

# **El Protocolo de Tswalu\***

## **The Tswalu Protocol**

Principios y Pautas para las Misiones de Consolidación de la Paz

Principles and Guidelines for Peace-Building Missions

Enero 2008

### **1- Introducción y Objetivo**

El Protocolo de Tswalu articula un consenso derivado de la experiencia de un grupo de profesionales civiles y militares, académicos, organizaciones individuales, departamentos gubernamentales y Jefes de Estado que han estado siempre en el epicentro de misiones de mantenimiento y de consolidación de la paz. Este Protocolo es un guía para los líderes en las futuras intervenciones internacionales.

El Protocolo Tswalu reconoce la naturaleza ad hoc de las reacciones internacionales a los conflictos armados y al estado fallido. En vez de pedir simplemente más coordinación, este protocolo ofrece unos principios y pautas que los futuros consolidadores de la paz podrán usar con el fin de ayudar a compensar las limitaciones inherentes de cualquier operación multilateral

### **2- ¿Qué es “Consolidación de la paz”?**

Existen dos opiniones opuestas en lo relacionado a la definición de “consolidación de la paz”. Las Naciones Unidas define este término como un esfuerzo en formación, reconciliación y transformación social. En este sentido, la consolidación de la paz es un proceso a largo plazo que ocurre después de que un violento conflicto haya disminuido su intensidad o parado.

El Ministerio de Defensa del Reino Unido lo define en cambio como medidas políticas, económicas, sociales y militares diseñadas para reforzar los acuerdos políticos con el fin de solucionar las causas del conflicto. En este sentido, la consolidación de la paz puede tener lugar durante el mismo desarrollo del conflicto como por ejemplo en Afganistán, siendo este el caso que ha dado el ímpetus al Protocolo Tswalu.

El Protocolo de Tswalu adopta la definición más amplia de la consolidación de la paz descrita por el Ministerio de Defensa del Reino Unido considerando que la consolidación de la paz es muchas veces necesaria antes del fin de un conflicto. La

---

\* El Proceso de Tswalu que genera este Protocolo comprende dos reuniones oficiales: una en Lake Kivi en Ruanda, 21-22 de julio de 2007, otra en Tswalu Reserve, 29 de noviembre-1 de diciembre de 2007. La lista de participantes se encuentra al final de este documento. Un “diálogo de consolidación de la paz” exhaustivo se ha ampliado a través de una lista de consultaciones externas sobre los papeles oficiales y sobre este Protocolo. El proceso ha sido convocado por La Fundación Brethurst ([www.thebrethurstfoundation.org](http://www.thebrethurstfoundation.org)) en colaboración con la Agencia Internacional Danesa de Desarrollo (Danida)

consolidación de la paz es entonces sinónimo a “estabilización” cuyo objetivo es apoyar a los países emergentes de conflictos reduciendo la violencia, protegiendo la gente y las instituciones y promoviendo los procesos políticos que lleven a una estabilidad más fuerte, y preparando a largo plazo unas políticas de no violencia y desarrollo.

### **3- ¿Por qué necesitamos un enfoque común?**

En los últimos 15 años, las intervenciones de consolidación de la paz no han llegado a los resultados esperados porque carecían de estas características:

- **Seguridad:** Algunas fuerzas locales se oponen a los procesos de consolidación de la paz así como al gobierno anfitrión y a los actores internacionales. Esto es lo que se conoce como “el problema aniquilador”.
- **Planificación estratégica:** Los actores externos han fracasado en la identificación de un objetivo acordado que proporcione una finalidad común para su intervención conjunta.
- **Autoridad centralizada:** No existe ninguna autoridad reconocida que pueda coordinar las diferentes organizaciones independientes que componen el esfuerzo internacional.
- **Educación cultural y sensibilización:** El personal extranjero carece de suficientes conocimientos de la cultura del país anfitrión.
- **Capacidad local:** Los donantes están limitados por la ausencia de profesionales nacionales capaces de ejecutar proyectos complejos en el sector público.
- **Tolerancia al riesgo:** La intervención internacional es demasiado lenta para poder reforzar de manera genuina las contrapartes locales debido a la ausencia de confianza y el miedo al fracaso.
- **Financiación:** La financiación externa puede socavar los acuerdos de paz cuando no se utiliza sistemáticamente y teniendo en cuenta las consecuencias políticas. El hecho de que los procedimientos de responsabilidad financiera de los gobiernos anfitriones son en muchas ocasiones inadecuados unido al hecho que los mecanismos de financiación pueden ser lentos, impredecibles y temporales, todo ello conlleva a acrecentar el problema de la sostenibilidad. La financiación externa puede ser dirigida también por los mecanismos de informes, así como los requisitos de auditoría y ciclo presupuestario en vez de orientarse por las necesidades del país anfitrión.
- **Empleos y servicios básicos:** Los programas de creación de empleos y servicios básicos, ambos elementos esenciales para consolidar la paz no están recibiendo una alta prioridad y en escasas ocasiones crean resultados adecuados.

## **4- Principios**

Los siguientes principios deberían liderar cada sector de la actuación internacional. El hecho de no haberse adherido a alguno de los siguientes de los principios clave ha puesto en peligro el éxito de las misiones previas:

- **Legitimidad local:** Incluso en el caso de que la paz este asegurada en el corto plazo, pero el gobierno anfitrión no pueda adherir la población a su causa, al final la campaña de consolidación de la paz fallará.
- **Coherencia en el esfuerzo:** La coherencia operacional en la consolidación de la paz requiere el establecimiento de prioridades así como un acuerdo en un nivel estratégico y operacional. El establecimiento de prioridades en el conjunto de los diferentes sectores de la intervención requiere estructuras para la coordinación así como la inclusión de los intereses nacionales y de las organizaciones a las necesidades del estado anfitrión. Asegurando amplios acuerdos basados en estas estructuras antes del despliegue, constituye un elemento esencial. En principio, la coherencia y la coordinación estratégica es competencia del gobierno anfitrión, pero en los casos de gobiernos transitorios débiles, la coordinación necesitará también unas estructuras externas. Un acuerdo sobre amplios objetivos estratégicos y mecanismos de coordinación no puede sobrepasar ni colocar limitaciones innecesarias a la autonomía de las agencias de ayuda internacional.
- **Responsabilidad:** Todos los actores involucrados en el proceso del proceso de la consolidación de la paz tienen que someterse a estructuras regulatorias ejecutables- preferentemente revisadas por las autoridades local en partenariatio con contrapartes internacionales- con el fin de garantizar la transparencia y responsabilidad. Todo ello incluye todas las organizaciones y fuerzas internacionales, las compañías de seguridad privadas, las ONG´s así como las agencias locales.
- **Pragmatismo:** El éxito requiere un acuerdo de aquello que de manera realista puede ser alcanzable. Los factores que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo una valoración realista deben de incluir las amenazas a la seguridad del proceso, la capacidad local, la cohesión de la respuesta, el nivel de la voluntad política internacional y recursos así como la cultura política local y la historia.
- **Comunicaciones parciales:** Las comunicaciones imparciales y fidedignas procedentes de los esfuerzos de consolidación de la paz son necesarias para ganar la confianza y el apoyo de la población del país anfitrión.
- **El papel de las mujeres:** Las mujeres, en cuanto grupo vulnerable que sufre desproporcionadamente en los conflictos representan un elemento clave en cuanto que recurso para la consolidación de la paz y la mitigación del conflicto.
- **Un objetivo común:** Los actores externos y el gobierno local necesitan un acuerdo común sobre las necesidades del país anfitrión y los objetivos a largo plazo de la iniciativa internacional antes de concebir la receta del acuerdo.

