



## Guía metodológica referente a los intercambios de personas en el cuadro de la cooperación Sur-Sur y Sur-Norte

Herramientas y procedimientos para un intercambio eficiente y exitoso de personas



Foto: Samja Gjenero

## Referente al autor

Daniele-Enrico Fino era profesor en el Graduate Institute de Ginebra, Suiza. Tiene dos títulos de master universitario, uno en administración pública (Instituto de Altos Estudios en Lausanne, Suiza) y el otro en socio-economía (Universidad de Berna, Suiza), con una trayectoria de más de 30 años de experiencia en la Cooperación al Desarrollo.



Unité, Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional

Desde hace más de 50 años, Unité, Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional, se compromete a que la calidad de las asignaciones de los cooperantes se fortalezca, estableciendo estándares, ejecutando evaluaciones y estudios, así como brindando apoyo y formación continua a sus organizaciones miembros. Unité representa a 20 organizaciones miembros y se empeña en colaboración estrecha con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en favor de una cooperación eficaz, sostenible y equitativa con las contrapartes en el Sur. Más información en la página Web: <http://www.unite-ch.org/es>



## La Asociación CEAS Burkina

Su visión hasta el horizonte del 2020 es llegar a ser un centro de competencia sostenible en los campos de las tecnologías apropiadas y energías renovables, en la agro-ecología y medio ambiente, en la agro-transformación, en la transferencia de competencia en favor de las poblaciones y otras contrapartes.

Más información en la página Web: <http://www.ceas-burkina.org/>

## Impreso

Autor: Daniele-Enrico Fino

Responsable de la publicación: Jean-François Houmard

Grafista: Christian Schoch

Diseño e ilustraciones: Patrick Kohler

Traducción: Martin Schreiber, Berta Marina Cruz Schreiber

Correcciones en la versión español: Martin Schreiber, Berta Marina Cruz Schreiber

Edición: 80 ejemplares,

versión on-line disponible gratuitamente en la página Web: [www.ceas.ch/publications](http://www.ceas.ch/publications)

Editor: CEAS Centre Écologique Albert Schweitzer

## Agradecimientos

El CEAS agradece a su contraparte, el CEAS Burkina, así como a sus antiguos y actuales colaboradores quienes aceptaron en poner su esfuerzo sobre todo para compartir sus experiencias en el campo del intercambio de personas; al igual a E-Changer/Comundo y a sus colaboradores en el Norte y en el Sur por su contribución durante diferentes reuniones para elaborar esta guía metodológica; así como a los señores P. B. Bayili et N. Zougmore quienes llevaron a cabo las entrevistas, co-animaron el taller en Burkina Faso y recapitularon su trabajo en un informe en anexo de esta guía.

El autor responsable de esta guía hace extensivos estos agradecimientos también a los señores Frédérique Sorg de E-Changer/Comundo, Martin Schreiber de Unité y Liliana Soler, docente en el Graduate Institute de Ginebra por sus revisiones cuidadosas de las versiones anteriores.

El CEAS y el autor agradecen también a Unité por el apoyo financiero para la elaboración e impresión de esta guía metodológica a través de su fondo de innovación.

## Índice

Page

### Primera parte: Introducción

- |  |   |
|--|---|
| 1. Orígenes de la guía                         | 5 |
| 2. Tema, actores, objetivos y método utilizado | 6 |

### Segunda parte: Guía

- |  |    |
|--|----|
| 1. Cuadro reglamentario                                | 10 |
| 2. Etapas para practicar el intercambio de personas    | 11 |
| 3. Etapa de identificación                             | 12 |
| 4. Etapa de preparación                                | 13 |
| 5. Etapa de ejecución                                  | 16 |
| 6. Etapa de fin del intercambio                        | 18 |
| 7. Etapa de análisis y valorización (post-intercambio) | 19 |

### Tercera parte: Conclusión

20

### Anexo: Resumen del informe de la encuesta

21

### Algunas referencias bibliográficas

22

## Lista de herramientas

- |   |    |
|---|----|
| 1) Reglamento sobre el intercambio de personas                            | 10 |
| 2) Formulario de identificación de un proyecto de intercambio de personas | 12 |
| 3) Contrato y términos de referencia entre OrgEnv – OrgAco – PI           | 14 |
| 3.1) Anexo del contrato – términos de referencia                          | 15 |
| 4) Contrato y carta de compromiso entre la OrgAco y OC                    | 16 |
| 5) Formulario de seguimiento  | 16 |
| 6) Esquema de protocolo para las reuniones de seguimiento                 | 17 |
| 7) Esquema para redactar el informe final                                 | 18 |
| 8) Plan de análisis y valorización de los resultados                      | 19 |

## Lista de abreviaciones

N-S-S-N: Norte-Sur-Sur-Norte

OC: Organización contraparte

OrgAco: Organización responsable acogiendo la persona en intercambio (PI)

OrgEnv: Organización que envía a la persona en intercambio (PI)

PI: Persona en intercambio empleada por la OrgEnv

Para no complicar la lectura, se utiliza sólo la forma masculina que incluye también la forma femenina.

## PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

### 1. Orígenes de la guía

This manual originates from various observations:

I. Cuando se habla del intercambio de personas en la cooperación internacional, generalmente se trata del envío por una organización del Norte especializada en el campo de cooperantes<sup>1</sup> quienes trabajarán en una estructura del Sur para intercambiar competencias. Estos cooperantes se benefician al mismo tiempo en ampliar sus experiencias profesionales y sus relaciones humanas. Aunque existan también relaciones de intercambio de profesionales del Sur con otros países del Sur o del Norte, éstas están, con algunas excepciones<sup>2</sup>, poco puestas en práctica en el contexto del intercambio de personas.

II. Durante los últimos años tuvieron lugar cambios profundos referente a la distribución de conocimientos y competencias, es decir éstos ya no se encuentran únicamente en el Norte sino también en el Sur lo que tiene por lo tanto consecuencias para el concepto del intercambio de personas en la cooperación internacional. Es necesario ampliar la reflexión sobre el intercambio de personas en diferentes niveles como instrumentos de la cooperación internacional.

III. La organización CEAS practica desde algunos 20 años intercambio de personas Sur-Sur y Sur-Norte<sup>3</sup>. Estas experiencias y sus “lecciones aprendidas” facilitaron la elaboración de esta guía. Unité y Comundo/E-Changer están directamente ligados a esta iniciativa que debería mejorar este instrumento de la cooperación. Este documento se pone a disposición de la red CEAS, pero también de Fédéréso (plataforma de organizaciones de desarrollo de la Suiza latina), a las organizaciones miembros de Unité y otros organismos interesados en el intercambio de personas Sur-Sur y Sur-Norte.

IV. El origen se encuentra también en un mandato que el autor realizaba para Unité en el 2011-2012 sobre el desarrollo de la calidad institucional del CEAS Suiza<sup>4</sup>. Una recomendación consiste en “fortalecer el intercambio Sur-Sur como instrumento de la cooperación por el intercambio de personas, específicamente innovador y fructífero para el desarrollo mutuo de las contrapartes implicadas. Para poner en marcha esto, el CEAS debería preparar un concepto y definir procedimientos”. La recopilación de sus experiencias y esta guía responden ampliamente a esta recomendación.

<sup>1</sup> En la terminología de Unité se trata de un trabajo con estatus de voluntariado que se realiza en el cuadro de la cooperación por el intercambio de personas. A los cooperantes (en alemán Fachperson/Entwicklungshelfer, en inglés development worker, en francés cooperant-vo-lontaire) E-Changer/Comundo ha atribuido el término “Cooper-acteurs/actrices”.

<sup>2</sup> Ver algunas referencias en la bibliografía.

<sup>3</sup> La organización E-Changer/Comundo, practicando tradicionalmente intercambios Norte-Sur, inició hace poco un proyecto piloto de intercambio Sur-Norte (ver referencias bibliográficas). Este fue recientemente evaluado por D.-E. Fino/L. Soler, Mandato de estudio sobre el rol de las personas del Sur en intercambio, 31 de marzo del 2015.

<sup>4</sup> DESK STUDY, Centre Ecologique Albert Schweitzer Neuchâtel (CEAS), Management de qualité, Echange de personnes dans la coopération internationale, Daniel Fino Ginebra /UNITE - Berna, 06.02.12

## 2. Tema, actores, objetivos y método utilizado

Se trata de un intercambio de personas trabajando en organizaciones de desarrollo (asociaciones, cooperativas, servicios públicos descentralizados) que tienen relaciones con organizaciones del mismo tipo en el mismo país, en la misma sub-región o en el plan internacional. Son con frecuencia organizaciones trabajando en una red.

Los colaboradores de organizaciones son los actores más importantes del intercambio. Son las organizaciones que se responsabilizan y organizan el intercambio. Ambos, las personas y las organizaciones, se benefician del intercambio.

El concepto de intercambio compartido por los actores se refiere a palabras claves e ideas de reciprocidad, de interés mutuo, de solidaridad, de interculturalidad, de compartir conocimientos, experiencias y competencias entre las personas y organizaciones implicadas. El objetivo es el desarrollo de competencias humanas y organizacionales colocándose en esta lógica.

Los temas del intercambio pueden tener un contenido técnico y/o de gestión institucional. Otro objetivo importante es una mejor comprensión del sistema de cooperación en el Norte por el cooperante del Sur, con el fin de facilitar un acceso más equitativo a los actores del Sur en este sistema y para una mejor valorización de la diversidad de competencias disponibles en el Sur.

Existen dos tipos de intercambio:

A Pasantías, formaciones aplicadas, visitas estructuradas, pero también

B Apoyo y asesoramiento, prestaciones de servicios, auditoría.

Aunque en el tipo A la persona en intercambio esta sobre todo en una etapa de aprendizaje, y en el tipo B más que todo en el papel de “compartir conocimientos”, la interacción y el crecimiento/ fortalecimiento humano son elementos centrales en esos dos tipos de intercambio. Es una visión de ganancia mutua. Ambas formas de intercambio necesitan términos precisos

Los gastos<sup>5</sup> ligados a dicho intercambio de personas pueden ser cubiertos por el presupuesto de funcionamiento de la OrgEnv, OrgAco/OC o en el cuadro de un proyecto específico financiado por un donador externo.

