

**CDA** COLLABORATIVE LEARNING PROJECTS

**REFLEXIONES ACERCA DE LA PRÁCTICA DE LA PAZ**

**MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES**

2009

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE REFLEXIÓN ACERCA DE LA PRÁCTICA DE LA PAZ	3
ANÁLISIS DEL CONFLICTO	8
EJERCICIOS	13
EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA (MATRIZ DEL RPP)	19
EJERCICIOS	31
TEORÍAS DEL CAMBIO	33
EJERCICIOS	45
CRITERIOS DE EFICACIA	50
EJERCICIOS	56

## **REFLEXIONES ACERCA DE LA PRÁCTICA DE LA PAZ: UN PROYECTO DE APRENDIZAJE COLABORATIVO ENTRE AGENCIAS QUE TRABAJAN CON CONFLICTOS**

El Proyecto de Reflexión acerca de la Práctica de la Paz (*RPP*, por sus siglas en inglés) es una experiencia basada en procesos de aprendizaje que involucra a agencias cuyos programas intentan prevenir o mitigar conflictos violentos. Su propósito es analizar las experiencias de programas individuales a través de una amplia gama de agencias y contextos. Su objetivo es mejorar la efectividad de los esfuerzos internacionales para la construcción de paz.

¿Qué es el RPP? El RPP se basa en la *reflexión* y la *práctica*. ¿Qué estamos aprendiendo de nuestra experiencia? ¿Cómo se compara nuestra experiencia con la de otros profesionales? ¿Cuáles son las lecciones generalizables que podemos aprender y diseminar? Durante la primera fase, de 1999 a principios del 2003, el RPP se involucró con más de doscientas agencias y multitud de individuos, que trabajan con conflictos alrededor del mundo, en un esfuerzo colaborativo para aprender cómo mejorar la eficacia de la práctica de la paz. Entre las agencias se incluyeron ONG internacionales que trabajan con resolución de conflictos y paz, así como organizaciones locales y grupos que trabajan la paz en sus propios países. A través del análisis de estas experiencias por medio de 26 casos de estudio y, de consultas con más de 1000 profesionales, el RPP tuvo la posibilidad de clarificar por qué algunas cosas sirven y otras no. Los hallazgos de estos tres años de esfuerzo se publicaron en *Enfrentando la guerra: Lecciones críticas para los profesionales de la paz*, el cual se encuentra disponible en <http://www.cdainc.com>.

Las lecciones comprenden todo un conjunto de herramientas y conceptos que son de gran utilidad para la conceptualización y la planificación de las intervenciones de paz a cualquier nivel. Éstas ayudan a responder las siguientes preguntas:

- *¿Sobre qué* deberíamos trabajar? ¿Cuáles de los elementos o factores del conflicto son prioritarios?
- *¿Con quién* deberíamos trabajar? ¿Qué actores/partes involucradas son más importantes?
- *¿Por qué* deberíamos trabajar sobre esos elementos y con esas personas? ¿Son sólidas las razones para el abordaje elegido?

El RPP aborda estas cuestiones, todas las cuales corresponden al nivel del diseño y concepto general del programa. El RPP no intenta proporcionar habilidades individuales para la implementación de los programas. Hay muchos proyectos de capacitación e institutos que proveen dicha formación, pero la contribución del RPP se ubica más bien a nivel de *lo que se debe hacer y por qué*, más que en el cómo se deben implementar dichos programas.

**Fase de Utilización del RPP.** Desde 2003, CDA ha estado trabajando con programas activos en múltiples regiones del mundo para evaluar cómo las lecciones de *Enfrentando la guerra* podrían aplicarse en la práctica. En el proceso de trabajo con las agencias colaboradoras, el Proyecto RPP también estuvo trabajando para aprender lecciones adicionales en cuatro áreas específicas que los profesionales identificaron como importantes, todo ello con el objeto de perfeccionar y profundizar los hallazgos previos del RPP y así conseguir que estos sean más utilizables por ellos:

1. **Análisis del conflicto y estrategias del programa:** el RPP ha estado identificando cómo llevar a cabo buenos análisis del conflicto y cómo vincular esos análisis con las decisiones de los programas con el objeto de asegurar que la planificación de la paz esté abordando los factores que son importantes para el conflicto. Durante la primera fase, el RPP encontró que no hay una metodología de análisis del contexto/conflicto que conduzca a una mejor planificación. Sin

embargo, queda abierta la pregunta acerca de cómo hacer análisis del conflicto de forma que se faciliten las elecciones más eficientes para la planificación. El RPP sigue explorando diferentes metodologías de análisis y procesos con la intención de aprender más acerca de cuáles son los elementos de un eficiente análisis de conflictos, más allá de las tres preguntas identificadas en *Enfrentando la guerra*.

2. **Aportes/Impactos acumulativos:** El RPP está en proceso de llevar a cabo un nuevo conjunto de estudios de caso con el propósito de descubrir qué es lo que posibilita los esfuerzos para “aportar” a la paz. Estudios de caso anteriores examinan la experiencia de programas/proyectos individuales. Estos casos observan los efectos de múltiples iniciativas en la misma zona de conflicto con el objeto de identificar aquellos elementos que amplíen los impactos acumulativos de los programas.
3. **Las conexiones micro-macro:** Uno de los hallazgos de la primera fase del RPP fue que los programas de paz necesitan hacerse responsables de sus contribuciones a una paz más amplia a nivel social, lo que llamamos “Paz Firme y Duradera”.<sup>1</sup> También fue evidente que los vínculos de los programas entre sus diferentes niveles (del nivel local al nacional y el internacional...) y a través de los diversos sectores/circunscripciones ayudaron a su eficacia. En esta fase, estamos explorando qué constituye un vínculo eficaz. Esto incluye la consideración acerca de cómo podemos vincular los niveles micro (paz particular) y macro (Paz Firme y Duradera) en la planificación, con el objeto de mejorar los impactos de pequeños programas que están limitados geográficamente, sobre la paz más amplia.

---

<sup>1</sup> **Nota de la traductora:** el texto original hace referencia al término “*Peace Writ Large*” el cual fue introducido por CDA Collaborative Learning Projects para llenar el vacío de vocabulario que permitiera describir la idea de una paz ostensible a nivel social. El término engloba dos ideas fundamentales: el cese de la violencia y la promoción de una paz justa y sostenible a través del cambio social. Para efectos de la presente traducción se hará referencia a esta paz particular bajo el término de “Paz Firme y Duradera” con lo cual se intenta respetar y reflejar el espíritu del término en inglés.

4. **Monitoreo y evaluación:** Mientras el RPP reta a los profesionales de la paz a ser responsables frente a la Paz Firme y Duradera, muchos todavía cuestionan cómo medir los impactos a ese nivel. La investigación del RPP incluye una consideración acerca de cómo monitorear y evaluar el impacto de programas individuales sobre la Paz Firme y Duradera.

Las actividades del RPP durante la Fase de Utilización incluyeron:

**Trabajo de campo.** Hemos llevado a cabo procesos de utilización en los Balcanes (Serbia y Kosovo), África Central (Ruanda, Burundi, República Democrática del Congo) y África Occidental (Liberia). Los objetivos de la Fase de Utilización fueron: a) mejorar la eficacia de los programas de paz existentes a través de la aplicación de los aprendizajes del RPP; y, b) continuar recogiendo las experiencias obtenidas a través del uso de las lecciones del RPP, de forma que sean de utilidad para mejorar los impactos de las subsecuentes prácticas de paz.

**Consultas.** Periódicamente CDA continúa realizando consultas entre los individuos y las agencias involucradas en el uso de los enfoques del RPP. Las consultas son una oportunidad para intercambiar experiencias, comparar notas, resolver problemas, compartir buenas ideas y, en general, continuar avanzando en el aprendizaje para mejorar la eficacia del trabajo por la paz. Las consultas actuales (2008-2009) se centran en los casos acumulados (ver infra).

**Estudio de casos acumulados.** Con el fin de comprender mejor los elementos y procesos de los impactos acumulativos de los programas, estamos desarrollando el estudio de casos de procesos en los cuales los esfuerzos de paz “aportaron” y luego llevamos estas experiencias al campo y a las consultas globales para una reflexión colaborativa.

**Comunidad de aprendizaje.** El RPP ha desarrollado un manual de capacitación para personas que se desempeñan como consultores y/o asesores de programas de

construcción de paz. Los participantes que han asistido a los programas de capacitación del RPP han conformado una Comunidad de Aprendizaje *on-line* (virtual). Muchas de estas personas serán parte de un cuadro de facilitadores de procesos de capacitación listos para atender demandas en curso, para apoyar programas de campo y procesos de planificación organizacional.

**Resultados/Productos.** Como la gente gana experiencia utilizando los hallazgos del RPP, CDA sistemáticamente recogerá y compartirá este nuevo aprendizaje con las agencias colaboradoras. Como mecanismos para el intercambio de experiencias, todo ello será presentado en publicaciones informales que están en curso y/o en el sitio web de CDA.

## ANÁLISIS DEL CONFLICTO

### La importancia de entender la situación

“El análisis no es opcional, es esencial y obligatorio para el trabajo por la paz.”

–Participante del RPP

En la primera fase del RPP, los profesionales de la paz afirmaron enérgicamente que el análisis es necesario para prevenir costosos errores, para determinar el enfoque más adecuado para el programa (abordar la gente y los asuntos más apropiados), para identificar prioridades y puntos estratégicos de intervención y lograr que los recursos y las habilidades de la agencia encajen con la situación. La evidencia es contundente en cuanto a que, mientras más saben los profesionales acerca de los conflictos que intentan abordar, más probable es que puedan identificar rutas efectivas para trabajar y, es menos probable que cometan errores.

### Hallazgos respecto al análisis de conflictos

Simultáneamente, el proceso del RPP reveló que no hay una práctica consistente o una metodología aceptada para llevar a cabo dichos análisis. Sin embargo, los participantes del RPP observaron ciertas tendencias:

- *Frecuentemente los profesionales sólo hacen análisis parciales.* Se centran en cómo su enfoque particular o su metodología podrían encajar o ser de utilidad para el contexto. Si bien hay evidencia de que llevar a cabo análisis muy “completos” y formales puede minar la eficacia de la planificación, la evidencia también es firme acerca de que los análisis parciales pueden llevar a los profesionales a perder de vista aspectos importantes del conflicto o a desarrollar programas equivocados o irrelevantes.
- *Mucha gente lleva a cabo análisis del contexto pensando que han hecho análisis del conflicto.* El análisis del contexto busca una comprensión más amplia de toda la

escena política, económica y social (histórica, ambiental, etc.). El análisis del conflicto tiene un enfoque más restringido que se centra en los elementos específicos del panorama más amplio que podrían provocar, desencadenar o propulsar el conflicto. El análisis del conflicto *podría* incluir una variedad de factores políticos, económicos, sociales, históricos y de otro tipo, pero se centra en aquellos que influyen directamente sobre la forma y las dinámicas del conflicto.

- *El análisis no está actualizado.* Frecuentemente, los análisis están realizados sólo durante la etapa inicial del programa, pero hay algunos esfuerzos de análisis sobre la marcha, más allá del proceso natural de observar los acontecimientos y los cambios.
- *La planificación no está vinculada al análisis.* En lo que parece una contradicción, el RPP no pudo establecer con claridad si existe o no y cómo, una vinculación entre el análisis del conflicto realizado por un programa y su eficacia. Entre los casos del RPP hubo programas eficaces que hicieron muy poco análisis y programas menos eficaces que llevaron a cabo análisis exhaustivos. ¿Por qué? La evidencia sugiere una explicación: que aunque los profesionales hagan análisis, frecuentemente al vincularlos fallan con la estrategia de su programa.
- *Mucha gente trabaja sobre la base de un análisis implícito, usualmente fundado en su profunda experiencia acerca de la situación.* Como otra explicación para la aparente contradicción, el RPP halló que algunos programas, usualmente los eficaces, se basan en un análisis *informal* que se obtiene de la larga experiencia de actores locales o de observadores de largo plazo de un conflicto. Estos análisis pueden ser un tanto sofisticados y, pueden actualizarse constantemente, conforme los individuos se relacionan y conversan con mucha gente distinta. Sin embargo, cuando el análisis se hace de esta manera, incluso los miembros de un mismo equipo de proyecto o de una misma organización, pueden estar trabajando sobre la base de entendimientos

del conflicto un tanto distintos. Esto socava el desarrollo de estrategias coherentes y frecuentemente deja suposiciones importantes sin discutir y sin evaluar. Por consiguiente, suelen ser valiosos los esfuerzos para que lo implícito se haga más explícito y para compartir observaciones.