## **5- Priorización conjunta de las tareas**

El éxito de las misiones de consolidación de la paz requiere el restablecimiento del pleno funcionamiento del estado centrándose en la seguridad, el desarrollo y la gobernabilidad. Estas tres misiones son esenciales para todos los esfuerzos de consolidación de la paz y tienen que ser abordados bajo el siguiente orden de prioridades:

- **Seguridad:** Este es el objetivo primordial de toda estrategia de la consolidación de la paz. La seguridad incluye el orden público así como la seguridad nacional e internacional. La fuerza de intervención necesita aprovechar las ventajas otorgadas por el "momento de oro"- esto es el periodo inmediatamente posterior a la finalización de las hostilidades más importantes- para establecer un entorno seguro. Las acciones de consolidación de la paz posteriores tienen que ser dirigidas en el contexto de un plan de estabilización integrando los esfuerzos externos y locales. Las fuerzas militares conjuntas tienen que actuar conforme a una doctrina común acordada (lo ideal es que estuviese determinada antes del comienzo de las operaciones). Estas fuerzas tienen que tener el entrenamiento y los recursos para abordar los desafíos de la seguridad posteriores al conflicto tal como los movimientos de los refugiados así como llevar a cabo proyectos de obras públicas de rápido beneficio. La prioridad debe ser otorgada al rápido restablecimiento de la seguridad indígena, a la fuerza de control de fronteras con el objetivo de rechazar los impedimentos de la libertad de movimiento. Este proceso debe incluir una temprana y adecuada previsión para el desarme, la reestructuración del ejército y la reinserción social y económica de los ex-combatientes.
- **Desarrollo:** La seguridad y el desarrollo se apoyan mutuamente. Lo que urge es lo siguiente: Más de la mitad de los países que han sufrido los efectos de una guerra civil han vuelto a recaer en una guerra en el margen de cinco años. Las lecciones sobre el éxito y fracaso de países después de un conflicto nos pone de manifiesto la necesidad de estimular la actividad empresarial y la creación de empleo dirigida especialmente a los ex combatientes. Unas tasas más altas de crecimiento económico mejorarán de manera decisiva las posibilidades de éxito en la consolidación de la paz. Para conseguir un exitoso ciclo de crecimiento económico, estabilidad y desarrollo, la estrategia debe de tener como prioridad las condiciones que hagan el empresariado posible, incluyendo la reducción de los costes de hacer negocio y promocionando el respeto a la ley, protegiendo los derechos de propiedad, estabilizando los tipos de cambio y asegurando la predicibilidad des los impuestos y de las políticas de regulación. El esfuerzo de la consolidación de la paz tiene que garantizar la función de los principales ministerios recurriendo incluso a la contratación de personal de apoyo técnico y administrativo. Los criterios relativos al desarrollo y a la ayuda recibida deben de ser establecidos y aplicados y varían desde el boletín periódico público de gastos hasta los valores presupuestarios del índice del Producto Interior Bruto. Las barreras que encontramos para hacer negocios deben de ser identificadas y afrontadas. Los programas de obras públicas pueden por un lado reducir el desempleo y por otro lado negar la mano de obra a los aniquiladores. cluso ahí donde existe expertos contratados, la visibilidad exterior debería ser mantenida lo más oculta posible y las reglas (condicionalidad) mantenidas en lo esencial en un mínimo no negociable. No hay que formular políticas teniendo en cuenta los prejuicios institucionales y la

cultura de los actores externos. Igualmente crítico para el desarrollo a largo plazo sería la rápida restauración de los servicios educativos que representan un elemento vital en las funciones de la consolidación de la paz desarrollando una narrativa e historia compartida e incluso en algunos casos reconstruyendo las identidades colectivas nacionales destruidas por la guerra.

