepanocitosis: un plan piloto sostenible	• ZANKLI Medical Centre • Fundación Fantsuam del Estado de Kaduna • London Focus Group on Sickle Cell in Africa- Asociación de médicos especialistas y generalistas nigerianos	Nigeria Reino Unido
Filipinas-41	Fortalecer la capacidad de los migrantes como socios en el desarrollo económico	• Migrant Forum in Asia • Unlad Kabayan Migrant Services Foundation, Inc. • Commission for Filipino Migrant Workers	Filipinas Países Bajos
Filipinas-42	Maximizar los beneficios y minimizar el coste social de la migración al extranjero en Filipinas	• Atikha Overseas Workers and Communities Initiatives, Inc. • Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli	Filipinas Italia

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Filipinas-43	María a favor del logro de los ODM: movilización de la diáspora, los grupos de mujeres locales, los bancos rurales y los gobiernos locales para el desarrollo rural	• Economic Resource Centre for Overseas Filipinos • COS Utrecht	Filipinas Países Bajos
Filipinas-44	Desarrollar intervenciones para tratar los problemas de estrés y de salud mental entre las trabajadoras migrantes	• Action for Health Initiatives, Inc. • Vrije Universiteit Metamedica Health Care and Culture	Filipinas Países Bajos
Senegal-45	Movilizar las remesas de los migrantes para el desarrollo local en el Senegal	• Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Artisans du Sénégal • Echanges Internationaux pour le développement et la coopération	Senegal Francia
Senegal-46	Proyecto SPES – Senegal – Piamonte y Cerdeña: migración y codesarrollo	• Amicale Socio-Economique Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo • Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal • Arcoiris Onlus: Associazione Femminile Multiétnica • Comunità Impegno Sviluppo Volontariato	Senegal Italia
Senegal-47	Herramientas de apoyo para proyectos económicos de los migrantes (S.T.E.P.)	• Agence Régionale de Développement de Diourbel • Confédération Sénégalaise pour la promotion des petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat des migrants • Coordination Générale des Migrants pour le Développement • Regione Veneto (Región de Venecia) • Unioncamere	Senegal Bélgica Italia
Sri Lanka-48	Programa ACCESS para los migrantes	• Fundación Sewalanka • Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.	Sri Lanka Alemania
Sri Lanka-49	Aprovechar las remesas para el desarrollo socio-económico en Sri Lanka	• Sarvodaya Economic Enterprises Development Services • Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras – Asia • Bangladesh Support Group	Sri Lanka Bangladesh Países Bajos

Núm. de proyecto	Título del proyecto	Socios	Países
Túnez-50	ACTION VERTE: Acción para valorar la experiencia y los recursos de los tune- cinos emigrantes	• Union Tunisienne de l'Agricul- ture et de la Pêche • Centro di Ricerche Economiche e Sociali del Meridione	Túnez Italia
Túnez-51	Información y capacitación de los migrantes	• Association pour le Développe- ment Durable et la Coopération Internationale de Zarzis • Association Féminine Jasmin d'Orient	Túnez Francia

Sobre las autoras

Sandra Paola Álvarez Tinajero es doctoranda en el Instituto Universitario de Estudios Internacionales y Desarrollo de Ginebra. Cuenta con un Máster en Estudios de Desarrollo y tiene formación en educación. Posee amplia experiencia trabajando en organizaciones internacionales (UNESCO, PNUMA, OIM). En ellas ha llevado a cabo investigaciones para la formulación de políticas y ha diseñado proyectos, además de colaborar como consultora independiente en el ámbito de la migración. Su investigación actual se centra en la migración y el desarrollo, la demarcación de fronteras y la migración laboral.

Giulia Sinatti coordina la Oficina de Migración de *Transition International*, empresa de consultoría con sede en los Países Bajos, y es investigadora en el Instituto Internacional de Estudios Sociales de la Universidad Erasmus de Rotterdam. Tiene un doctorado en Sociología y Estudios Urbanos Europeos y cuenta con una larga experiencia en investigación y asesoramiento de encargados de formular políticas y profesionales en las áreas del transnacionalismo de los migrantes, el retorno y la migración circular, la participación de los migrantes en el desarrollo nacional, las contribuciones de la diáspora a la consolidación de la paz y la migración y el desarrollo urbano.

Este curso online – “Gestionar tu proyecto de M&D con éxito” – complementa este manual dado que ofrece consejos prácticos de cómo gestionar tu iniciativa de M&D.

Comprende seis módulos que te ayudarán a:

- Identificar y abordar los problemas locales de M&D;
- Elegir tu equipo;
- Formular los documentos de proyecto claves;
- Iniciar, gestionar y monitorear tu proyecto de M&D;
- Preparar para evaluaciones.

El contenido del curso está basado en la experiencia única y de primera mano de la ICMD que apoya organizaciones de la sociedad civil, autoridades locales y otros actores que implementan proyectos de M&D. Como una herramienta orientada a la práctica, os guiará a través del ciclo del proyecto mientras abordáis los temas más relevantes para los actores de M&D con ejemplos de buenas prácticas y lecciones aprendidas por la ICMD.



Iniciativa Conjunta de la CE-ONU de Migración
y Desarrollo (ICMD)

UN/UNDP Oficina a Bruselas

UN House

14 Rue Montoyer, Bruselas, 1000, Bélgica

Tel. (+32-2) 235 055 0

Fax. (+32-2) 235 0559

www.migration4development.org

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de las autoras y de ninguna manera refleja las opiniones de la Unión Europea, la OIM ni las Naciones Unidas, incluidos el PNUD, el UNFPA, el ACNUR ni la OIT, ni las de sus Estados miembros.