

# El cambio de poder en los desplazamientos forzados: la necesidad de un cambio organizativo interno

Sana Mustafa, Deepa Nambiar y Rahul Balasundaram

**Que las organizaciones aprendan, se comprometan y actúen, tanto centrándose en el liderazgo de las personas refugiadas como en la localización, es fundamental para que se produzca un cambio de poder en el sector de los desplazamientos forzados.**

Los actores mundiales reconocen cada vez más que las personas que han vivido el desplazamiento forzado y sus aliados en la comunidad de acogida están llevando a cabo de forma sostenible y rentable soluciones integrales impulsadas por la comunidad en aquellas donde se acogen a población refugiada. Sin embargo, se les excluye con demasiada frecuencia del actual sistema humanitario y de desarrollo, y son las que tienen menos posibilidades de recibir apoyo financiero o de que se las incluya en los procesos clave de elaboración de estrategias y toma de decisiones.

ACNUR consagró su compromiso con una participación significativa de las personas refugiadas dentro del Pacto Mundial sobre los Refugiados de 2018 y continúa promoviendo

este objetivo, como lo hizo durante el Foro Mundial sobre los Refugiados (GRF, por sus siglas en inglés) en 2019 y la Reunión de seguimiento del Funcionariado de Alto Nivel en 2021. Muchas ONG internacionales parecieron seguir el ejemplo firmando el compromiso de participación de Global Refugee-led Network (cuyo objetivo es promover las organizaciones dirigidas por refugiados (RLO, por sus siglas en inglés)) y aumentando la representación de ponentes refugiados en sus actos públicos. También se ha hecho hincapié en la aceleración de la localización en los últimos años, como en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, cuando las organizaciones humanitarias y los donantes se comprometieron a facilitar al menos el 25 % de la financiación humanitaria

directamente a las organizaciones locales y nacionales a través del Gran Pacto<sup>1</sup>.

Sin embargo, estos compromisos no se han materializado. A pesar de las promesas de localización, el porcentaje de financiación humanitaria que se proporciona directamente a los actores locales y nacionales en realidad disminuyó del 2,8 % en 2017 al 1,2 % en 2021<sup>2</sup>. Aún más llamativo resulta que, de los 31 300 millones de dólares estadounidenses del sistema humanitario mundial, menos del 1 % de la financiación se destine directamente a las RLO<sup>3</sup>. Además, a pesar del compromiso de ACNUR con la participación significativa de los refugiados, menos del 3 % de los más de 3000 asistentes al GRF en 2019 lo eran<sup>4</sup>.

No sorprende el incumplimiento de estos compromisos dadas las actuales prácticas y dinámicas de poder dentro de nuestro sector. Por ejemplo, aunque cada vez oímos que hay más interés por financiar a las organizaciones locales (RLO incluidas) y por asociarse con ellas, vemos que se sigue esperando que esos socios se ajusten a las prácticas estándar comunes dentro de la “cultura blanca dominante” profesional, que definimos como la forma en que las normas, las preferencias y los temores de las personas de ascendencia blanca europea conforman de manera abrumadora nuestro trabajo y nuestras instituciones, la forma en que nos vemos e interactuamos con nosotros mismos y con los demás, y la forma en que tomamos decisiones<sup>5</sup>. Por ejemplo, aquí podría incluirse el dominio fluido del inglés, el pensamiento lineal y las actividades siguiendo unos plazos. Cuando, inevitablemente, los socios locales no pueden o no quieren suscribir estas formas de trabajo, los actores internacionales vuelven a lo que ya conocen. Estas prácticas reflejan principalmente los intereses del socio internacional, como los acuerdos de subcontrata, la financiación a corto plazo que frustra el desarrollo organizativo, y las colaboraciones a corto plazo con socios locales que carecen de transparencia y no rinden cuentas.