- **Gobernabilidad:** Las acciones externas, coordinadas por una autoridad individual o local tienen que ir dirigidas a la mejora de las capacidades y legitimidad de las contrapartes locales. Las acciones deben dirigirse a las áreas vitales como por ejemplo el servicio civil y a la comisión electoral. Estos programas tienen que estar apoyados por una estrategia compleja de comunicaciones. Es esencial crear mecanismos para reunir voces locales y assimilar lo que los actores externos aprenden de las estrategias de adaptación local. Con el tiempo, el apoyo de los donantes a los medios de comunicación locales deben dar paso a la actuación de los medios de comunicación privados, pues en caso contrario se desgastaría la credibilidad de los medios locales. Al otorgar el papel a los medios de comunicación internacionales en la determinación del éxito o fracaso de las misiones, debe de quedar determinado que tipo de mensajes externos podría crear un mayor apoyo público a los países contribuyentes. Las operaciones de información y tienen que ser preactivas, consistentes y coordinadas al máximo nivel. De manera interna, la promoción de la representación política inclusiva y legitimidad del gobierno deben de ser la base de todas las comunicaciones.

## **6- Implementando tareas y manteniendo la cohesión**

En la mayoría de las operaciones de consolidación de la paz, el consenso internacional fracasará en determinados asuntos. Las tensiones aparecerán entre la priorización y la implementación de las tareas. Solamente algunas de estas tensiones serán reconciliables. (las resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU así como otras instrucciones raramente ofrecen orientación sobre estos asuntos). Ninguna guía de la consolidación de la paz puede proveer soluciones prefabricadas ante la gran variedad de dilemas que pueden aparecer sobre el terreno. Como siempre, las acciones tienen que estar apoyadas por un conocimiento exacto de la cultura local, la política y las dinámicas del conflicto. La respuesta internacional tiene que ser ágil y adaptable pero también tiene que garantizar que sus acciones no infrinjan los principios o se desvíen del plan acordado de la consolidación de la paz hasta el punto de poner en peligro la misión.

El Protocolo de Tswalu sirve como guía para los responsables de tomar decisiones cuando las circunstancias presentan "elecciones difíciles" como las siguientes, recogidas de una reciente experiencia de consolidación de la paz:

- **Construcción de un Estado versus reconciliación:** Existe la idea de que el restablecimiento del estado es sinónimo de reconciliación pero en realidad la construcción de un estado por su naturaleza crea cierta competición y conflicto así como formula la siguiente pregunta fundamental "¿quién gobierna?" y determina quien controla los recursos del estado. Las circunstancias dictarán por ejemplo si las elecciones tienen que llevarse a cabo o serán aplazadas con el fin de mantener la paz. En el último caso, es importante reconocer que el

proceso de tratar el conflicto político sobre temas claves puede ser constructivo y puede llevar a una mejor reconciliación.