### **Los elementos de un buen análisis del conflicto**

El RPP no encontró acuerdo con respecto a ningún marco de trabajo particular para el análisis, pero tampoco encontró ninguna metodología que fuese claramente superior. Sin embargo, el RPP sí identificó muchas deficiencias en los métodos de análisis existentes y también fue capaz de detectar elementos de análisis que si no se abordan, reducen la eficacia de la planificación.

Los modelos “*tradicionales*” de análisis del conflicto se centran en entender el contexto del conflicto (historia, aspectos económicos, movimientos políticos, etc.), en identificar las causas o las raíces del conflicto, en categorizar los diversos actores/partes y sus intereses. La mayor parte de los modelos disponen de una serie de preguntas para concentrar el análisis, algunas de ellas un tanto exhaustivas y relacionadas con casi todos los aspectos de la sociedad. La mayor parte de estos métodos de análisis de conflictos son buenos en relación con sus alcances (¡no los hemos probado todos!), pero la experiencia permite señalar muchas deficiencias:

- *Demasiado exhaustivos.* Muchos de los marcos de trabajo para el análisis aspiran a ser exhaustivos, pero no ayudan a identificar qué factores son los más importantes. El resultado es que no ayudan a los profesionales a identificar las prioridades y a centrarse en los factores que son importantes para la dinámica del conflicto. ¡Las listas de factores pueden ser abrumadoras!
- *Listas sin dinámica.* Las herramientas para el análisis de conflictos tienden a presentar una foto fija, frecuentemente en forma de lista de factores, sin mucho

sentido acerca de cómo estos elementos trabajan juntos. La *dinámica* del conflicto está ausente.

- *Sin vinculación con la estrategia.* Los procesos de análisis y resultados permanecen desvinculados de las estrategias del programa. Incluso los buenos procesos de análisis no permiten que las personas identifiquen qué es lo que se debe hacer acerca de la situación.
- *¿Parciales y estrechos?* Las agencias tienden a realizar los análisis por sí solas con el fin de justificar su abordaje preferido, su metodología (diálogos, sanación del trauma...) o sector (mujeres, juventud...), sin prestar atención a si estos enfoques son los más eficaces o si es la mejor manera de utilizar los escasos recursos financieros para la construcción de paz.

En aquellos casos en que estas limitaciones han sido superadas, hemos encontrado que los buenos análisis, que son aquellos que ayudan a los profesionales a desarrollar programas que no “pierden de vista el objetivo”, hacen cierto tipo de preguntas:

1. De todas las causas del conflicto, ¿cuáles son los **factores clave**? (tanto en cuanto a las personas como a los temas) y ¿cuáles las causas o efectos de estos factores?  
**Los factores clave son aquellos sin los cuales el conflicto no existiría o sería significativamente diferente.**
2. ¿Cuáles son las **relaciones y dinámicas entre dichos factores**? ¿Cómo interactúan estos factores y cómo se afectan los unos a los otros? ¿Cómo se relacionan los actores y los factores?
3. **¿A qué cosas se les debe poner un alto** y quién se resistirá? El RPP encontró que muchos programas tienen la tendencia de crear una “paz positiva” mediante la construcción o reforzamiento de factores positivos. Los programas más eficaces también preguntan acerca de qué factores (actores, temas, motivos, recursos, dinámicas, actitudes, comportamientos) mantienen o refuerzan el sistema del

conflicto y quién podría resistirse a un movimiento hacia la paz y por qué. El análisis del conflicto debería aclarar cómo el sistema que sustenta la guerra o la injusticia debería ser interrumpido. ¿Debería ponerse un alto al comercio de armas? ¿al reclutamiento de gente joven? ¿a la explotación de recursos naturales para sustentar la guerra? ¿al mal uso de los medios para captar a ciertos grupos o para distorsionar factores? ¿al financiamiento proveniente de grupos de la diáspora?

4. **¿Quiénes son los actores “clave”?** Los actores clave son personas o grupos que tienen una significativa influencia sobre las dinámicas del conflicto, son capaces de decidir o influir enérgicamente sobre las decisiones a favor o en contra de la paz y/o son capaces de “echar a perder” o socavar la paz.
5. ¿Cuáles son las **dimensiones internacionales o regionales** del conflicto? El análisis y la planificación frecuentemente se centran en el área más inmediata del conflicto y fallan al incorporar todo aquello que se necesita detener o apoyar en un área más amplia. Los buenos análisis preguntan cómo las políticas y acciones de fuerzas externas al contexto local inmediato (pueblo, provincia, nación) afectan el conflicto, cómo deberían abordarse dichos factores y qué tipo de cooperación local-internacional se necesita para manejar estos elementos externos.
6. ¿Cómo están relacionados o vinculados los factores locales/comunitarios (la paz particular) y los elementos de la Paz Firme y Duradera?
7. **¿Qué es lo que ya se ha intentado y con qué resultados?** El enfoque de planificación propuesto ¿se ha probado con anterioridad en este conflicto y con qué resultados? Los profesionales de la paz suelen repetir los enfoques de los programas (tales como los diálogos, la capacitación o las consultas a mujeres, etc.) que otros han probado antes con pocos resultados (o los que incluso han fracasado), sin analizar por qué ha sucedido esto.

## EJERCICIOS PARA EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO

Con base en los hallazgos anteriormente presentados, el RPP ha desarrollado un enfoque de análisis del conflicto que construye sobre otros modelos o sistemas para estudiar un conflicto. También hemos intentado que los procesos sean simples, sin perder de vista la verdadera complejidad de la situación.

El propósito de hacer análisis es entender de qué se trata el conflicto, para así poder decidir cómo intervenir para modificar la dinámica del conflicto y promover el cambio hacia la paz. En este sentido, el análisis del conflicto es sólo un medio y no un fin en sí mismo.

### **Paso uno: análisis de tres casillas**

Llevar a cabo un breve análisis en relación con la situación con la que se está trabajando. El análisis puede desarrollarse en varios niveles (distrito local, provincia, nación, región...). Puede centrarse también en un tema específico (un subcomponente de un conflicto más grande).

Fuerzas a favor de la paz→	← Fuerzas en contra de la paz/a favor del conflicto	Actores clave
<p>¿Cuáles son las fuerzas que existen ahora, en esta situación y que pueden utilizarse como base para promover el movimiento a favor de la paz? ¿Qué es lo que realmente conecta a las personas más allá de los límites del conflicto?</p> <p>¿Cómo cooperan las personas? ¿Quién ejerce liderazgo a favor de la paz y cómo lo hace? (Estas no son cuestiones que <i>deseáramos</i> que existieran o que nos gustaría observar, deben ser reales <i>ahora</i>).</p>	<p><b>P A Z</b></p>	<p>En esta situación, ¿qué individuos o grupos están en una posición desde la que pueden influir energicamente sobre el conflicto –ya sea positiva o negativamente-?</p> <p>¿Quién puede decidir a favor/en contra de la paz?</p> <p>(Nota: estas <b>no</b> necesariamente son personas que formen parte del programa como objetivos/participantes, tales como mujeres, jóvenes o líderes religiosos. Podríamos estar interesados en involucrarnos con esos grupos, pero ellos no siempre son “clave” en la situación).</p>

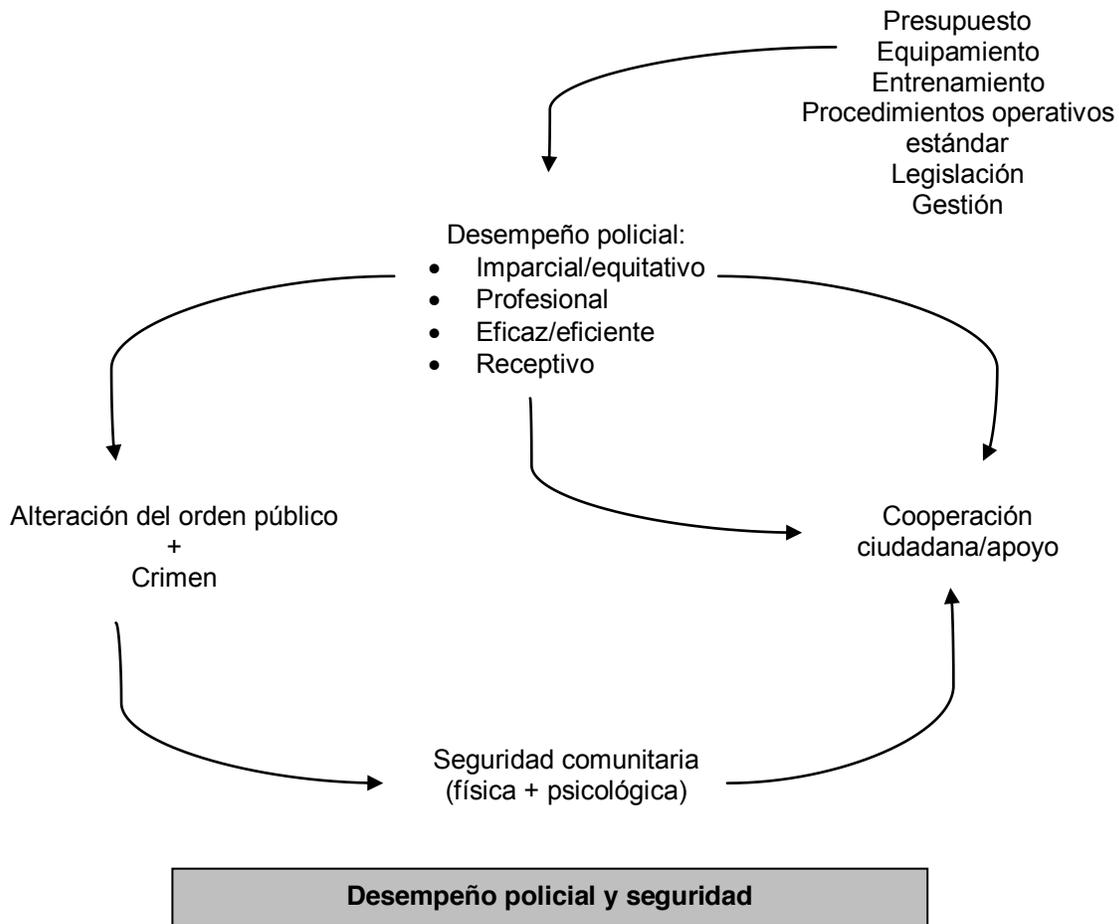
## **Paso dos: los elementos clave del conflicto**

Entre los factores identificados en contra de la paz o a favor del conflicto ¿cuáles son “elementos clave del conflicto”? Estos son factores sin los cuales el conflicto podría no existir o ser totalmente diferente. ¿Por qué son estos factores más importantes que otros? Márquelos o subráyelos en la tabla o creen una lista separada. *¡¡No debe haber más de 5 ó 6 de dichos elementos!!*

## **Paso tres: exploren la dinámica existente entre los factores**

### ***Introducción al paso tres***

Si entendemos los conflictos como sistemas dinámicos, entonces necesitamos entender cómo los factores del conflicto interactúan los unos con los otros. Exploren cómo los factores podrían interactuar entre sí en circuitos causales. ¿Qué factores refuerzan otros factores (por ejemplo, los que los hacen incrementarse)? ¿Qué factores equilibran o mitigan otros? El siguiente es un sencillo ejemplo que mapea los vínculos entre el desempeño de la policía y las relaciones comunitarias. El diagrama del “circuito causal” muestra cómo interactúan los elementos relacionados con el desempeño de la policía, el crimen, la seguridad física real de la gente y el sentido de seguridad, así como la cooperación ciudadana con las fuerzas policiales.