### **El compromiso con el cambio interno: una condición previa para el cambio de poder**

Nuestro sector debe reconocer, desentrañar y abordar las dinámicas de poder que permiten a los actores internacionales dictar las reglas del juego. Al comprometerse con los líderes de Global Refugee-led Network, Network for Refugee Voices, Adeso Africa y NEAR Network, desde 2018 Asylum

Access ha identificado el papel crítico que nosotros mismos podemos y necesitamos desempeñar para comenzar a pasar el poder a los actores locales y apoyar los programas de liderazgo y localización de los refugiados.

En nuestro recorrido durante los últimos años, Asylum Access ha descubierto que la condición previa necesaria para cambiar el poder de manos en el sector de los desplazamientos forzados es que haya un compromiso con un cambio organizativo interno y con el aprendizaje constante centrado en el liderazgo de las personas refugiadas y la localización. Para trabajar en favor de estos compromisos, hemos aprendido que debemos comprometernos con tres grandes áreas:

#### **1. Entender las dinámicas de poder**

En primer lugar, para rectificar los desequilibrios sistémicos dentro de la respuesta a la población refugiada, debemos familiarizarnos con las dinámicas de poder tanto históricas como actuales que estén presentes en nuestro sector. La desconexión entre los compromisos de los actores internacionales (de localizar y promover el liderazgo de los refugiados) y la realidad (que muchos siguen sin estar dispuestos a ceder el poder, el control, la visibilidad y el espacio, o no saben cómo hacerlo) tiene sus raíces principalmente en el pasado colonial de nuestro sector y en el racismo estructural actual. Muchas de las prácticas y actitudes actuales proceden de la época colonial: la ayuda fluye de las antiguas potencias coloniales a las regiones anteriormente colonizadas; una terminología dominante, como la de “desarrollo de capacidades”, dibuja a las poblaciones no blancas como si carecieran de aptitudes; las escalas salariales privilegian al personal extranjero sobre el local por realizar un trabajo similar en las mismas ubicaciones; y la financiación suele estar al alcance de un pequeño número de actores prominentes que ya tienen relaciones establecidas con los donantes.

El punto de partida para cambiar estas actitudes y prácticas tan arraigadas es invertir en el desarrollo de conocimientos internos sobre temas como la importancia de la supremacía blanca, el complejo del salvador blanco y la cultura profesional dominante de los blancos en nuestro sector, y la historia del colonialismo y el neocolonialismo actual en los sistemas más amplios de desplazamiento forzado, humanitario y de desarrollo internacional. En Asylum Access, tenemos un presupuesto comprometido para respaldar la formación

en estas áreas clave con el fin de aumentar la concienciación y el conocimiento a nivel interno; con regularidad, celebramos talleres sobre antirracismo y diversidad, equidad e inclusión (DEI) para el personal y para los miembros de la junta directiva; y estamos trabajando en el desarrollo de unos procesos de toma de decisiones transparentes e inclusivos. También hemos comprometido más fondos de desarrollo profesional para apoyar estos procesos.

Nuestro aprendizaje en estas áreas nos ha permitido cambiar nuestra forma de trabajar. Por ejemplo, en lugar de suponer erróneamente que los socios locales “no tienen” capacidades o experiencia, nos acercamos a ellos entendiendo que tienen los conocimientos, las competencias y la experiencia necesarias, pero que a menudo carecen de recursos para consolidar sus organizaciones y ampliar sus proyectos y programas. Este simple cambio de enfoque da lugar a la creación de alianzas que promueven el intercambio de conocimientos mutuos, el refuerzo de las capacidades y el impacto global, en vez de perpetuar las dinámicas unidireccionales y descendentes que prevalecen en las alianzas actuales.

## **2. Invertir en el liderazgo de la población refugiada, en la lucha contra el racismo y en DEI**

Invertir en el liderazgo de la población refugiada, en el liderazgo local, en la lucha contra el racismo y en DEI resulta imperativo para cambiar el poder en nuestro sector. Las organizaciones deberían reexaminar sus estructuras de liderazgo, gobernanza y dotación de personal para garantizar que quienes tienen conocimientos y experiencia cercanos formen parte de nuestros equipos y dicten cada vez más la dirección de la organización. En Asylum Access, lanzamos un proceso para nombrar, analizar y actualizar nuestras prácticas para la toma de decisiones estratégicas y presupuestarias, con la intención explícita de que el personal directivo que trabaja en nuestra sede mundial y el que lo hace en las organizaciones nacionales que componen la familia de Asylum Access compartieran el poder de forma equitativa.