- **Trabajando con versus trabajando alrededor de un estado:** Las operaciones de consolidación de la paz casi siempre tienen un mandato para establecer las capacidades de las instituciones de un estado. Sin embargo, a veces las autoridades estatales son obstruccionistas o carecen de competencia. A corto plazo, los consolidadores de la paz no tendrán más opción que trabajar alrededor de las autoridades estatales en vez de trabajar a través de ellas, incluso bajo el pretexto de debilitar las mismas instituciones con las que están comprometidas a reconstruir. Pero si la necesidad de "trabajar alrededor" es debida a la incompetencia del gobierno, la presente viabilidad de la misión de consolidación de la paz tiene que estar sometida a un escrutinio interno riguroso, e in extremis dejado a su suerte si el gobierno deja de ser su contraparte.
- **Estado versus autoridades no estatales:** De manera frecuente, no hay una presencia gubernamental en las regiones remotas de los estados fallidos. Los actores internacionales están por ello llamados a trabajar con cualquiera que constituya "la autoridad" (por ejemplo grupos de veteranos, líderes de milicias locales, autoproclamados alcaldes o gobernadores, clérigos etc.). A pesar de que una asesoría concienzuda y un conocimiento local son esenciales para decidir entre distintos competidores, incluso las elecciones más razonadas pueden a veces provocar un conflicto local.
- **Constituciones/ Principios de derecho formal versus derecho consuetudinario:** El sistema judicial oficial y las funciones policiales, en muchos estados post conflicto especialmente en los pobres, son normalmente débiles. En estas instancias, las comunidades locales se asientan principalmente sobre el derecho consuetudinario o las leyes religiosas (tal es el caso de la Sharia) y sobre una variedad de medios que se encuentran fuera de la constitución dirigidos a conseguir un control policial y el mantenimiento del orden público. Los actores externos hacen frente a elecciones difíciles sobre, por un lado, reconocer y trabajar con este tipo de sistemas informales o bien insistir en los sistemas judiciales y policiales oficiales. Esto representa un desafío para los proyectos de principios de derecho. Trabajar únicamente con estructuras oficiales presenta el riesgo de pasar por alto sistemas que realmente funcionan; abandonar las estructuras de seguridad oficiales presenta el riesgo de afectar la gobernabilidad y el desarrollo. Aquellos consolidadores de la paz externos están cada vez más buscando caminos para forjar partenariados entre estructuras estatales débiles y acuerdos de gobernabilidad informal como a través de proyectos políticos comunitarios, lo que refleja la primacía del fortalecimiento local genuino.
- **Concesión de contratos de manera indiscriminada versus atribución proporcional en función a un colectivo social:** La concesión de contratos por los consolidadores de la paz- para el empleo, renta, abastecimiento y construcción- representa una fuente decisiva de ingresos y puede originar un conflicto. Los actores externos deben a menudo elegir entre sistemas de contratación basados puramente en el mérito versus la insistencia local de un sistema rotatorio de contratos basado en el grupo étnico u otro criterio. A pesar de que este último pueda ayudar a mantener la paz al otorgar a cada

## **El Protocolo de Tswalu**

### *Principios y Pautas para las Misiones de Consolidación de la Paz*

grupo "su" turno, sin embargo menoscaba el principio del mérito, y al mismo tiempo haría más costosas las misiones de consolidación de la paz. La mejor de estas dos pobres alternativas sería mejorar los efectos perniciosos de los sistemas locales en lugar de imponer estructuras extranjeras no deseadas que podrán ser rechazadas y no admitidas.

- **Paz versus justicia:** Las solicitudes para el arresto de individuos sospechosos de crímenes de guerra ya sean hechas por comunidades locales o por organizaciones internacionales de derechos humanos, pueden confrontarse con la necesidad de impedir a los aniquiladores que inciten a la violencia. De la incitación a la violencia. De manera virtual, cada misión de la consolidación de la paz tiene que hacer frente al compromiso de "paz versus justicia". En la medida en que el deseo político internacional lo permita, las decisiones tienen que ser guiadas por los deseos de las autoridades nacionales y sus poblaciones y no por actores externos.
- **Propiedad local versus efectividad:** La necesidad de localizar la propiedad en las manos de los actores locales puede confrontarse con el imperativo de tener que hacer las cosas rápidamente. Este problema se acrecienta por el creciente uso de métricos cuantitativos para juzgar la manera de llevar a cabo las actividades de externas de consolidación de la paz.
- **Sociedad civil versus el estado:** Una brillante sociedad civil es considerada como un elemento importante de una fuerte democracia y los grupos cívicos locales (ONG's) son a menudo las contrapartes más efectivas para proyectos de desarrollo. Hasta ahora la necesidad de canalizar los fondos a través de las instituciones del estado para reforzar su capacidad y legitimidad sigue teniendo un papel importante. Demasiada ayuda canalizada a través de las ONG's locales pueden socavar las instituciones estatales nacientes como por ejemplo atrayendo los mejores funcionarios. Los consolidadores de la paz deben tomar opciones justificadas sobre el equilibrio de sus partenariados con ambos grupos de actores.

## **7- Diez pasos hacia la coherencia operacional.**

El Protocolo de Tswalu identifica diez medidas para mejorar la efectividad de las intervenciones de consolidación de la paz.