Mientras que para el intercambio de personas Norte-Sur, las diferentes organizaciones del Norte disponen procedimientos detallados y definidos (para la preparación, la formación antes de la salida, el establecimiento de contratos y del pliego de las condiciones, la planificación, la manera de seguimiento y de rendición de cuentas, etc.), éstos existen raramente para intercambios Sur-Sur y Sur-Norte. Por cierto, se pueden utilizar estos conocimientos y herramientas aplicados para los intercambios Norte-Sur, además son parcialmente transferibles, sin embargo, esta guía se focaliza en las especificidades de los contextos en el Sur y en organizaciones que no son especializadas en el intercambio de personas, pero practican esta forma de cooperación como un medio entre otros para fortalecer las capacidades de sus recursos humanos y de su organización. En esta perspectiva se da una atención particular en la fase de identificación y de preparación del intercambio de personas.

Más adelante se encuentra un gráfico sistemático con los más importantes actores involucrados, sus funciones y las relaciones entre ellos:

---

<sup>5</sup> Se trata de la indemnización de gastos efectivos de viaje y estadía, eventuales recompensaciones (pérdida de salario, ganancia), así como gastos de material que implica un intercambio. En este concepto no existe pago de honorarios que se adjuntarían a los salarios que la PI ya recibe



Acciones, funciones y relaciones en los intercambios de personas Sur-Sur y Sur Norte

Los **efectos** (outcomes) que pretende esta guía son:

I Las organizaciones que practican esta forma de cooperación se benefician plenamente de las competencias movilizadas para el intercambio de personas y son fortalecidas.

II. Las personas en intercambio tienen perspectivas más amplias, han adquirido nuevas experiencias profesionales y humanas, son innovadoras y movilizan su entorno.<sup>6</sup>

Los resultados (outputs) concretos que pretende esta guía son:

I. Los criterios del intercambio de personas están “profesionalizados”: Cada actor conoce su papel y puede así responder a las expectativas.

II. Las organizaciones interesadas por el intercambio de personas disponen de indicaciones precisas, útiles para preparar, efectuar y valorizar los proyectos en el intercambio de personas.

III. Las personas en intercambio se comprometen en el proyecto ya que tienen buenos conocimientos sobre éste.

Referente a la elaboración de esta guía, una contribución importante viene del CEAS. Al cuestionar sus propias experiencias en el campo de los intercambios Sur-Sur y Sur-Norte, intenta de sacar conclusiones<sup>7</sup>. Para llevar a cabo esto, el CEAS ha dado un mandato para elaborar un estudio<sup>8</sup> que tuvo lugar en septiembre del 2014 con 15 participantes que han practicado intercambio Sur-Sur y Sur-Norte, así como con responsables del CEAS.

A base de los resultados de este estudio<sup>9</sup>, un taller tuvo lugar en Suiza al inicio de noviembre del 2014<sup>10</sup> para tener una primera discusión sobre las cuestiones de fondo en el intercambio de personas Sur-Sur y Sur-Norte. Un taller similar se llevó a cabo después en Ouagadougou a finales de noviembre del 2014<sup>11</sup> con el fin de profundizar las cuestiones planteadas en el estudio de septiembre del 2014 y durante el taller en Suiza. Así se pudieron definir los elementos básicos para elaborar esta guía.

Durante el taller en Ouagadougou, después de debates en plenaria, se constituyeron dos grupos, uno trabajando sobre elementos claves para intercambio Sur-Sur y el otro sobre intercambio Sur-Norte.

El proceso participativo permitía incluir en las reflexiones sobre la guía opiniones de personas en intercambio que han hecho sus propias experiencias lo cual era fructífero e indispensable para elaborar la guía. Primero pudimos basarnos en las experiencias vividas. Después hubo una mesa redonda para discutir colectivamente durante los talleres para compartir experiencias tanto positivas como ciertas negativas. Estos talleres también permitieron relativizar ciertas frustraciones

---

<sup>6</sup> Se trata de definir indicadores para cada proyecto de intercambio.

<sup>7</sup> Desde 1998 el CEAS tiene algunas 20 personas en intercambio de corta o mediana duración. Referente a los intercambios Sur-Sur se trata particularmente de intercambios entre el CEAS de Burkina Faso, Senegal y Madagascar.

<sup>8</sup> Estudio realizado por el Sr. Paul Bayili. Se puede consultar el documento en el CEAS.

<sup>9</sup> Ver el resumen en anexo 1.

<sup>10</sup> Participantes del taller en Suiza: Responsables del CEAS Suiza y Burkina Faso, el representante del CEAS Suiza en Burkina Faso, una persona en intercambio Sur-Norte (en este momento en Suiza) de E-Changer/Comundo, una de las organizaciones contrapartes que acogió esta persona en intercambio y para la cual ésta brindó asesoramiento, una ONG suiza interesada para el intercambio de personas y el redactor de esta guía.