Este ciclo puede trabajar positivamente (como un círculo virtuoso) o negativamente (como un círculo vicioso). El buen desempeño policial reduce el crimen, incrementa la percepción de seguridad de la gente y aumenta el deseo de cooperación con la policía. Por el contrario, un pobre desempeño, da como resultado el incremento de los índices de criminalidad, la reducción de la percepción de seguridad y un decremento en el deseo de colaboración con la policía.

### ***Ejercicio rápido preliminar***

Antes de trabajar con los factores del conflicto que se está analizando, traten de desarrollar el siguiente ejercicio rápido. Observen los factores enlistados en orden aleatorio debajo, referidos a las relaciones entre una compañía minera y una comunidad

local, y elaboren un diagrama simple del circuito causal entre los factores. ¿Cuál es el punto de inicio? ¿Qué viene después? ¿Eventualmente el circuito se revierte?

Ignorar las necesidades/preocupaciones de la comunidad

Resentimiento de la comunidad en contra de la compañía

Aislamiento de la compañía

Ataques (físicos/verbales) en contra de la compañía

Políticas y prácticas dañinas de la compañía (como la adquisición y prácticas compensatorias injustas)

Personal de la compañía que se siente amenazado/temeroso

### ***Trabajar con los factores clave del conflicto***

Ahora vuelvan a revisar los factores clave del conflicto que identificaron en el paso dos. ¿Cómo interactúan esos factores? ¿Cómo se vería el diagrama del circuito causal correspondiente a *su* conflicto?

Si tienen tiempo, pueden dividirse en pequeños grupos (o incluso parejas). Cada grupo debe trabajar con los factores clave para determinar cómo interactúan. Elaboren un circuito causal como el anterior, que contenga una secuencia lógica de los factores.

Nota: si el impacto o la influencia de un factor sobre otro no es *directa*, identifique los factores intervinientes que explican esa relación. Por ejemplo, en el análisis de un sistema, el grupo identifica “la movilización étnica por parte de los políticos” y la “violencia política” como factores fundamentales. Ellos observan que la movilización étnica conduce a un incremento de la violencia y como la violencia con fines políticos se incrementa, la movilización étnica se fortalece. Sin embargo, la relación no era directa, pero observaron que la violencia incrementaba la segregación geográfica por razones étnicas, lo que hacía que la movilización étnica fuese más fácil. Agregaron entonces el factor interviniente de la segregación étnica al circuito causal. Al final, puede ser que algunos factores no encajen fácilmente, lo cual puede ser objeto de discusiones posteriores.

La tabla/diagrama resultante, o incluso la simple lista de los factores en contra de la paz/a favor del conflicto, puede utilizarse para discutir la relevancia de los objetivos del programa: ¿está el programa abordando los factores clave del conflicto? ¿cómo?

#### **Paso cuatro: Identificar los puntos de intervención**

Ahora deben identificarse los mejores lugares (o lugar) para intervenir en el sistema, en términos de producir los mayores impactos posibles sobre la Paz Firme y Duradera, tomando en consideración los recursos y la experiencia disponibles. Una vez que entendamos la dinámica del sistema, podemos decidir cómo utilizar nuestros limitados recursos para conseguir un efecto tan grande como sea posible. Debido a que los cambios en una parte del sistema llevan a cambios en otras, los enfoques específicos de las intervenciones causarán pequeños cambios en una parte del sistema, los cuales a su vez, generarán cambios en otros elementos. Este es el concepto de *apalancamiento*. Mientras mayor sea el apalancamiento menos probable será que el sistema se resista a los cambios y será más probable que las soluciones funcionen y sean sostenibles al menor costo.

No existen fórmulas simples y rápidas para encontrar puntos de apalancamiento. Debido a las complejas formas en que las partes de un sistema se conectan, los puntos de apalancamiento no suelen ser intuitivos; de hecho es usual que sean opuestos a la intuición. Sin embargo, pueden explorarse pautas generales para situaciones específicas. Las intervenciones exitosas frecuentemente incluyen la ruptura de un vínculo entre factores, ya sea cambiando los supuestos clave y las actitudes que subyacen a los vínculos, trabajando directamente sobre el comportamiento de las partes o cambiando los factores en sí mismos, lo cual incluye los elementos estructurales y las reglas que moldean cómo las partes se comportan.

Las respuestas a estas tres preguntas ayudarán a concentrar la planificación sobre aquellos elementos que provocarán una mayor diferencia:

- ¿Qué factores están conduciendo la evolución del sistema? Si se cambiaran, ¿qué factores podrían conducir a un cambio significativo en el sistema?
- ¿Dónde se encuentran los vínculos “débiles”? ¿En dónde están las oportunidades para romper los vínculos entre factores, de manera que X no necesariamente conduzca hasta Y?
- En función de lo que somos (con nuestros recursos, estructuras, acceso, etc.), ¿sobre cuáles de esos vínculos o factores tenemos mayores posibilidades de influir?

## EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA: LA MATRIZ DEL RPP

Es difícil evaluar las contribuciones que se hacen a la “Paz Firme y Duradera”, como mucho, los programas de construcción de paz son esfuerzos discretos dirigidos a influir sobre una parte (generalmente pequeña) del rompecabezas y no hay ningún proyecto que pueda hacerlo todo. También es difícil evaluar los resultados. Tal como un profesional observó, “la paz requiere que mucha gente trabaje a muchos niveles, de diferentes maneras y aún, con todo este trabajo, no se puede decir quién es responsable de qué.” Además, cuando el objetivo de “una paz justa y sostenible” es tan inmenso y avanzar hacia él es tan inconmensurable, dada la multitud de pequeños pasos necesarios, entonces nada puede calificarse como práctica de paz. Frente a esta complejidad, los profesionales suelen decir, “debo asumir que a lo largo del tiempo, todas nuestras diferentes actividades aportarán algo”.

Durante la primera fase del RPP, la evidencia procedente del estudio de casos y de las consultas fue aleccionadora. De hecho, mucha gente trabaja a diversos niveles y conduce buenos programas en cada nivel, sin embargo, estos programas ¿no “aportan” a la paz automáticamente!

Durante su fase inicial, y a lo largo de la fase actual, el RPP ha trabajado con muchas y variadas agencias que están implementando una amplia variedad de enfoques y actividades de construcción de paz. En las primeras fases, el RPP se debatió con la pregunta de cómo comparar y evaluar todas las múltiples y contrastantes estrategias para tener impacto sobre la “Paz Firme y Duradera”. A través de muchas discusiones y análisis, el proyecto descubrió que las variadas actividades de paz pueden compararse a través del uso de una herramienta relativamente simple, la Matriz del RPP.

## La Matriz del RPP: una herramienta para comparar estrategias que impactan sobre la “Paz Firme y Duradera”

La Matriz del RPP es una tabla de cuatro celdas (véase la figura 1) que permite analizar las estrategias de los programas en gran cantidad de dimensiones, observando los diversos enfoques del trabajo por la paz, quiénes están comprometidos con él y qué tipo de cambio se ha estado buscando.

### ***A quién comprometer***

Tal como se muestra en la tabla a continuación, el RPP encontró que todas las actividades se basan esencialmente en uno o dos enfoques relacionados con a *quién* se necesita comprometer con la paz.

<b>ENFOQUES DEL MAYOR NÚMERO DE PERSONAS</b>	<b>ENFOQUES DE LAS PERSONAS CLAVE</b>
<p>El objetivo es comprometer a un número cada vez mayor de personas en acciones para promover la paz.</p> <p>Los profesionales que escogen este enfoque creen que la paz puede construirse si muchas personas se vuelven activas en el proceso, por ejemplo: si “la gente” está ampliamente involucrada.</p> <p>Esto podría implicar una más amplia movilización de adeptos o la expansión del número de personas comprometidas con la paz.</p>	<p>Concentrarse en involucrar a personas específicas o grupos de personas es fundamental para la continuidad o la resolución de un conflicto. La estrategia de “las personas clave” supone que sin el involucramiento de estos individuos/grupos, no se podrá hacer ningún progreso para resolver el conflicto.</p> <p>Quién es “clave” depende del contexto: pueden ser líderes políticos, señores de la guerra u otros que resultan necesarios para lograr un acuerdo de paz.</p> <p>Ellos podrían ser personas con un amplio número de adeptos o podrían ser clave porque están involucrados en hacer la guerra (por ejemplo: hombres jóvenes desempleados).</p>

### ***Tipos de cambio***

Tal como se muestra en la tabla a continuación, el RPP también encontró que todos los programas trabajan para dos tipos fundamentales de cambio: el cambio individual/personal y/o el cambio sociopolítico.

**Cambio individual/personal**

Los programas que trabajan a *nivel individual/personal* buscan el cambio de actitudes, valores, habilidades, percepciones o las circunstancias de los *individuos*. Se basan en la presunción subyacente de que la paz es posible sólo si cambian los corazones, las mentes y el comportamiento de los individuos. La mayor parte de los diálogos y las capacitaciones operan a este nivel, trabajan con grupos de individuos para modificar sus habilidades, actitudes, percepciones, ideas y relaciones con otros individuos.

**Cambio sociopolítico**

Los programas que se concentran en el *nivel sociopolítico* se basan en la creencia de que la paz requiere cambios en las estructuras sociopolíticas y en los procesos, frecuentemente apoyan la creación o la reforma de instituciones que abordan las injusticias que alimentan los conflictos o promueven las modalidades no violentas de manejar los conflictos. El cambio a este nivel incluye la modificación de políticas gubernamentales, legislación, políticas, estructuras económicas, acuerdos para el alto al fuego, cambios constitucionales, etc. Pero también incorpora cambios en normas sociales, comportamientos grupales y relaciones intergrupales.

Ahora tenemos dos “columnas” que muestran los dos enfoques de planificación fundamentales en términos de a quién comprometer y dos “filas” que reflejan los dos niveles del cambio que se promueve. Cuando estas filas y columnas se combinan, tenemos por resultado una matriz de cuatro celdas, tal como se muestra en la Figura 1, a continuación:

	<b>ESTRATEGIA DEL MAYOR NÚMERO DE PERSONAS</b>	<b>ESTRATEGIA DE LAS PERSONAS CLAVE</b>
<b>CAMBIO INDIVIDUAL/PERSONAL</b>	Superación del trauma	Diálogo entre líderes
<b>CAMBIO SOCIOPOLÍTICO</b>	Movilización de grupos ciudadanos	Negociación de un acuerdo de paz

**Figura 1: Matriz del RPP**

Encontramos que todas las actividades incluidas en este ámbito de los estudios de caso y las consultas del RPP podrían ser ubicadas en esta matriz de cuatro celdas. Algunos programas se comprometen en actividades en más de una celda o trabajan en los límites entre celdas. Muchos programas empiezan en un cuadrante pero, eventualmente, se mueven a otro o tienen impactos sobre otros. Sin embargo, muchos programas eficaces operan sólo dentro de una celda.

Por ejemplo, el trabajo de diálogo con líderes clave de dos facciones políticas en guerra podría, muy probablemente, encontrarse en el cuadrante superior derecho, en tanto los cambios deseados están en el reino de lo individual/personal (actitudes, percepciones, relaciones interpersonales) y comprometen a las personas que son clave para la paz. Los programas de superación del trauma, ofrecidos a la población en general, podrían encontrarse en el cuadrante superior izquierdo, ya que promueven la sanación personal entre amplios grupos de población. Un programa que moviliza grupos ciudadanos para ejercer influencia sobre importantes temas sería una estrategia del mayor número de personas en el ámbito de lo sociopolítico, correspondiente al cuadrante inferior izquierdo. Por otra parte, los esfuerzos para alcanzar un acuerdo negociado de paz entre líderes políticos, podría encontrarse en el cuadrante inferior derecho. Por supuesto, estos son sólo ejemplos ilustrativos, otros enfoques de programas de construcción de paz también pueden mapearse sobre la matriz.