- 1- **Plan de actuación:** Para llevar a cabo las actuaciones de consolidación de la paz, un plan de actuación creado y dirigido por el gobierno local, en el cual las fuerzas militares y otras organizaciones internacionales contribuyen, debería de ser contemplado en las primeras fases de la intervención con el objetivo de crear un enfoque sobre el esfuerzo de manera coordinada y secuenciada.
- 2- **Estableciendo coherencia:** un comité gubernamental de alto nivel- un Equipo de Acción para la Estabilización, como el Grupo de Acción Policial establecido en Afganistán, tiene que crearse al comienzo de la misión con el fin de coordinar programas internacionales y locales sobre la gobernabilidad, el desarrollo y la seguridad.

- 3- **Naciones dirigentes:** El gobierno anfitrión es la nación dirigente. Sin embargo, podría ser abrumado por las demandas locales y las ofertas externas de asistencia. En esta situación de amenaza, las naciones externas pueden encargarse de las áreas de seguridad y desarrollo pero es necesario garantizar que actúen conforme a la nación local y no independientemente.
- 4- **Formación:** El fortalecimiento local tiene que comenzar lo antes posible. Es necesario saber con claridad de que carece la capacidad tecnocrática y directiva con el fin de aportar las ayudas y mejorías. Hay que hacer hincapié en las instituciones más que en los individuos.
- 5- **Evaluación económica:** Es una prioridad tener un informe de auditoría detallado de la economía local para las próximas misiones de consolidación de la paz lo que ayudará a programar el apoyo de los donantes. La consolidación de la paz tiene que estar basada sobre una clara comprensión de los puntos fuertes y débiles de la economía incluyendo los mecanismos de crecimiento.
- 6- **Ayudas y prioridades:** Es necesario enfocar la ayuda y priorizar su objetivo ya que algunas cosas son más importantes que otras. Intentar abarcar todo de una vez puede garantizar el fracaso. Las financiaciones externas tienen que ir dirigidas a las áreas donde ya existen de antemano índices de éxito económico – en otras palabras, hay que fortalecer el mercado actual y no reestructurarlo.
- 7- **Creación de empleo:** Es importante reforzar el empleo y reducir los costes de hacer negocio – desde una política mejor hasta la mejora de las infraestructuras físicas. Los programas de trabajos públicos pueden ayudar en dirigir el clamor popular de las altas expectativas que están siempre presentes al final de un conflicto. Estas expectativas raramente disminuyen pero sí que aumentan cuanto más este el gobierno a la altura.
- 8- **Códigos de conducta:** Las compañías privadas de seguridad forman parte constante del entorno de consolidación de la paz. Se necesita un cambio de cultura con el fin de aceptar y regular sus actividades. Estas compañías de seguridad así como las ONG´s internacionales pueden ser reguladas por los códigos de conducta. Las leyes internacionales necesitan ser revisadas para poder cubrir este nuevo campo de seguridad.
- 9- **Información y comunicaciones:** Una campaña estratégica de comunicación es esencial para transmitir cuidadosamente mensajes secuenciados a la audiencia local, regional e internacional.
- 10- **Manteniendo la dinámica:** La continuidad de la misión externa de consolidación de la paz es crucial para mantener la dinámica, lo que asegura y tranquiliza la población. Esto requiere rotaciones más largas de los militares de alto rango y el personal que no es militar.

## **El Protocolo de Tswalu**

*Principios y Pautas para las Misiones de Consolidación de la Paz*

### **PARTICIPANTES EN EL PROCESO TSWALU**

#### **Copresidentes**

Paul Kagame (HE), Presidente de Ruanda\*\*\*

Francisco Santos (HE), Vicepresidente de Colombia\*\*\*

Ib Petersen (Hon.), Secretario de Estado para los Asuntos Exteriores, Dinamarca\*\*\*

Carlton Fulford (General, USMC, rtd), EE.UU \*\*

#### **Invitados**

Adam Cobb (Prof.), Fuerzas aéreas de EE.UU Air War College, Maxwell AFB, Alabama, EE.UU \*