También hemos estudiado a fondo cómo aumentar dentro de nuestra organización la representación de las personas que han vivido el desplazamiento forzado. Como consecuencia, hemos cambiado significativamente nuestras prácticas de selección de personal

para garantizar que las personas que han experimentado desplazamientos forzados participen siempre en los procesos de contratación y que el resto del personal entienda el valor de la experiencia vital a la hora de tomar la decisión de contratar a alguien. También hemos fijado unos objetivos internos sobre la representación del personal con experiencia vital en el desplazamiento forzado. Además, empezamos a utilizar la interpretación simultánea con mayor regularidad para garantizar que quienes no hablan inglés a nivel nativo puedan seguir matizando conceptos e informar sobre la dirección organizativa.

A nivel externo, hemos aprendido la importancia de evaluar nuestro poder y valor añadido en relación con los socios, en especial con los actores locales de la sociedad civil, como las RLO. Estas reflexiones nos han ayudado a identificar mejor el papel óptimo para nosotros en cualquier alianza, ya sea codirigir, apoyar o mantenernos al margen por completo. Invirtiendo en el liderazgo de los refugiados, el liderazgo local, la lucha contra el racismo y en DEI dentro de nuestras sedes y organizaciones nacionales, estaremos mejor equipados para reconocer, celebrar y aprovechar las diferencias culturales y las experiencias únicas, tanto a nivel interno como con los socios. A su vez, esto nos permitirá incorporar mejor las medidas reales de impacto basadas en los resultados transformadores a largo plazo que cambian el poder hacia los refugiados y los actores locales.

## **3. Reconocer e implementar prácticas y compromisos sensibles al trauma**

Las alianzas equitativas se basan en el codiseño, el coliderazgo, la covisibilidad, la confianza y la transparencia con los actores locales, en especial con los refugiados y las RLO<sup>6</sup>. Una base importante es que las organizaciones reconozcan e implementen prácticas y compromisos sensibles al trauma. La exclusión sistémica de los actores locales ha provocado importantes traumas a las personas y organizaciones con experiencia vital en el desplazamiento forzado. Los siguientes principios pueden asegurar un compromiso sensible al trauma: garantizar la seguridad de todas las partes interesadas; mantener la transparencia en los procesos de toma de decisiones; valorar la experiencia vital y el conocimiento de primera mano para fomentar la colaboración y el beneficio mutuo; aprovechar los puntos fuertes de las personas y las comunidades afectadas por el desplazamiento

forzado; y reconocer el constante impacto del trauma histórico para desafiar la opresión sistémica e institucional que lo perpetúa<sup>7</sup>.

### Lecciones aprendidas y caminos a seguir

Hemos aprendido dos lecciones principales durante nuestro corto pero significativo viaje hacia el cambio de poder interno en Asylum Access.

En primer lugar, la creación de un cambio genuino y transformador a nivel personal, interpersonal y organizativo requiere un profundo compromiso de los líderes en todos los niveles de la organización. Esto incluye la identificación de defensores internos en la junta directiva y entre el personal; el desarrollo de un proceso codiseñado entre la junta directiva y la organización; y el compromiso de una cantidad significativa de energía, tiempo y recursos para el continuo proceso de aprendizaje y desaprendizaje.