<sup>11</sup> Participantes del taller en Ouagadougou: El director del CEAS Burkina Faso, un jefe de departamento del CEAS Suiza, el representante del CEAS Suiza en Burkina Faso, la representante de E-Changer Comundo en Burkina Faso, un cooperante de E-Changer/Comundo en Burkina Faso (persona en intercambio Norte-Sur), 5 personas del CEAS anteriormente en intercambio, el Sr. P. Bayili (responsable del estudio) y su colaborador, el redactor de esta guía. El protocolo del taller se puede consultar en el CEAS.



que habían surgido durante los intercambios, pudieron ser tranquilamente analizadas con cierta distancia y finalmente transformadas en propuestas concretas. Se trataba principalmente de cuestiones logísticas y materiales, pero también de comunicación y transparencia.

Son finalmente a la vez debates de fondo, así como discusiones prácticas y organizacionales que alimentaron significativamente esta guía. Un primer borrador del 15 de diciembre del 2014 fue discutido con los responsables del CEAS, de E-Changer/Comundo, de Unité y con otros participantes del taller de Ouagadougou antes que se publicara la versión final.

## SEGUNDA PARTE: GUÍA

### 1. Cuadro reglamentario

#### Principio:

Cuando una organización planea un intercambio de personas como una forma de fortalecimiento de competencias, establece un reglamento para la ejecución:

**Herramienta 1: Reglamento sobre el intercambio de personas** Contiene como mínimo los siguientes requisitos :

- 1) Cada proyecto de intercambio se refiere a una ficha de identificación garantizando la inserción del proyecto en la planificación plurianual/anual de la organización.
- 2) Durante la preparación concreta del proyecto el presupuesto y el financiamiento son definidos. Además, los recursos humanos y el tiempo estimado de trabajo para el acompañamiento de la PI son establecidos. Finalmente, una persona de referencia para la PI es seleccionada.
- 3) Los términos de referencia son establecidos de manera participativa por la OrgEnv, la PI y la OrgAco y definen el contenido del intercambio del programa, el calendario y las responsabilidades.
- 4) Los términos de referencia hacen parte integral del contrato del intercambio entre OrgEnv, la PI y la OrgAco.
- 5) El contrato contiene una cláusula garantizando que la PI pueda integrarse al final del intercambio en la OrgEnv.
- 6) La PI se compromete a quedarse por lo menos... [definir un lapso de tiempo] en la OrgEnv después de su regreso del intercambio. Si decide abandonar la organización antes de este plazo previsto, un reembolso puede ser considerado.
- 7) Antes de la salida para el intercambio, la OrgAco, en acuerdo con OrgEnv, define las condiciones de acogida para la PI. Esto concierne no sólo al alojamiento, sino también a todos los puntos susceptibles que pueden causar problemas interculturales o malinterpretaciones. Estos aspectos tienen que ser discutidos antes de la salida para prevenir al máximo problemas posteriores.
- 8) Referente a los gastos de alimentación en principio, la OrgAcc y/o OC se responsabilizan para 3 comidas al día. Puede ser en forma de comidas (por ejemplo, en una familia) o en forma monetaria (reembolso de los gastos reales con factura o a base de una cuota fija)
- 9) Los gastos de visa, de seguros y de desplazamientos no privados son reembolsados al presentar las facturas correspondientes.
- 10) Está previsto una pequeña cuota para gastos personales para la PI (comunicación, recreación, etc.).
- 11) Durante el intercambio la PI continúa de recibir su salario. Antes de la salida se recomienda definir medidas específicas para la transferencia del salario.
- 12) La OrgEnv y la OrgAco apoyan a la PI en su preparación para el intercambio sobre todo en aspectos interculturales del intercambio.

Observación: En el caso de un intercambio Sur-Sur facilitado por una ONG del Norte, las responsabilidades pueden cambiar, particularmente, los flujos financieros.

## 2. Etapas para establecer el intercambio de personas

Se pueden distinguir cinco etapas. Cada una necesita una atención específica. A continuación, se presenta brevemente cada etapa. Después siguen una discusión más detallada y herramientas prácticas para cada etapa.



*Las cinco etapas del intercambio de personas*

### 3. Etapa de identificación

#### Principios

- Los elementos de la etapa de identificación se encuentran en la ficha de identificación (ver abajo). La elaboración de la ficha de identificación demuestra la responsabilidad de la OrgEnv.
- En resumen la ficha contiene el contexto, la problemática, el análisis de las competencias y de la necesidad en la organización que justifica la selección del intercambio de personas como instrumento para fortalecer las capacidades organizacionales.
- Es necesaria la decisión de hacer el intercambio en el mismo país, en otro país del Sur o si es justificado un intercambio Sur-Norte. En todos estos casos hay que analizar primero si el intercambio de personas se puede llevar a cabo en el cuadro de una red en la cual la OrgEnv es miembro.
- En la ficha están definidos los objetivos (a corto o a largo plazo) y un plan de valorización que será aplicado después del intercambio. Esto también puede implicar equipamiento/materiales u otros recursos necesarios.
- En la etapa de identificación del proyecto la OrgEnv ya tiene que haber definido las condiciones materiales acordadas para el intercambio de personas. Estos elementos logísticos son definidos en el reglamento. (ver punto 1 de la guía).
- Todos estos elementos permiten elaborar un cuadro presupuestario, además una reflexión/propuesta acerca de las modalidades del financiamiento.
- La ficha de identificación es el documento de referencia para la inserción del intercambio de personas en la planificación plurianual o anual.