Agostinho Zacarias (Dr), Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Zimbabwe\*

Andrew Stewart (Maj.-Gen. rtd), Reino Unido\*

Ato Yemane Kidane (Mr), Centro de Investigación política y de Dialogo, Etiopía\*

Brownie Samukai (Hon.), Ministro de Defensa, Liberia\*

Chris Vernon (Colonel), Deputy Commander: IMATT, Sierra Leone\*

Christopher Coker (Prof.), London School of Economics, Reino Unido\*

Danielle Pletka (Ms), American Enterprise Institute, EE.UU \*

David Richards (Lt.-Gen. Sir), Commander: ISAF IX, Allied Rapid Reaction Corps, Reino Unido\*

Dominic Medley (Mr), Grupo Moby Media, Afganistan\*

Dominique Orsini (Dr), Former UN & EU political adviser, Bosnia y Afganistan\*

Emmanuel Karake Karenzi (Maj.-Gen.), African Union Deputy Commander, Darfur\*\*

Frank Mugambage (Maj.-Gen.), Office of the Presidency, Ruanda\*

Frank Pearl (Hon.), Alta Consejería para la Reintegración, Presidencia, Colombia\*\*\*

Frank Rusagara (Brig.-Gen.), Commandant: Military Academy, Ruanda

Jordan Ryan (Amb.), Deputy Special Representative of the Secretary General, Liberia\*

Kelly Langdorf (Colonel), Office of the Secretary of Defence, EE.UU \*

Kieran Prendergast (Sir), Former UN Under-Secretary-General, Reino unido\*

Larry Swantner (Colonel rtd), EE.UU

Montgomery McFate (Dr), Social Science Adviser: US Army Human Terrain System Program, EE.UU \*

Patrick Mazimhaka (Hon.), Deputy Chair, Unión Africana

Paul Wolfowitz (Hon.), American Enterprise Institute, EE.UU \*

Peter Jouvenal (Mr), Gandamak Lodge, Afganistan\*

Rory Stewart (Mr), Fundación Turquoise Mountain, Afganistan\*

Shaha Ali Riza (Ms), Banco Mundial, EE.UU \*

Steve Stead (Rear-Admiral, rtd), Fundación Brenthurst, Sudáfrica

Vance Serchuk (Mr), Office of Senator Lieberman, EE.UU \*

#### **Paper Writers**

Alistair Harris (Mr), Grupo Pursue, Líbano

Aziz Hakimi (Mr), Grupo Killid, Afganistan\*\*

Bill Byrd (Dr), Banco Mundial, EE.UU

Chris Brown (Maj.-Gen.), Jefe de Personal, ISAF IX; General Officer Commanding: Northern Ireland, Reino Unido

Chris Parker (Lt.-Col. rtd), Centro de estudios de Defensa y seguridad Internacional (CDISS), Reino unido

Dale Lautenbach (Ms), Banco Mundial, EE.UU

*\* (\* sólo evento de Tswalu); (\*\* solo evento de Kivo); (\*\*\*) No van a asistir)*

**El Protocolo de Tswalu**

*Principios y Pautas para las Misiones de Consolidación de la Paz*

Dickie Davis (Brig.-Gen.), Chief Engineer: ISAF IX; Assistant Chief Planner: Land, Reino Unido

Martin Edmonds (Prof.), CDISS, Reino Unido

Mauro De Lorenzo (Mr), American Enterprise Institute, EE.UU

Michelle Parker (Ms), RAND Corporation, EE.UU

Sean McFate (Mr), Bipartisan Policy Center, EE.UU

**Tswalu Protocol Drafters**

Greg Mills (Dr), Fundación Brenthurst, Sudáfrica

Jeffrey Herbst (Dr), Universidad de Miami , EE.UU\*\*\*

John Mackinlay (Dr), King's College, Londres, Reino Unido

Ken Menkhaus (Dr), Davidson College, EE.UU

Terence McNamee (Dr), Royal United Services Institute for Defence & Security Studies, Reino Unido