### **LOS HALLAZGOS BASADOS EN LA MATRIZ**

Desde 2002 el RPP ha estado trabajando con la matriz en el campo, en muchos lugares en el mundo, con el objeto de ayudar a los diseñadores e implementadores de programas en el examen de sus estrategias de programa. A través de ese trabajo directo con los profesionales y por medio del análisis de las pruebas del caso original del RPP, hemos deducido varias enseñanzas destacadas en relación con la efectividad del programa.

### **¿Todo “aporta”? La importancia de los vínculos**

El RPP encontró que el trabajo que se queda dentro de un solo cuadrante de la matriz *no es suficiente* para impulsar un cambio significativo. Cualquier programa individual cuyo objetivo sea contribuir a la paz tendrá más impacto si sus efectos se transfieren a otro cuadrante de la matriz. Surgen dos lecciones asociadas a los casos de estudio y a la discusión relacionada con dos tipos de vínculos que resultaron ser particularmente importantes para los programas que tienen impacto sobre la “Paz Firme y Duradera”.

#### ***Individual/personal → Sociopolítico***

Primero, el RPP encontró que la planificación que se centra en el cambio a nivel individual/personal, pero que nunca se vincula o se traslada a la acción en el nivel sociopolítico *no tiene un efecto apreciable sobre la paz*. Los esfuerzos de construcción de paz que se centran en la construcción de relaciones y confianza más allá de los límites del conflicto, incrementando la tolerancia y aumentando la esperanza en que la paz es posible, frecuentemente producen drásticas transformaciones en actitudes, percepciones y confianza. Pero la evidencia demuestra que los impactos sobre la paz más amplia son más significativos si estas transformaciones personales se traducen en acciones en el nivel sociopolítico.

¿Qué apariencia tiene el cambio desde lo individual/personal hacia lo sociopolítico? Implica, por ejemplo, moverse desde cambios en actitudes, creencias, percepciones y relaciones interpersonales o entre pequeños grupos, hacia la acción social, hacia actividades de dominio público o esfuerzos para impactar sobre algo que es colectivo (pueden ser instituciones, la opinión pública, etc.). Cuando los participantes de los programas adoptan nuevas actitudes, establecen relaciones, desarrollan actividades conjuntas, emprenden intercambios, hacen negocios entre ellos, juntos fundan una ONG, etc., están operando a nivel individual/personal. Pero cuando las actitudes individuales o de pequeños grupos, las relaciones o el cambio de comportamiento se expanden y se

convierten en actitudes, relaciones, comportamientos o normas comunitarias o de grupo, entonces alcanzan el nivel sociopolítico. Esto podría incluir cambios en la opinión pública, la movilización de grandes grupos a favor del cambio en relación con los factores clave del conflicto, cambios en las relaciones intergrupales, etc.

El trabajo a nivel sociopolítico ¿necesita vincularse de la misma manera con el nivel individual/personal? La evidencia sugiere que algunas veces, pero no siempre el trabajo a nivel individual/personal es necesario para asegurar que los cambios sociopolíticos sean sostenibles e internalizados en el comportamiento de los individuos. Para impactar sobre la “Paz Firme y Duradera”, es menos importante la necesidad de vínculos desde lo sociopolítico hacia lo individual/personal.

**Ejemplo: Eficaz vinculación individual/personal – sociopolítica**

*En Chipre, algunas agencias internacionales llevaron a cabo una capacitación intensiva en resolución de conflictos dirigida a activistas de ambas partes en conflicto. Los participantes formaron un grupo permanente de trabajo de capacitadores que dieron inicio a una serie de proyectos de construcción de paz cuyo objetivo era reclutar más participantes en las actividades de las dos comunidades. Esto se extendió hacia un movimiento bicomunal de amplia cobertura en la isla. En respuesta a la gran incidencia de la violencia que amenazaba con una escalada del conflicto, las Naciones Unidas previeron la cancelación de una feria bicomunal que estaba planificada. El grupo presionó a las Naciones Unidas para que no cancelara el evento y lo publicitó. Llegaron cuatro mil personas y se convirtió en una manifestación pública de apoyo al tambaleante proceso de paz.*

**Ejemplo: Insuficiente vinculación entre lo individual/personal y lo sociopolítico**

*Un programa acordó sesiones de diálogo entre actores representativos de todos los sectores de la sociedad (y de los grupos en conflicto) para analizar el conflicto y desarrollar recomendaciones de política para abordar sus causas. El programa produjo efectos muy significativos sobre las relaciones, actitudes y la comunicación de los participantes. Sin embargo, estos efectos aún no se habían extendido a toda la comunidad, a través de mecanismos comunitarios propios de resolución de conflictos y nuevas iniciativas de la comunidad a favor de la paz y la resolución del conflicto. Se necesitó una nueva fase del programa para ayudar a constituir estos vínculos y propugnar por la adopción gubernamental de las recomendaciones de política.*

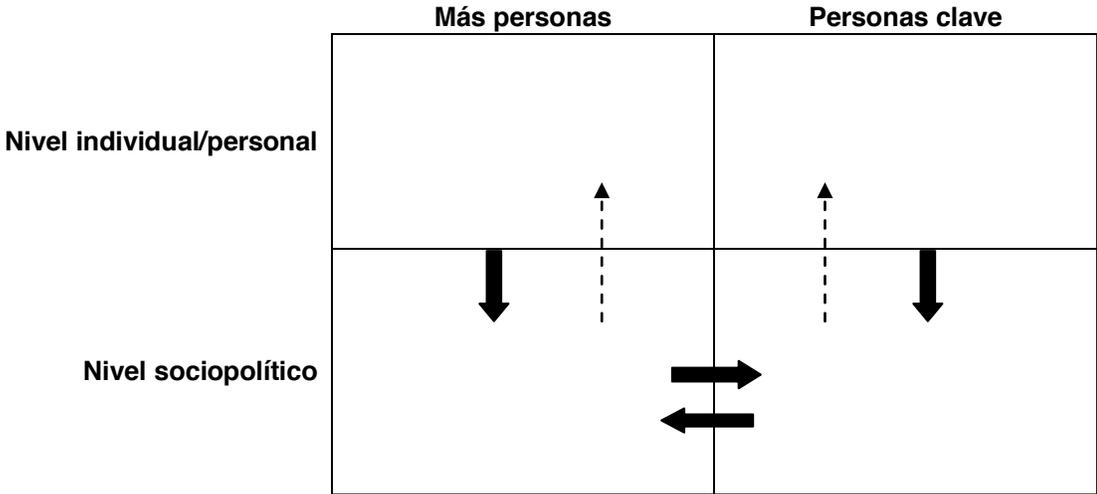
**Más personas ↔ Personas clave**

El RPP también encontró que en el nivel sociopolítico, los enfoques que se concentran más en la estrategia de más personas, pero no hacen nada para vincularse o impactar sobre las personas clave, así como las estrategias centradas en las personas clave que

no incluyen o impactan a más personas, no “aportan” a un trabajo eficaz por la paz. Si quieren ser efectivas en términos de la movilización hacia la Paz Firme y Duradera, las actividades para comprometer más personas deben vincularse, estratégicamente, a actividades que comprometan a las personas clave y las actividades dirigidas a las personas clave deben vincularse, estratégicamente, con las actividades para comprometer a más personas.

**Ejemplo: Eficaz vinculación entre las estrategias de personas clave y más personas**  
*El Foro Constitucional de Ciudadanos en Fiji desarrolló y abogó por unas recomendaciones de amplia base, para una reforma constitucional que abordara las enraizadas inequidades entre los grupos étnicos del país. El gobierno asumió muchas de sus ideas. Al darse cuenta de que las reformas necesitarían aceptación pública para ser duraderas, se vincularon con otros activistas para conducir una campaña de educación pública a través del país para publicitar las nuevas disposiciones constitucionales a través de una serie de talleres, campañas y la venta de camisetas y carteles. Su trabajo se centró en las personas clave, pero propiciaron un vínculo hacia más personas.*

Las flechas de la Figura 2, debajo, reflejan los hallazgos acerca de la importancia de transferir los impactos a través de los cuadrantes. En cualquier parte en la que un proyecto específico de una organización se ubique en esta matriz (en términos de sus objetivos de trabajo y niveles), es necesario planificar los mecanismos para transferir los efectos del proyecto o extender sus esfuerzos hacia otros cuadrantes. ¿A quién más se tiene que interesar y a qué nivel, con el fin de producir un cambio significativo?



**Figura 2: Creación de vínculos entre cuadrantes**

Estas reflexiones no sugieren que una sola agencia necesariamente debería conducir programas, de forma simultánea, en todos los cuadrantes de la matriz. El programa de una agencia podría evolucionar a través del tiempo y moverse de un cuadrante a otro. La mayor parte de los programas no pueden hacer y no hacen todo a la vez. En muchos casos, los programas pueden permanecer en una celda y desarrollar oportunidades de cooperación y/o coordinación de esfuerzos con otras agencias que trabajan en diferentes áreas con el fin de amplificar sus impactos. Cómo se logran hacer estas conexiones de la mejor manera, variará de un contexto a otro.

### **¿Qué personas? Personas clave, gobiernos y los “difíciles de alcanzar”**

El RPP halló que la mayor parte de las agencias de paz trabajan con gente a la que es, comparativamente, fácil llegar (tales como niños y niñas, mujeres, colegios, iglesias y trabajadores de la salud) porque ellos son, en cierta forma, considerados como apolíticos o porque usualmente están dispuestos a colaborar. Como punto de partida, eso tiene sentido porque es difícil iniciar actividades a favor de la paz en un escenario tenso y de conflicto.

Sin embargo, el RPP encontró que algunas agencias van más allá de esos grupos y se dirigen a fuerzas que se están perpetuando o beneficiando del conflicto o que se oponen a los esfuerzos por la paz, tales como milicias en combate, élites económicas, gobiernos y diásporas fuera de la zona de conflicto. Adicionalmente, en muchos casos, las ONG enfatizan el trabajo con sociedad civil, de manera que sólo unas cuantas agencias de paz establecen conexiones directas con actores del gobierno oficial y sus funciones. Estos grupos son los que resultan “difíciles de alcanzar”.

La experiencia del RPP permite afirmar la importancia de trabajar con estas personas y grupos “difíciles de alcanzar” –especialmente gobiernos y otros combatientes- porque involucrarlos a ellos (o tratar con ellos de una manera tal que asegure que sus acciones

no van a socavar la paz) suele ser crítico para asegurar la paz y para la construcción o el mantenimiento de los sistemas que le darán sostenibilidad.