#### **Herramienta 2: Ficha de identificación para un proyecto de intercambio de personas** (establecida por la OrgEnv)

1. Nombre de la organización	
2. Departamento / Sector / Campo de trabajo	
3. Recursos humanos existentes: Nombre/Apellido, Perfil, Competencias	
4. Contexto, experiencias hechas y análisis del problema / necesidad de la OrgEnv y de la PI (justificación del proyecto de intercambio)	
5. Soluciones estudiadas y solución seleccionada (proyecto en el mismo país, en otro país del Sur, en el Norte; contactos e informaciones ya obtenido; calendario previsto)	
6. Objetivo del intercambio (output, durante el intercambio) y efecto esperado (outcome, después del intercambio)	
7. Plan de valorización (con un primer borrador de las inversiones, equipamientos y otros recursos necesarios para el intercambio)	
8. Gastos y financiamiento (del intercambio)	

#### 4. Etapa de preparación

##### Principios y actores responsables

- Inicia en el momento cuando se ha tomado la decisión para llevar a cabo el intercambio y la PI está seleccionada.  
->Después de la concertación entre la OrgAco y la PI la decisión final es tomada por la OrgEnv.
- El primer paso es la confirmación o aclaración del objetivo del intercambio refiriéndose a la ficha de identificación.
- El segundo paso consiste en la elaboración del programa y de un calendario preciso, además se fijan los datos de inicio y final del intercambio y la distribución de las responsabilidades.  
->Acción importante de la OrgAco que concierne a las OC potenciales para una cooperación: Después de la definición del programa las OC firman un compromiso escrito (contrato o carta de compromiso) para la futura colaboración (ver modelo más adelante).
- El tercer paso es la definición de las condiciones materiales y logísticas.  
->Conforme al reglamento (ver punto 1) las condiciones materiales y logísticas son definidas entre la OrgEnv y la PI, al igual la distribución de las tareas referente a la organización del viaje (compra de billetes de avión, solicitud de visa, seguros, etc.).
- El cuarto paso es el establecimiento de términos de referencia y del contrato entre las 3 partes (ver modelo más adelante).  
->Las 3 partes (OrgEnv, OrgAco et PI) firman el contrato.
- Durante todo el proceso de preparación la PI se prepara personalmente para el intercambio.  
->La PI es responsable para su preparación personal (vida en un contexto cultural diferente, necesidades de vestuario adecuado, contacto con personas que ya participaron en un intercambio, búsqueda de documentos sobre el país de acogida, etc.) tomando los contactos necesarios. La PI es apoyada por la OrgEnv y la OrgAco durante este proceso.



### Herramienta 3: Contrato y términos de referencia (entre OrgEnv - OrgAco – PI)

El contrato en el cuadro del intercambio de personas no se distingue de un contrato habitual de pasantía o de formación. No se trata de un contrato de trabajo con una remuneración ya que no se pagan ni salario ni honorario. Es importante precisar por que el intercambio de personas no necesita un permiso de trabajo, así como tampoco pagar impuesto fiscal.

## Contrato de intercambio de personas

entre

La OrgEnv (Nombre, dirección y nombre le la persona responsable):

.....

y

La OrgAco (Nombre, dirección y nombre le la persona responsable):

.....

Concerniente a la estadía de intercambio de la PI

Sr. / Sra (Nombre, dirección), co-firmante: .....

### 1. Objeto del contrato

Este contrato regla/define la estadía del Sr. / de la Sra.....

### 2. Objetivo general del intercambio

El intercambio planea la adquisición de conocimientos profesionales útiles para la PE y la OrgEnv. Para los objetivos específicos, el programa y los detalles del intercambio: ver términos de referencia en anexo constituyendo parte integral del contrato.

### 3. Responsabilidades

La OrgAco es responsable del buen transcurso de la estadía del Sr./de la Sra y es el punto directo de contacto para la PI. Todas las decisiones referentes a la estadía son tomadas en concertación entre las tres partes. En caso de litigio son la OrgEnv y la OrgAcc que toman conjuntas las decisiones.

### 4. Duración del intercambio

### 5. Fecha de inicio

### 6. Lugar(es) de estadía

### 7. Cobertura del seguro accidente / enfermedad

### 8. Modalidades logísticas:

alojamiento, comida, dinero para gastos personales, gastos de transporte.

**Fecha, lugar y firmas:**



### Herramienta 3.1: Anexo del contrato – términos de referencia

<p>1. Contexto, problemática y experiencias como base y justificación del proyecto de intercambio (referencia al punto 4 de la ficha de identificación)</p>	
<p>2. Objetivo del intercambio / resultados esperados (referencia al punto 6 de la ficha de identificación).</p> <p>Para información se menciona también los resultados deseados después del intercambio</p>	
<p>3. Programa de intercambio: calendario (día, semana), lugar y OC que se intenta visitar, contenido de la visita, etc.</p> <p>(En caso que falten informaciones al inicio, el programa podrá ser ajustado y completado al inicio de la etapa de ejecución.)</p>	
<p>4. Distribución de responsabilidades</p>	<p>1. OrgEnv: 2. OrgAco: 3. PI: 4. OC:</p>
<p>5. Seguimiento e informes</p>	<p>La PI asegura el seguimiento escrito de la ejecución utilizando la ficha de seguimiento. Periódicamente tienen lugar reuniones entre la PI y la OrgAco/OC (con un protocolo escrito)</p> <p>Dos días antes del fin del intercambio la PI entrega un informe final sirviendo como base para la discusión final con la OrgAco. Ésta y las OC redactan al igual un informe escrito sobre el intercambio</p>
<p>6. Principio general</p>	<p>Si una de las partes detecta problemas en la ejecución de los términos de referencia, ésta se empeña en informar inmediatamente a las otras partes con el fin de encontrar una solución. En casos de conflicto/litigio se intenta lograr soluciones de mutuo acuerdo.</p>