En segundo lugar, el proceso de crear un cambio interno es difícil, y los esfuerzos por practicar la inclusión y abordar las dinámicas de poder en todos los elementos de nuestro trabajo pueden ser caros y requerir mucho tiempo. Los pasos adicionales que se dan en este ámbito (como la traducción, la organización de reuniones en diferentes zonas horarias, la asignación de tiempo del personal a los programas de codiseño y la obtención de la aprobación de todos) pueden considerarse erróneamente “ineficientes”, sobre todo en las organizaciones dominadas por la cultura profesional blanca. Sin embargo, nuestra experiencia ha revelado que las inversiones en tiempo y recursos para el cambio interno se traducen en una mejora de la comunicación y de la confianza y en alianzas que realmente aprovechan las aptitudes únicas de aquellos que han vivido la experiencia del desplazamiento forzado y de las comunidades locales para motivar un cambio a largo plazo<sup>8</sup>.

Los cambios internos en los organismos internacionales no solo reflejan un fuerte compromiso con la equidad y la inclusión, sino que también sientan las bases para cambiar el poder en el sector del desplazamiento forzado. Sin embargo, los compromisos y las acciones internas no deben caer en la trampa de repetir esfuerzos puntuales y simbólicos con la esperanza de resolver desafíos sistémicos. Lo invertido en el cambio interno a lo largo del tiempo se reflejará no solo en proyectos más éticos, efectivos y sostenibles, sino también

en la forma de enfocar estos proyectos y en nuestra forma de trabajar en general.

Hay un movimiento creciente hacia el liderazgo de los refugiados y la localización, y para demostrar realmente nuestra solidaridad con estos movimientos, debemos transformar de base la forma en que operamos como organizaciones internacionales. Debemos invertir una cantidad significativa de energía, tiempo y recursos en el cambio interno y responsabilizarnos sistemáticamente de estos compromisos. Por tanto, nos encontramos en una encrucijada. ¿Queremos perpetuar las desigualdades sistémicas enraizadas en el colonialismo aceptando el statu quo? ¿O queremos reimaginar un nuevo sistema en el que el acceso, el poder, los recursos y la toma de decisiones estén realmente en manos de la población refugiada y de personas que han vivido el desplazamiento forzado, empujando por nuestras propias organizaciones?

#### Sana Mustafa

[sana.mustafa@asylumaccess.org](mailto:sana.mustafa@asylumaccess.org) @Sanasyr6  
Directora General de Asylum Access

#### Deepa Nambiar

[deepa.nambiar@asylumaccess.org](mailto:deepa.nambiar@asylumaccess.org)  
Directora de Alianzas, Asylum Access

#### Rahul Balasundaram

[rahul.balasundaram@asylumaccess.org](mailto:rahul.balasundaram@asylumaccess.org)  
@rahulbala

Coordinador de Alianzas, Asylum Access

1. [bit.ly/grand-bargain](https://bit.ly/grand-bargain)
2. Development Initiatives (2022) *Global Humanitarian Assistance Report* [bit.ly/humanitarian-assistance-report](https://bit.ly/humanitarian-assistance-report)
3. Esta cifra se ha calculado a partir del Global Humanitarian Assistance Report (Informe Mundial sobre Asistencia Humanitaria) 2022; luego consultamos a socios de organizaciones dirigidas por refugiados de todo el mundo, que confirman que se trata de un cálculo razonable.
4. ACNUR (2020). *Foro Mundial sobre Refugiados de un vistazo* [bit.ly/GRF-glance-sp](https://bit.ly/GRF-glance-sp)
5. Ver Cuyahoga Arts & Culture [bit.ly/white-dominant-culture](https://bit.ly/white-dominant-culture)
6. Asylum Access (2021). *Building Equitable Partnerships: Shifting Power in Forced Displacement* [bit.ly/equitable-partnerships](https://bit.ly/equitable-partnerships)
7. Health & Medicine Policy Research Group (2019). *Trauma-Informed Policymaking Tool* [bit.ly/trauma-informed-policy-making](https://bit.ly/trauma-informed-policy-making)
8. En Asylum Access, lo hemos comprobado de primera mano a través de nuestra iniciativa galardonada con 10 millones de dólares, la Resourcing Refugee Leadership Initiative (RRLI), en la que constituimos una coalición de cinco RLO que trabajan para transferir la autoría y los recursos a organizaciones dirigidas por población refugiada de todo el mundo.