### **EJEMPLO ILUSTRATIVO: PROGRAMA DE JUVENTUD EXCOMBATIENTE**

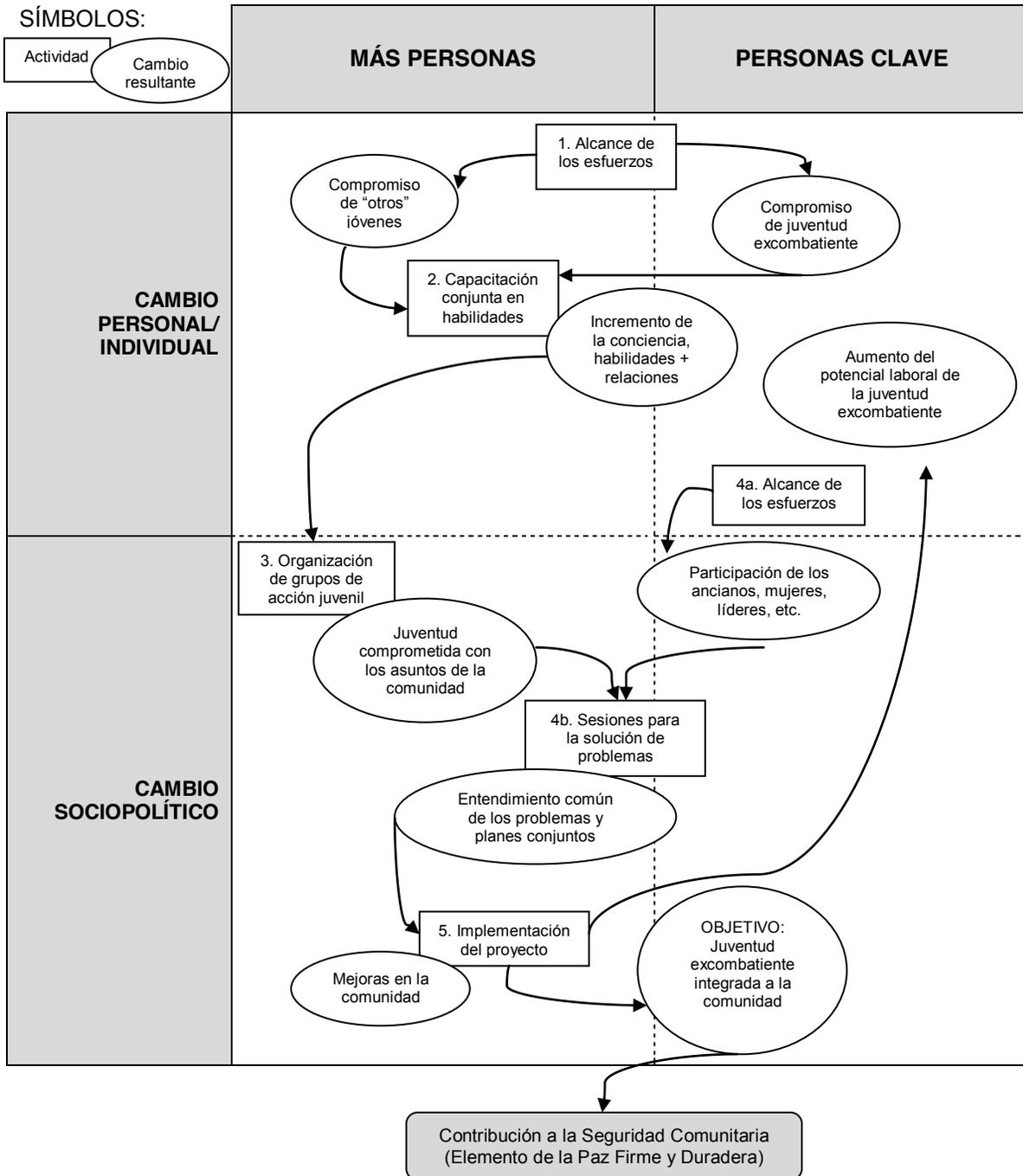
En este apartado se muestra la aplicación de la matriz a un caso específico que sirve de ejemplo en la aplicación de ésta en su propia situación o programa, como un paso preliminar para comprometer a los participantes en la capacitación. El ejemplo está relacionado con un programa cuyo objetivo era la reintegración de jóvenes excombatientes a una comunidad rural. En esta circunstancia los jóvenes excombatientes fueron considerados “personas clave” porque representaban una amenaza a la seguridad, en tanto la mayor parte de ellos estaban desempleados, eran vistos con sospecha e incluso con miedo por parte de muchos miembros de la comunidad y se consideraba que aún conservaban armas y mantenían contacto con sus viejas estructuras de mando.

En el encabezado de la tabla, que se presenta más adelante, se indica cuál era el objetivo integral del programa. Las columnas de la tabla muestran una serie de actividades a la izquierda y, a la derecha, los cambios que se asocian a éstas.

Nota: la tabla indica actividades “propuestas/terminadas” y cambios “reales/esperados”, ya que es un instrumento que se puede utilizar, tanto para la planificación de programas, como para examinar los programas que se encuentran en curso o han terminado.

<b>OBJETIVO DEL PROGRAMA: Contribuir a la seguridad de la comunidad por medio de una mejor integración de los jóvenes excombatientes.</b>		
	<b>Actividades propuestas/terminadas por el programa</b>	<b>Cambios reales/esperados como consecuencia de las actividades</b>
1	Conducir esfuerzos para alcanzar y “escuchar” a los jóvenes excombatientes y a otros jóvenes, descubrir cuáles son las preocupaciones de la gente joven	Obtener acuerdo para participar, alcanzar compromisos iniciales.
2	Capacitación conjunta en habilidades: habilidades de comunicación, análisis de los problemas de la comunidad, habilidades de liderazgo.	Incremento en la conciencia respecto a la multiplicidad de perspectivas, aumento de la comprensión de los problemas que enfrenta la comunidad, mejor relación entre los participantes.
3	Organización de grupos juveniles: comprometer a los participantes en los talleres de capacitación en grupos de acción juvenil que aborden o se centren en los temas de importancia para la comunidad, tales como las actividades recreativas (deportes, teatro...).	Mecanismos específicos en marcha para atraer la atención de la juventud hacia los temas de interés común de la comunidad.
4a	Llegar (alcanzar) a las personas de la tercera edad, mujeres líderes, etc.: invitar a los líderes comunitarios a participar junto a los jóvenes en la solución de los problemas de la comunidad.	Evidencia concreta de que los líderes están preocupados acerca de la gente joven y deseosos de dedicar tiempo/energía a pensar, con ellos, acerca de los temas que les preocupan.
4b	Sesión de solución de problemas: facilitar reuniones para identificar problemas, comprometerse en su análisis conjunto y desarrollar posibles soluciones/acciones.	Propiedad conjunta de un plan de acción para abordar problemas específicos de la comunidad y en el que la responsabilidad principal descansa en la acción de la juventud. Los jóvenes profundizan su sentido de responsabilidad con/hacia la comunidad.
5	Implementación del proyecto: los grupos de acción juvenil asumen los proyectos para implementar las soluciones/acciones que se desarrollaron en las reuniones sostenidas para solucionar problemas.	Mejorías concretas en la vida de la comunidad como resultado de los proyectos. Los jóvenes excombatientes se comprometen totalmente con y se integran mejor a la comunidad. Probablemente, algunos jóvenes hayan desarrollado habilidades que les ayuden en cuanto a sus expectativas laborales.

La Figura 3 muestra cómo este proyecto podría reflejarse sobre la matriz. En el diagrama que se encuentra debajo, los elementos en rectángulos son actividades y los cambios resultantes se encuentran en círculos. También se incluye el objetivo integral.



**Figura 3: El programa de juventud graficado en la matriz**

**Preguntas:**

1. ¿Piensan que las actividades esbozadas arriba realmente podrían conducir hacia el objetivo? ¿Falta algo? ¿Qué suposiciones está haciendo el programa con

respecto a cómo las actividades y los cambios que éstas deberían producir conducirán hacia el objetivo? ¿Son buenas?

2. ¿Qué vínculos está construyendo el programa? ¿Qué vínculos son sólo “esperanzas”? ¿Cómo pueden fortalecerse esas?
3. ¿Qué tipo de obstáculos podría encontrar el proyecto? ¿Quién/qué podría entrometerse en su camino?

## EJERCICIO SOBRE LA MATRIZ: MAPEANDO PROGRAMAS SOBRE LA MATRIZ DEL RPP

El propósito de mapear los programas sobre la matriz del RPP es explorar sus estrategias y ver si hay maneras que permitan mejorar su eficacia para promover una Paz Firme y Duradera.

El ejercicio de mapear (graficar) en una matriz puede aplicarse tanto a un **programa existente**, como a uno que está en sus **etapas de planificación**.

Antes de intentar graficar el programa sobre la matriz, puede resultar de utilidad hacer una lista de las diversas actividades del programa (propuestas o terminadas) y los cambios que se hayan producido o que podrían esperarse como consecuencia de dichas actividades. Si se hace esto en primer lugar, entonces se hace relativamente más fácil mapear las actividades y los cambios sobre la matriz.

### **Paso uno: Identificación preliminar de las actividades y los cambios**

Objetivo del programa:		
	Actividades propuestas/terminadas por el programa	Cambios reales/esperados como consecuencia de las actividades
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

## **Paso dos: Mapeando sobre la matriz**

1. Primero ubique el objetivo del programa en la matriz. ¿El objetivo se encuentra en el nivel de cambio individual/personal o en el sociopolítico? ¿Más personas o personas clave?
2. Tome la primera actividad y su cambio asociado: ¿dónde ubica la actividad en la matriz? ¿En dónde se encuentra el cambio resultante?
3. Continúe graficando las actividades y los cambios hasta llegar al final de los pasos del programa actual (en el caso de un programa ya existente) o de los pasos propuestos (en el caso de un futuro programa que esté siendo planificado).
4. ¿Las actividades/cambios aportan al cambio deseado (objetivo)? ¿Existen algunas lagunas?
5. ¿Existen vínculos útiles que **su programa** pueda generar desde el nivel individual/personal hacia el sociopolítico? ¿Desde más personas hacia personas claves? Alternativamente, ¿existen otras organizaciones/programas con los cuales pueda vincularse a otros niveles?

## **Reflexiones**

1. ¿Qué nuevas ideas han adquirido en relación con su propio programa?
2. ¿Qué retos se han planteado?
3. ¿Existen vínculos adicionales que podrían considerarse, ya sea dentro de su propio programa o junto a otros esfuerzos?
4. Yendo más lejos, ¿hay algo más acerca de lo cual quieran pensar? ¿Qué cambios podrían requerirse para que su programa sea más eficaz?

## TEORÍAS DEL CAMBIO Y EFICACIA

Resulta imposible definir “paz” de tal manera que todos estén de acuerdo. Sin embargo, el RPP encontró que existe un consentimiento extendido en cuanto a los dos objetivos principales del trabajo de paz: detener la violencia y el conflicto destructivo (alcanzar la “paz negativa”) y construir una paz justa y sostenible (“paz positiva”). Estos objetivos constituyen una *visión* común de la Paz Firme y Duradera. No obstante, estos objetivos son ambiciosos y elevados, además de muy generales. Si los profesionales de la paz trabajan con el propósito de alcanzar objetivos de tales dimensiones, ¿cómo sabrán que sus programas son relevantes para la Paz Firme y Duradera?

Definir cómo establecer la paz, y a partir de qué teorías se puede llevar a cabo un cambio, resulta intrínseco a las decisiones que los profesionales toman, dependiendo de la situación en la que se encuentren. Estas son suposiciones generalmente implícitas y rara vez se discuten. El RPP está descubriendo que los programas eficaces clarifican estas Teorías del Cambio y continuamente las ponen a prueba en las realidades del conflicto.

### **¿Qué son las Teorías del Cambio?**

Los profesionales de la paz seleccionan objetivos, métodos, enfoques y actividades basados en las “teorías” subyacentes de cómo puede conseguirse la paz en un contexto específico. Dichas teorías pueden representarse en el siguiente formato:

***“Creemos que haciendo X (acción) exitosamente, produciremos Y (movimiento hacia la paz).”***

En muchos de los casos (a lo mejor en la mayoría) estas teorías no son necesariamente conscientes o no se plantean. Más bien, forman parte de las habilidades y enfoques que los profesionales de la construcción de paz y los diseñadores de políticas han aprendido, las capacidades y “tecnologías” de sus organizaciones, el apego a sus metodologías predilectas y las perspectivas que distintos diseñadores de políticas aportan al proceso de

construcción de paz. Las dinámicas y políticas de la política internacional pueden dictar también qué es lo que contribuye a la paz. Algunas teorías se centran en *quién* necesita cambiar: quiénes son los individuos o cuáles son los grupos y las relaciones que han de cambiar en una sociedad. Otras teorías se concentran en *qué* necesita cambiar: una institución, una política, una norma social. Aún así, existen otras teorías directamente relacionadas con una metodología o un enfoque particular mediante el cual el cambio puede, o debería, ocurrir.

Las Teorías del Cambio operan a dos niveles. Un tipo de Teoría del Cambio describe cómo al cumplir los objetivos programáticos se contribuirá a la Paz Firme y Duradera (PFD). En otras palabras, ¿qué es lo que el programa supone acerca de lo que se necesita para abordar los factores clave de un conflicto y conseguir la Paz Firme y Duradera, y de ser exitoso, cómo contribuir a la PFD?