#### **Herramienta 4: Contrato y carta de compromiso entre la OrgAco y la OC**

Un contrato sencillo (o carta de compromiso), redactado por la OC y adjunto como información a los términos de referencia, permite aclarar los objetivos, las expectativas y el programa específico de este “préstamo de personal” en el cuadro de un intercambio con una OC.

### **5. Etapa de ejecución**

#### **Principios y actores responsables**

- Al inicio del intercambio es muy importante organizar la acogida tomando en cuenta 2 aspectos: objetivo y programa de trabajo que tienen que ser confirmados respectivamente actualizados (basándose en los términos de referencia).

-> La OrgAco nombra un colaborador como persona de contacto para la PI.

-> Si la OrgAco y la PI proponen un cambio significativo de los términos iniciales de referencia, esta propuesta de nuevos términos tiene que ser negociada con la OrgEnv.

- Al inicio se tratan todas las cuestiones prácticas relacionadas al nuevo contexto para la PI, así la organización logística de la estadía (alojamiento, comida), el cuadro geográfico, los costumbres y modalidades importantes, medios de transporte, contactos de emergencia (médico, seguridad, etc.), idioma(s), etc.

-> Responsables: OrgAcc y PI

- Para toda implicación de una OC en el intercambio se necesita un acuerdo escrito (ver indicaciones en el capítulo precedente sobre la preparación).

-> Responsables: OrgAco y OC

- Como ya mencionado en los términos de referencia, la PI sigue la ejecución del programa con la ayuda de una ficha de seguimiento (ver ejemplo más adelante).

-> Responsable: PI

- Periódicamente se llevan a cabo reuniones de monitoreo para discutir el avance del programa. Para cada sesión se establece un breve protocolo (ver ficha más adelante).

-> Responsables: OrgAco y PI



#### **Herramienta 5: Formulario de seguimiento**

El formulario de seguimiento es como un diario temático donde se anotan todas las actividades realizadas y todos los acontecimientos. Se recomienda anotar los eventos diaria- o semanalmente (dependiendo del programa). Lo más sencillo es reproducir el programa previsto (en amarillo) y guardar una columna para la anotación de actividades y acontecimientos realmente ejecutados y una columna para observaciones.

Esta columna es muy importante ya que permite memorizar informaciones esenciales (como p. ej. una innovación descubierta, una persona de recurso encontrada particularmente interesante, un procedimiento / tipo de fabricación inspirador de ideas, pero también un cambio de programa, observaciones referentes al acompañamiento, etc.)



<b>Formulario de seguimiento para la PI: .....</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Programa previsto (ejemplo ficticio)</b>	<b>Programa ejecutado</b>	<b>Observaciones</b>
01.05.14	Trabajo en la sede OrgAco		
02.05.14	Encuentro con XY		
03.05.14	Conferencia en la comunidad		
.....			
05.05.14	Primera reunión de seguimiento / monitoreo		
ou			
Week 1	Estadía donde OC 1 para seguir la fabricación de xy		
Week 2	Estadía donde OC 2 para la obra xy		
.....			



#### **Herramienta 6: Esquema de protocolo para las reuniones de seguimiento**

Para cada reunión de seguimiento/monitoreo, la PI comparte como fuente de información su formulario de seguimiento. El protocolo puede ser redactado por la OrgAco o la PI.

**Fecha de la reunión:** .....

**Participantes:** .....

**Responsable del protocolo:** .....

**Objetivos de la reunión:**

- 1) Retrospectiva de la semana pasada (comparación entre lo previsto y lo realizado) y su transcurso
- 2) Discusión sobre el programa de la semana próxima, su contenido y su desarrollo
- 3) Toma de decisiones / disposiciones específicas

**Puntos discutidos:**

**Decisiones (eventuales) tomadas:**

**Firmas de los participantes:**

## 6. Etapa de fin del intercambio

### Principios

Se aconseja de fijar la fecha de la reunión final (“debriefing”) de antemano. En la planificación hay que calcular un día (o medio día) para que la PI pueda redactar su informe final. Para que la OrgAco conozca el informe antes de la reunión, éste tiene que llegar a la OrgAco por lo menos 2 días antes de la reunión final.

La tarea concreta para la PI consiste en redactar un informe de fin de asignación refiriéndose al programa, sus términos de referencia, el formulario de seguimiento y los protocolos. Un esquema para el informe se encuentra más adelante.

Este informe constituye la base para la entrevista final de asignación que tiene lugar antes de la salida de la PI.