Por ejemplo, un programa puede tener el objetivo de mejorar la gobernanza y la integración de las minorías. El programa puede trabajar en cambiar las políticas o las leyes que excluyan a las minorías y que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos hacia los ciudadanos, etc. Este enfoque puede basarse en una creencia (¡Teoría del Cambio!) que al abordar la exclusión de las minorías por parte del gobierno y demostrar que éste puede servir a todos los ciudadanos, atender las quejas de las minorías y, como resultado, reducir las tensiones intergrupales. De forma similar, un esfuerzo para aliviar el trauma puede basarse en la teoría de que esto podría contribuir a la reconciliación nacional (un elemento de la PFD) al reducir el número de personas en la sociedad con profundos resentimientos u hostilidades. Estas son teorías que tienen que ponerse a prueba.

El RPP ha encontrado que las personas también operan según Teorías del Cambio “programáticas” o teorías de programas, que son teorías sobre cómo nuestras actividades principales o una serie de actividades aportan al objetivo/propósito que nos hemos

propuesto. (Ver el cuadro de actividades y cambios en la sección anterior de la Matriz del RPP). ¿Qué cambios resultarán de cada actividad y qué es lo que tiene que ocurrir para que los esfuerzos alcancen las metas que nos hemos propuesto?

Por ejemplo, en el programa de gobierno descrito anteriormente, se pueden planear una serie de actividades, incluyendo la capacitación de funcionarios del Gobierno, el asesoramiento experto en legislación, las subvenciones para el apoyo de proyectos que satisfagan las necesidades de los grupos minoritarios, etc. Cada una de estas actividades puede estar guiada por una teoría o suposición acerca de por qué esto es lo apropiado de hacer y qué tipo de cambios resultarán de estas actividades. ¿Qué es lo que aprenderán los funcionarios de gobierno y qué harán con la capacitación que reciban? ¿Por qué el grupo al que va destinado es el más apropiado para dichos objetivos? y así sucesivamente. En cada paso/etapa, quienes planifican e implementan los programas tienen en cuenta estas pequeñas teorías programáticas que influyen nuestras decisiones acerca de en qué actividades comprometerse y cómo llevarlas a cabo.

### **Teorías del cambio y eficacia en la construcción de la paz**

El RPP está descubriendo que los programas son a menudo menos eficaces de lo que podrían ser, porque sus Teorías del Cambio y sus teorías programáticas están implícitas (no se discuten/expresan o no están abiertas), incompletas, no han sido bien pensadas ni probadas y a veces son inapropiadas para el conflicto sobre el que están trabajando. Evidencia recogida por el RPP sugiere que muchas veces faltan dos elementos para formar una buena Teoría del Cambio, como se explica a continuación.

### **Objetivos de construcción de paz robustos y Teorías del Cambio**

Quienes planifican o implementan programas cometen dos tipos de “errores de encuadre” en relación con los programas de construcción de paz.

Al primer error podemos llamarle “nulo por vaguedad”. Los objetivos se formulan de manera vaga, amorfa y generalmente inalcanzable. Por ejemplo, un programa puede

aspirar a: “alcanzar la armonía y la seguridad en la comunidad”, “fortalecer los procesos democráticos” o “promover la coexistencia y la tolerancia”. Estos no son cuantificables; ¿cómo podremos llegar a saber si hemos progresado o si realmente hemos alcanzado el objetivo?

Al segundo error podemos llamarle “las actividades no son un objetivo” o “¡el proceso no es nuestro producto más importante!”. Bajo este error, los objetivos se formulan como actividades o procesos más que como cambios que el programa querría ver en la situación. Por ejemplo, el programa puede querer: “promover la formación de asociaciones de agricultores”, “acercar a los jóvenes entre sí” o “llevar a cabo un debate nacional acerca de los retos de la construcción de paz”. ¿Cuáles son los cambios esperados que resultarían de la asociación de agricultores, de los encuentros de la juventud o de un debate nacional?

El RPP ha descubierto que los programas de construcción de paz que son eficaces formulan sus objetivos como ***declaraciones de los cambios que esperan en el ámbito sociopolítico*** (aun y cuando las actividades no se encuentren en ese nivel). Los programas que formulan sus objetivos de esta manera tienen más probabilidades de vincular sus actividades a los cambios deseados, de establecer conexiones eficaces entre los cambios a nivel individual y sociopolítico y de asociar sus programas al análisis del conflicto.

A la hora de desarrollar sus objetivos, estos programas se plantean tres preguntas:

1. ¿Son nuestros objetivos una *declaración de cambio* a nivel sociopolítico? En la práctica, esta es una declaración de la manera en la que el programa contribuirá a la Paz Firme y Duradera al afectar, necesariamente, sólo a una pieza del rompecabezas del conflicto.
2. Si alcanzamos los objetivos de nuestro programa, ¿cómo contribuirá esto a la Paz Firme y Duradera? ¿Cuál es nuestra Teoría del Cambio?

3. ¿Son apropiados estos objetivos para este contexto, es decir, es nuestra Teoría del Cambio la apropiada? ¿Alcanzar nuestras metas implicará que se atiendan los elementos importantes del conflicto y, de ser así, cómo se hará?

***Conexiones bien desarrolladas y explícitas entre actividades, objetivos y Paz Firme y Duradera***

Las experiencias recolectadas por el RPP revelan que muchos programas son menos eficaces de lo que deberían porque formulan suposiciones no probadas y, a la larga, fallidas sobre cómo sus actividades generarán cambios en la Paz Firme y Duradera. ¡Este es un problema relacionado con su Teoría del Cambio!

Por ejemplo, algunos profesionales que trabajan con líderes políticos asumen que si cambian las percepciones individuales de los líderes clave (a un nivel individual/personal), dichos líderes pondrán en marcha cambios en las políticas a nivel sociopolítico. El RPP ha encontrado que en muchos casos esta suposición no se confirma. Los programas que identifican y examinan explícitamente sus teorías programáticas y sus Teorías del Cambio tienen más probabilidades de aportar algo a la Paz Firme y Duradera. Se ha de tener claro cuáles serán los resultados de las actividades que se llevan a cabo y cómo ello llevará a la consecución de los objetivos y al impacto deseado sobre la paz.

La Figura 4,<sup>2</sup> debajo, presenta la “*Matriz ‘Plus’ del RPP*”<sup>3</sup> la cual muestra cómo el análisis del conflicto, la Paz Firme y Duradera, y las Teorías del Cambio encajan unas con otras. Obsérvese que esta versión de la matriz añade sub-categorías de cambio dentro de los

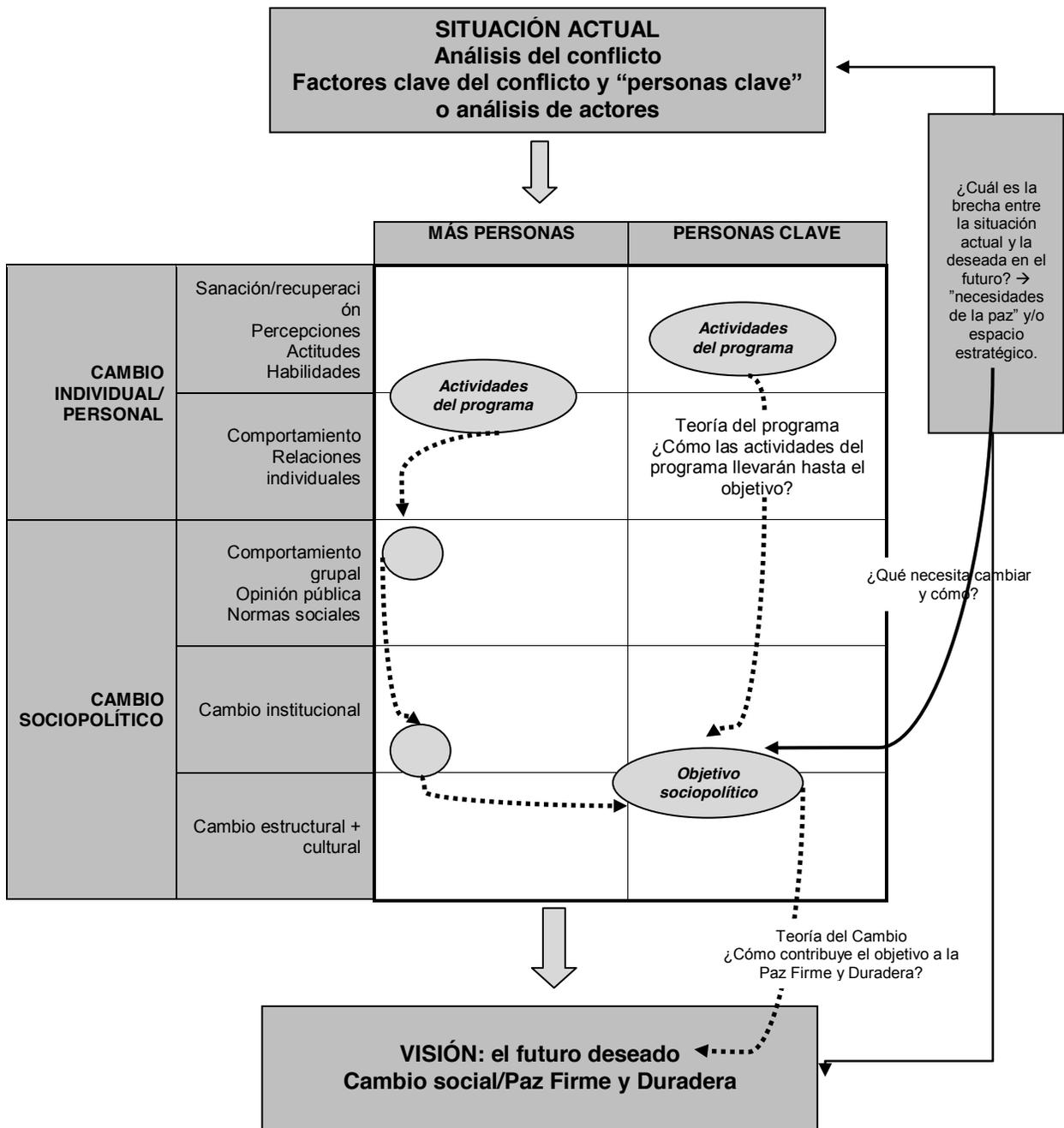
---

<sup>2</sup> **Nota de la traductora:** el documento original dice “Figura 1”, sin embargo, siguiendo el orden secuencial de las figuras que hasta ahora constan en el documento el número que le correspondería sería el 4, por lo que se procedió a reenumerar la gráfica de manera apropiada.

<sup>3</sup> **Nota de la traductora:** la palabra inglesa “plus”, se traduce al español como: más, positivo, a favor, es decir, algo que tiene un valor positivo añadido. En castellano también existe la palabra “plus” pero con un significado distinto ya que en su definición más aceptada se refiere a un sobresueldo suplementario u ocasional. Dada la dificultad de encontrar una palabra que tenga el mismo valor semántico que la palabra inglesa utilizada, en este caso se ha conservado ésta última.

ámbitos individual/personal y sociopolítico. Esta mayor especificidad de las sub-categorías puede ser de utilidad para posicionar el objetivo del programa dentro del área sociopolítica. El RPP ha encontrado que las estrategias de construcción de paz que son eficaces toman en cuenta los vínculos entre el análisis del conflicto y la Paz Firme y Duradera, los objetivos programáticos y las actividades del programa y que, además, tienen una Teoría del Cambio explícita, así como teoría/teorías programáticas. Por lo tanto, podemos establecer que los programas de construcción de paz eficaces:

- Identifican las fuerzas y los actores clave del conflicto y tienen una visión que los aborda para la Paz Firme y Duradera.
- Articulan objetivos programáticos que reflejan los cambios a un nivel sociopolítico, ya sean cambios institucionales o cambios colectivos de actitud, de comportamiento o en sus relaciones. Además se preguntan si su teoría de cómo sus objetivos harán aportes a la Paz Firme y Duradera es adecuada al contexto específico del conflicto.
- Definen una serie de actividades y se preguntan, en cada etapa, cuáles son las diferencias que provocarán dichas actividades, además de cómo éstas resultarán en el objetivo sociopolítico esperado. Frecuentemente, las actividades comienzan en el nivel individual/personal, pero los buenos programas poseen una estrategia articulada y suposiciones probadas sobre cómo pasar del nivel individual/personal al sociopolítico y de cómo relacionarán las estrategias de más personas y personas clave.



**Figura 4: La Matriz *Plus* del RPP**

**Dos ejemplos ilustrativos**

A continuación se presentan dos ejemplos de cómo las Teorías del Cambio y las teorías programáticas han sido identificadas y puestas a prueba.

***Programa de resolución de una disputa comunitaria en Liberia***

Al acabar la guerra civil que Liberia sufrió durante 14 años, una gran ONG que opera internacionalmente recibió fondos de parte de un donante para desarrollar Consejos Comunitarios de Paz (CCP), un mecanismo basado en la comunidad para resolver una serie de disputas con un enfoque interétnico explícito. Los CCP se diseñaron también para promover una mayor participación democrática a través del desarrollo de liderazgos. Primero, un equipo de evaluación identificó las Teorías del Cambio y las suposiciones del programa, sobre todo mediante entrevistas a miembros locales e internacionales del personal. La evaluación reveló las siguientes Teorías del Cambio subyacentes:

**Teoría 1:** Establecer un nuevo mecanismo a nivel comunitario, que se encargue de un amplio rango de disputas, contribuirá a la paz ya que se evitarán incidentes que puedan, potencialmente, escalar hasta convertirse en una forma seria de violencia.

**Teoría 2:** Las estructuras inclusivas que resuelvan los problemas comunitarios mejorarán la comunicación, el respeto y las interacciones productivas entre los subgrupos de la comunidad, además de facilitar el acceso a la toma de decisiones a grupos privados de éste.

**Teoría 3:** Al crear un nuevo grupo de liderazgo imbuido de conceptos democráticos y provisto de habilidades críticas, podemos fomentar un liderazgo más eficaz y receptivo que tendrá la voluntad y la habilidad para responder a las necesidades de la gente.

¿Eran apropiadas las teorías del cambio y las teorías programáticas? El programa hizo una serie de suposiciones que probaron estar equivocadas.

- Ellos asumieron que los CCP podrían manejar las disputas que tuvieran el potencial de escalar o de incitar a una violencia generalizada. (De ser así, entonces los CCP hubieran contribuido directamente a poner un alto al factor clave del conflicto violento; si no, entonces los CCP no hubieran hecho ninguna o tan sólo una pequeña contribución a la Paz Firme y Duradera).

- Asumieron que las interacciones dentro de los CCP serían positivas, que los grupos excluidos se expresarían y serían tomados en serio y que estos grupos formaban parte de las personas clave en el conflicto, en el sentido de que podrían tomar las armas si continuaban siendo marginados;
- Asumieron que el nuevo liderazgo podría ser capaz de ganar credibilidad y autoridad dentro de la comunidad.

La evaluación realizada por el equipo descubrió que los CCP no estaban, en su mayoría, abordando las disputas más serias y volátiles, que estaban relacionadas con temas de tierras. Mientras los CCP se conformaban y se capacitaban bien, las comunidades se repoblaban y los patrones tradicionales de liderazgo se restablecían, los CCP fueron básicamente excluidos del manejo de los temas de tierra. Al mismo tiempo, las expectativas (y la teoría) relacionadas con los modelos alternativos de liderazgo probaron ser infundadas, ya que los líderes tradicionales tomaron el control sobre los CCP o los utilizaron para abordar los temas que ellos preferían fueran manejados por alguien más, tales como la violencia doméstica. La evaluación recomendó que la agencia trabajara para extender el mandato y la capacidad de los CCP para manejar conflictos de tierra, estableciendo conexiones entre estos y las comisiones de tierra, así como con otras estructuras de gobierno emergentes. También debería señalarse que las CCP representaban un útil avance al desarrollo, incluso aunque no hubieran podido aportar, tal como se esperaba, una contribución a la Paz Firme y Duradera.

### ***Proyectos multiétnicos de reconstrucción y economía en los Balcanes***

Durante la primavera de 2004, CDA desarrolló un extenso estudio relacionado con las razones por las cuales la violencia étnica era recurrente en Kosovo y sobre la relación entre dicha violencia y las políticas y programas desarrollados por la comunidad internacional. Entre otras cosas, el estudio identificó las Teorías del Cambio subyacentes a los diversos enfoques para mejorar las relaciones étnicas. Resulta frecuente en estos

casos que estas teorías subyacentes estén fuertemente influenciadas por las políticas y suposiciones (no habladas) de la comunidad internacional. Los múltiples programas de ayuda y desarrollo estaban directamente vinculados a la implementación de estándares internacionales y de creencias generalizadas acerca del retorno de refugiados, las relaciones interétnicas y un futuro Estado multiétnico. Un importante enfoque de planificación fue proveer recompensas e incentivos, fundamentalmente económicos, por actividades y contactos interétnicos, a través de proyectos conjuntos, tales como cooperativas agrícolas conjuntas, vínculos de negocios entre las diversas etnias, cafés internet atendidos por una juventud multiétnica, proyectos de reconstrucción y desarrollo, ONG y negocios multiétnicos, entre otros.

El estudio identificó las siguientes Teorías del Cambio para esos programas:

**Teoría 1:** Si desarrollamos actividades que provean beneficios económicos a ambas comunidades (interdependencia económica), la gente tendrá sus propios incentivos para resistirse a los esfuerzos que inciten a la violencia de unos contra otros.

**Teoría 2:** Si a las personas se les provee de oportunidades para trabajar juntas en temas prácticos que crucen las fronteras étnicas, esto ayudará a romper la desconfianza y los estereotipos negativos, así como a desarrollar hábitos de cooperación.

**Teoría 3:** Si las personas tienen trabajo y estabilidad económica, serán menos hostiles frente a los otros grupos étnicos.

El estudio halló que la planificación para la construcción de paz no pudo alcanzar los impactos deseados debido, por una parte, a Teorías del Cambio incorrectas y, por otra, a problemas en el diseño y la implementación del programa. Muchas suposiciones acerca de cómo estos programas podrían contribuir a la Paz Firme y Duradera demostraron estar equivocadas, por ejemplo:

- En tanto ambos, los albanos kosovares y los serbios kosovares, mencionaron la economía como el mayor problema que debían enfrentar, se refirieron a la

opresión del pasado y el presente y a la injusticia como los elementos clave de la continuidad de hostilidades. Para los albanos kosovares la pobre economía alimentaba la hostilidad, principalmente porque percibían esto como la consecuencia del bloqueo serbio al reconocimiento de su independencia. En otras palabras, los factores clave del conflicto eran: el retraso en la resolución de la situación en cuestión y las acciones serbias dirigidas a bloquear la independencia.

- Los efectos de la toma conjunta de decisiones y la cooperación en los proyectos de reconstrucción no “desbordaron” hacia otros ámbitos de la relación ni hacia la ampliación de la confianza intergrupala. Esto, en parte, se debió a una inapropiada Teoría del Cambio para este contexto. Muchas personas vieron la ayuda ofrecida para proyectos multiétnicos no como “zanahorias”, pero sí como una forma de coacción que generó resentimiento y condujo a los beneficiarios a eludir el espíritu de la multietnicidad dividiendo los recursos que se les proveyeron o siendo étnicamente plurales sólo en la forma. Donde hubo una verdadera interacción y cooperación, el contexto limitó el “desbordamiento” que los programas esperaban tuviera lugar. Las “reglas implícitas del juego” hicieron que la interacción en función de los negocios fuese socialmente “aceptable”, pero la gente sancionaba las relaciones desarrolladas en otros ámbitos.
- En parte, las teorías del programa fueron insuficientes, las agencias creían que el desarrollo de la confianza, las actitudes y los intereses desarrollados en los programas cambiarían las relaciones y las conductas más allá de los límites del proyecto. La presión social para adecuarse, el continuo resentimiento en relación con las injusticias pasadas y presentes y la manipulación política fueron un obstáculo para alcanzar lo esperado; además, los programas no dieron suficiente seguimiento a estas interacciones, no proveyeron suficientes recursos para los aspectos “blandos” (como el diálogo) de su programación, ni prestaron suficiente

atención a los efectos de las dinámicas intragrupal, como para conducirlos eficazmente.

- La teoría de que una mayor interacción, cooperación y relación podría conducir a una reducción de la violencia probó ser inadecuada. Hubo muchas personas que participaron en estos programas y que no participaron en los actos de violencia, tampoco lo hicieron muchas otras que tenían relaciones con personas de distinto grupo étnico y que incluso, en ocasiones, se arriesgaron para proteger a sus amigos; pero estas relaciones no condujeron a cambios en la conducta colectiva. En otras palabras, los espacios que se consideraba tenían las “mejores” relaciones interétnicas sufrieron la mayor violencia debido a que los residentes locales no tomaron precauciones o medidas de protección, porque asumieron que en *sus* comunidades no estallarían la violencia.

## EJERCICIOS: EXPLORANDO LA TEORÍA DEL CAMBIO Y LA MATRIZ *PLUS* DEL RPP

### A. Formulación de un objetivo robusto de construcción de paz

1. Utilicen la tabla desarrollada en el apartado anterior: *Mapeando sobre la matriz*; primero localicen el objetivo del programa en la matriz. ¿El objetivo se encuentra en el nivel de cambio individual/personal o en el sociopolítico? ¿Más personas o personas clave?
2. Si el objetivo está expresado en *términos muy amplios y vagos*, como un elemento de *nuestra visión de la paz* (paz, reconciliación, coexistencia pacífica, seguridad, etc.) traten de articular un objetivo en términos más específicos, como un deseo de cambio a nivel sociopolítico.

Objetivo inicial: “En el distrito, alcanzaremos la coexistencia pacífica entre tres grupos étnicos.”



Objetivo reformulado: “De manera regular, los líderes de tres grupos étnicos del distrito se consultarán los unos a los otros con el objetivo de resolver los problemas mutuos y de intervenir juntos para prevenir la violencia.”

3. Si el objetivo está expresado como una actividad (como capacitación, diálogo...) o como un *proceso* (como “la gente participará en la toma de decisiones...”) traten de articular el objetivo en términos más específicos, como un deseo de cambio a nivel sociopolítico.

Objetivo inicial: “Las mujeres están empoderadas para participar en el proceso político de sus comunidades.”



Objetivo reformulado: “Las mujeres y los grupos de mujeres están planteando los temas que les afectan frente a las autoridades locales, lo cual da como resultado políticas y/o acciones gubernamentales.”

4. Ahora, ubique su objetivo reformulado sobre la matriz. Debe estar en el ámbito de lo sociopolítico o en el de más personas o personas clave.

#### **B. Identificación de la Teoría del Cambio de un programa**

1. En el contexto de este conflicto, ¿cuáles serían algunos de los aspectos deseados para la Paz Firme y Duradera: cuál es la visión de paz? Traten de ser tan específicos como sea posible. Por ejemplo, no utilicen sólo “reconciliación” o “armonía”, sino qué aspecto tendría cualquiera de ellas en términos concretos. “La gente dejó el pasado atrás y son capaces de vivir juntos”. “Los conflictos que surgen son resueltos sin recurrir a la violencia”. Tómense alrededor de diez minutos para desarrollar cierta comprensión de cómo les gustaría la Paz Firme y Duradera en este contexto. Coloquen esta visión en la matriz *plus* (Visión: el futuro deseado).
2. En función de lo que sabemos del objetivo del programa y del tipo de cambio(s) que intenta alcanzar:
  - a. ¿El logro de dicho objetivo cómo contribuye a la Paz Firme y Duradera tal y como la hemos perfilado?
  - b. ¿Lograr el objetivo permitirá abordar los factores clave del conflicto y de ser así, *cómo* los abordará?