### Herramienta 7: Esquema para redactar el informe final

#### Informe final

PI: .....  
Duración de la estadía: .....  
Anexos: Términos de referencia del programa de la estadía

#### A) Observaciones sobre el programa realizado:

Se trata de hacer una síntesis de la ficha del seguimiento:

¿Cuál era finalmente el programa ejecutado? ¿Cuáles eran los acontecimientos más importantes del programa ejecutado? ¿Cómo se desarrolló el programa? La PI puede hacer una FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) al tomar posición referente a los puntos siguientes:

¿Cuáles son los puntos que considera como éxitos (fortalezas)?

¿Cuáles son los puntos que considera como problemas o fracasos (debilidades)?

¿Cuáles son las oportunidades o potencialidades que hay que tomar en cuenta en el futuro?

¿Cuáles son los límites y obstáculos (amenazas) en este tipo de intercambio de personas?

#### B) Observaciones referente a los objetivos (definidos en la ficha de identificación y en los términos de referencia) y los resultados logrados:

Para la estadía de intercambio se fijaron inicialmente los objetivos: La adquisición de conocimientos, de competencias, de experiencias nuevas y útiles para su trabajo, la transferencia de competencias y conocimientos, etc. La PI redacta aquí una apreciación de los resultados de su estadía reflexionando cual es el beneficio de esta experiencia para el trabajo en su institución (OrgEnv). En este capítulo del informe también reflexiona sobre cómo aplicar sus experiencias vividas después de su regreso.

#### C) Observaciones generales: ¿Cómo ha vivido la PI las relaciones interculturales? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas durante su estadía? ¿Qué recomendaciones generales puede dar ella?

Una vez terminada la estadía de intercambio, la OrgAco y la OC redactan igualmente un informe sobre el intercambio que recibirá también la PI. El esquema recomendado no se distingue fundamentalmente del esquema propuesto más adelante.

La OrgAco extiende una atestación / un certificado para la PI donde se menciona brevemente el objetivo del intercambio, el programa realizado y las fechas confirmando que la PI efectuó un intercambio durante el lapso indicado.

## 7. Etapa de análisis y valorización (post-intercambio)

### Principios

Después del regreso de la PI es necesario una reflexión para la valorización de las experiencias adquiridas durante el intercambio.

La primera etapa consiste en reportar las experiencias del intercambio, primero al responsable jerárquico de la PI y después a los colegas de trabajo en el departamento donde trabaja la PI.

La segunda etapa consiste en la elaboración de un plan detallado de valorización refiriéndose al plan inicial elaborado al establecer la ficha de identificación. Después del intercambio ésta tiene que ser puesta al día. La OrgEnv y la PI antecesora son los responsables de establecer este plan.



### Herramienta 8: Plan de análisis y valorización de los resultados

Los elementos de este plan conciernen a:

- La organización del trabajo y la gestión (sistema de seguimiento, evaluación),
- Los procedimientos y métodos de gestión
- Las técnicas,
- El equipo utilizado (recursos materiales),
- La oferta de prestaciones,
- El marketing,
- Los medios de comunicación/relaciones exteriores,
- Etc.

Este plan de análisis y valorización contiene indicadores que permiten medir los efectos de la ejecución del intercambio. Se hace una evaluación periódica y el informe final se pone a disposición de las diferentes contrapartes implicadas en el intercambio.

Para la OC del Norte quien se benefició de un apoyo/ asesoramiento el procedimiento es el mismo: Se elabora un plan de valorización de los resultados obtenidos para sacar un máximo beneficio del intercambio.

## Tercera parte: CONCLUSIÓN

Esta guía fue concebida para que organizaciones interesadas en un proceso de intercambio puedan beneficiarse de experiencias ya vividas en este campo. De esta manera tiene una orientación muy práctica y responde a la inquietud de brindar instrumentos aplicables. Estamos conscientes que no es posible seguir al pie de la letra los consejos, formularios y esquemas. Sin embargo, lo más importante es respetar la lógica del proceso con algunos puntos sobresalientes, específicamente:

- Una preparación profunda del proyecto de antemano,
- La reflexión inmediata sobre los efectos esperados después del fin del proyecto,
- La participación de todos los actores durante el proceso,
- El papel fundamental del partneriado entre las organizaciones implicadas,
- La aplicación de un sistema de seguimiento del proyecto que permite evaluar y sacar conclusiones.

Con la aplicación de esta guía se puede mejorar la eficacia de esta forma de cooperación específica e innovadora que constituye el intercambio de personas. Además del interés para las organizaciones y personas implicadas en el intercambio, la aplicación de esta guía permite comprobar resultados y demostrar que esta forma de intercambio es capaz de mejorar efectivamente las competencias humanas, profesionales y organizacionales de los actores concernientes.

## ANEXO: Resumen del informe del estudio

### **P. Bayili se entrevistó con el personal del CEAS Burkina que había participado en intercambios Sur-Sur o Sur-Norte. Los principales resultados de su informe son:**

Para la etapa de identificación del proyecto de intercambio:

- Los proyectos se llevaron a cabo con una perspectiva de fortalecimiento de capacidades, de adquisición de conocimientos y de compartir experiencias.
- Se definieron objetivos, pero no siempre formalizados e integrados en una planificación. Los resultados esperados a largo plazo en el proyecto (después del regreso de la PI) no fueron identificados de antemano.

Para la etapa de preparación del proyecto de intercambio:

- La organización y las responsabilidades no son fijadas siempre en un documento escrito.
- Las informaciones sobre las condiciones de alojamiento, acompañamiento, etc. no siempre eran completos.

Para la etapa de ejecución de un proyecto de intercambio:

- Los proyectos de intercambio se desarrollaron conforme a los objetivos técnicos.
- La calidad de apoyo y acompañamiento, así como la presencia de la persona responsable durante el intercambio satisficieron altamente a los participantes.
- No existía suficientemente seguimiento escrito y sobre todo oral.

Para la etapa de fin del intercambio:

- Había informaciones orales (debriefing), pero no existía un informe obligatorio escrito después del intercambio.

Para la etapa de análisis y valorización (post-intercambio):

- Aunque los intercambios fueran beneficiosos para la persona entrevista, la valorización de las adquisiciones no se hacía de una manera sistemática.

- Se compartían poco las experiencias entre colegas, limitándose a los superiores jerárquicos.

En resumen: En el informe de P. Bayili se destacan dos constataciones de las personas entrevistadas: Por un lado, criticaban fallas referentes a "... las informaciones acerca del alojamiento y de las modalidades de acompañamiento, ya que éstas se les fueron dadas únicamente al llegar". Por cierto, estas insatisfacciones sobre cuestiones logísticas llevaron a algunas PI a la sugerencia de elaborar para el futuro una guía o un folleto a fin de aclarar la situación.

Por otro lado, hacemos énfasis que las experiencias vividas de las PI al haber participado en el estudio eran muy apreciadas:

"La primera observación se refiere a las asignaciones de corta duración Sur – Norte por representantes del CEAS Burkina constanding un efecto positivo en los proyectos y programas de la organización involucrada. Así el CEAS Burkina se ha vuelto a ser un centro de competencia y pericia con un personal cualificado. Sin embargo, entre el fin de una asignación de aprendizaje y la obtención de los primeros resultados, el camino es bastante largo y difícil.

Estos diferentes aprendizajes permitieron entre otros la producción de diferentes jabones y cosméticos, la instalación de una unidad productiva de miel, el proyecto de montaje de un sistema foto-voltaico, la fabricación de una refrigeradora a base de energía solar, el programa sobre prácticas agroecológicas, introducción de un sistema de calidad para secar mangos (con el premio de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental). Los intercambios también permitieron mejorar los módulos de formación en apicultura, en la producción de jabones y cosméticos, etc. Estos diferentes módulos permitieron llevar a cabo talleres en favor de grupos específicos. Según X: 'La formación que recibí me permitió mejorar mis módulos de formación y organizar varios talleres de formación para los apicultores. En el campo, los resultados eran muy satisfactorios'. La misma opinión de una agente especialista en cosméticos: 'Mi formación en Suiza y Francia me permitió variar mi oferta de pomadas, de cremas y leches corporales. Además, podía llevar a cabo dos o tres talleres de formación en favor de contrapartes locales'.

## ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Daniele-Enrico Fino, DESK STUDY, Management de qualité, Echange de personnes dans la coopération internationale, Genève/UNITE - Bern, 06.02.12

P. Paul Bayili und Simon Zougmore, Etude pour la réalisation d'un guide méthodologique sur l'échange de personnes dans la coopération internationale, Ouagadougou/Neuchâtel, Octobre 2014

E-Changer/Comundo, Projet pilote d'insertion Sud-Nord, Dossier pour les organisations partenaires en Suisse, Fribourg, 27.06.2014

Lei Ravelo Jenny, South - South Volunteering: From one developing country to another, 12th of September, 2014, <https://www.devex.com/news/south-south-volunteering-from-one-developing-country-to-another-84320>

Unité, Présentation website: [www.unite-ch.org/fr](http://www.unite-ch.org/fr)

Unité, Publications: [www.unite-ch.org/fr/publications](http://www.unite-ch.org/fr/publications)

Unité, Personelle Entwicklungszusammenarbeit, Entwicklung mit menschlichem Antlitz, Bern, 2004

Martin Schreiber, Unité, Arbeitsdokument zum Unité - Südseminar Nicaragua (November 2014), Bern, 05.08.14

VSO, South to South Volunteering, The Case of VSO, IVCO (Website" [PDF] South to South Volunteering - FORUM ids")

# Cuadernos del CEAS

# Cuadernos del CEAS

«Los cuadernos del CEAS» son editados por el Centre Écologique Albert Schweitzer y tienen como objetivo capitalizar y difundir las experiencias de la ONG acumuladas desde el 1980 en África y Suiza.



**Centre Ecologique Albert Schweitzer**  
Rue des Amandiers 2 - CH-2000 Neuchâtel - Suisse  
T. +41 (0)32 725 08 36 - F. +41 (0)32 725 15 07 - info@ceas.ch  
[www.ceas.ch](http://www.ceas.ch), [www.facebook.com/ceas.ch](http://www.facebook.com/ceas.ch)  
Postkonto: 20-888-7  
Banque Coop, IBAN : CH89 0844 0429 7432 9017 2