De ser el caso, en el ejemplo del programa de la juventud excombatiente planteado en el apartado anterior, si el objetivo es “*mejorar la seguridad de la*

*comunidad a través de la reintegración de la juventud excombatiente”, ¿cómo va a contribuir esto a nuestra visión de paz y cómo abordará los factores clave del conflicto?*

3. Escriban la Teoría del Cambio en la que se están centrando en el programa. El “cómo” de la pregunta anterior conduce a la Teoría del Cambio. Conviertan esto en un enunciado con el siguiente formato general: “Si alcanzamos X (objetivo), haciendo Y, esto contribuirá a la Paz Firme y Duradera porque....” Por ejemplo:

***La reintegración de la juventud a la comunidad hará decrecer la violencia a través de la reducción de la influencia de grupos armados y de su capacidad para reclutar a la gente joven.***

***También incrementará la confianza y la cooperación al interior de la comunidad, a través del establecimiento de puentes que crucen los límites de los grupos entre los jóvenes y convocando a los miembros de la comunidad alrededor de causas comunes, lo cual a su vez, provocará que las comunidades resistan la violencia.***

4. Discutan la Teoría del Cambio tal como se planteó en el numeral 3. ¿Es válida en estas circunstancias? ¿Si se alcanza el objetivo, es posible que consiga la contribución deseada? ¿Es realista? ¿De qué depende, quién más necesita hacer qué para alcanzar las metas de la Paz Firme y Duradera? ¿Otro objetivo u otra teoría podría ser más apropiada o más viable?

### **C. Exploración de las teorías del programa**

Utilicen la tabla de la página siguiente para explorar las teorías programáticas que se construyeron a través de las diversas actividades de las fases del programa. Las primeras dos columnas son las mismas que las de la tabla que se desarrolló en el apartado de la Matriz del RPP de modo que, si ya hicieron eso, pueden simplemente añadir otra columna y llenarla.

En este punto, lo que se está buscando es entender las razones y supuestos detrás de la elección de las actividades del programa y la manera de implementarlas. ¿Por qué decidimos trabajar con el grupo X en lugar del grupo Y, cuáles son las razones detrás de esa elección? ¿Por qué era necesario un programa de capacitación en esta etapa, en vez de otra actividad? ¿Por qué era importante convocar a los líderes comunitarios en esta etapa? Más importante aún, ¿por qué y cómo es que las actividades que hemos escogido lograrán los cambios que deseamos? ¿Bajo qué circunstancias no se producirían estos cambios?

<b>Objetivo del programa:</b>			
	<b>Actividades propuestas/terminadas por el programa</b>	<b>Cambios reales/esperados como consecuencia de las actividades</b>	<b>Teoría del programa: ¿por qué esta? ¿Cómo ocurrirán los cambios?</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

### **Preguntas para la reflexión**

1. De acuerdo con su propia valoración ¿en esta situación, son válidas las teorías programáticas? ¿Las actividades darán como resultado los cambios esperados?
2. ¿Existen circunstancias en las que deberíamos cuestionar nuestros supuestos? ¿Hay cosas que podrían suceder (o dejar de suceder) que podrían tener impacto sobre el programa?

3. Las actividades y sus cambios asociados ¿"aportarán" al objetivo deseado? ¿Qué posibilidades hay de que el objetivo se alcance si todas las actividades y cambios se concluyen exitosamente?

## CRITERIOS DE EFICACIA

### Los retos de evaluar la eficacia

Es difícil evaluar las contribuciones que se hacen a la “Paz Firme y Duradera”, como mucho, los programas de construcción de paz son esfuerzos discretos dirigidos a influir sobre una parte (generalmente pequeña) del rompecabezas y no hay ningún proyecto que pueda hacerlo todo. También es difícil evaluar los resultados. Tal como un profesional observó, “la paz requiere que mucha gente trabaje a muchos niveles, de diferentes maneras y aún, con todo este trabajo, no se puede decir quién es responsable de qué.” Además, cuando el objetivo de “una paz justa y sostenible” es tan inmenso y avanzar hacia él es tan inconmensurable, dada la multitud de pequeños pasos necesarios, resulta difícil saber si el resultado de un programa en particular es significativo para la paz.

Sin embargo, a pesar de que un programa pudiera no alcanzar sus nobles objetivos de poner fin a un conflicto violento o construir estructuras justas y sostenibles, eso no lo convierte en ineficaz por definición. ¿Existen criterios para determinar qué programas logran un impacto más significativo? ¿A partir de qué parámetros pueden las agencias establecer si sus programas han contribuido al progreso? Mientras están planificando sus programas ¿cómo pueden, las agencias, juzgar cuáles, de entre un amplio rango de posibles enfoques, tendrán más impactos significativos sobre el conflicto?

### La eficacia del programa versus la eficacia de la paz

La revisión de las experiencias realizada por el RPP identificó dos dimensiones de la eficacia:

1. *La eficacia del programa.* En esta dimensión, las agencias evalúan si una actividad específica está alcanzando eficazmente los objetivos esperados. Eso puede aplicarse a muchos enfoques diferentes, tales como la educación para la paz, talleres de diálogo o proyectos de generación de ingresos. Las agencias llevan a cabo

regularmente este tipo de evaluaciones del programa, aunque no siempre de manera sistemática. Este tipo de evaluación se pregunta si el programa está alcanzando sus objetivos y si es exitoso en *sus propios términos*.

2. *Impactos sobre la Paz Firme y Duradera*. Esta pregunta acerca de la eficacia pretende saber si al alcanzar objetivos específicos el programa está haciendo una contribución al panorama más amplio (Paz Firme y Duradera). Esto requiere la evaluación de los cambios en el entorno global, los cuales podrían ser, o no, el resultado del proyecto o programa. En la mayoría de instancias esto implicaría la identificación de la *contribución* del programa específico a la Paz Firme y Duradera, en vez de buscar una clara atribución de los impactos.

Los profesionales implicados en los inicios del proceso del RPP afirmaron que ellos *sí* querían entender la conexión entre sus programas de paz y los impactos fundamentales y expresaron insatisfacción con la forma en que se evalúan actualmente los proyectos. Sin embargo, ellos no estaban seguros acerca de cómo evaluar los impactos. Durante su trabajo actual (a partir de 2003), el RPP ha estado abordando esta necesidad. Además de seguir trabajando con los criterios de eficacia del RPP descritos aquí, el equipo del RPP ha estado trabajando con el Comité para la Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE-CAD, la red de organizaciones donantes de ayuda internacional) en relación con el desarrollo de orientaciones para la evaluación de programas de construcción de paz y prevención de conflictos.<sup>4</sup>

### **Cinco criterios de eficacia**

Del análisis de casos y de las reflexiones de los profesionales acerca de sus propias experiencias, el proceso del RPP produjo cinco criterios de eficacia por medio de los cuales evaluar, a través de un amplio rango de contextos y enfoques de planificación, si

---

<sup>4</sup> Véase: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/24/39341279.pdf> para una copia del informe de CDA al CAD. El documento final de orientaciones puede encontrarse en: [http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en\\_21571361\\_34047972\\_39774574\\_1\\_1\\_1\\_1,00.pdf](http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_39774574_1_1_1_1,00.pdf)

un programa está teniendo impacto significativo a nivel de la Paz Firme y Duradera. Estos criterios pueden utilizarse en la planificación de programas para asegurar que los objetivos específicos del programa están vinculados con un objetivo general y de largo plazo dirigido hacia la “Paz Firme y Duradera”.

Pueden utilizarse durante la implementación de un programa para reflejar la eficacia y guiar cambios de medio término, así como servir de base para evaluar el programa una vez que éste haya concluido.

1. ***El esfuerzo da como resultado la creación o la reforma de instituciones políticas que aborden las desigualdades en situaciones en las cuales dichas injusticias sean realmente el motivo del conflicto.*** La práctica de paz es eficaz si desarrolla o apoya instituciones o mecanismos que aborden desigualdades específicas, injusticias y otras quejas que causan y alimentan el conflicto. Estos criterios destacan la importancia de ir más allá de los impactos a nivel individual o personal (actitudinal, material o emocional) hacia el nivel sociopolítico. Estos criterios deben aplicarse en conjunto con un análisis de contexto para identificar acerca de qué NO se trata el conflicto y qué se necesita para ponerle fin. Sería ineficaz reformar o crear instituciones que no estén relacionadas con los verdaderos factores clave de un conflicto específico.
2. ***El esfuerzo contribuye a dar un impulso a la paz provocando que los participantes y las comunidades desarrollen sus propias iniciativas de paz relacionadas con elementos fundamentales del análisis de contexto.*** Dicho análisis y los programas resultantes, deben abordar aquello a lo que se requiere poner un alto, también deben fortalecer áreas en las cuales la gente interactúe de manera positiva, así como la dimensión regional e internacional del conflicto. Estos criterios destacan la importancia de la “pertenencia” y la sostenibilidad de la acción y

los esfuerzos para conseguir la paz, así como el impulso de la paz comprometiendo a más personas.

3. ***El esfuerzo provoca que las personas se resistan cada vez más frente a la violencia y a las provocaciones violentas.*** Una manera de abordar e incluir a las personas clave que promueven y dan continuidad a las tensiones (por ejemplo: señores de la guerra, provocadores) es ayudar a más personas a desarrollar habilidades para resistirse a la manipulación y las provocaciones de estas personas clave negativas.
4. ***El esfuerzo da como resultado un incremento en la seguridad de las personas y en su percepción de seguridad.*** Estos criterios reflejan los cambios positivos, tanto del nivel sociopolítico (en la vida pública de las personas), como del nivel individual/personal, ya que la gente incrementa su sensación de seguridad.
5. ***El esfuerzo da como resultado importantes mejoras en las relaciones interétnicas,*** lo cual se refleja por ejemplo, en los cambios de las actitudes grupales, la opinión pública, las normas sociales o las conductas públicas. Estos criterios reflejan la importancia de las relaciones entre los grupos en conflicto, en términos de transformar las actitudes, conductas e interacciones polarizadas (y polarizantes) hacia unas más tolerantes y cooperativas, como parte del abordaje de las injusticias subyacentes y de la construcción de voluntad y habilidad para resolver conflictos y sostener la paz.

Es mejor considerar estos criterios como parámetros de éxito de nivel medio, aplicables a la amplia gama de trabajo por la paz que se está llevando a cabo.

#### **Los criterios son acumulables**

La experiencia adquirida a través del RPP sugiere que los Criterios de Eficacia son acumulables. En otras palabras, los esfuerzos por la paz, que logran extenderse hacia otros, son más eficaces que aquellos que logran cambios sólo en un área.

Adicionalmente, dejando de lado qué criterios son relevantes, el esfuerzo debe demostrar que contribuye a detener uno o más de los factores clave de la guerra o el conflicto. *Esta es una condición de eficacia para todos los programas: deben abordar a la gente, los temas y las dinámicas que colaboran, directa o indirectamente, a que el conflicto continúe.* Claramente, con el objetivo de lograr esto, es necesario llevar a cabo el análisis del conflicto.

### **Cuatro preguntas adicionales**

Para evaluar la relevancia de un cambio específico en un contexto dado, deben considerarse cuatro elementos adicionales que están interconectados.

1. ¿Se produce lo **suficientemente rápido** el cambio provocado por este esfuerzo?  
Cuando se trata de poner fin a la violencia y la injusticia, siempre es mejor mientras más pronto se haga. Uno podría siempre preguntarse si este esfuerzo tiene mayores posibilidades de lograr resultados más rápidos que cualquier otro que pudiéramos llevar a cabo, o si hay otras maneras de trabajar que pudieran producir resultados más rápidamente. Al mismo tiempo, es necesario advertir acerca de la posibilidad de provocar daño inadvertidamente ¡debido a la prisa! Algunas personas (posiblemente presionadas por los donantes) intentan hacer demasiado muy rápidamente, sin el necesario análisis y planificación.
2. ¿Será posible que el cambio que se produzca por este esfuerzo sea **sostenible**? En los conflictos, los beneficios conseguidos en el corto plazo se debilitan a través del tiempo. Los profesionales de la paz deben responder a estándares que van más allá del final de un proyecto o programa.
3. ¿El cambio provocado por este esfuerzo es **suficientemente grande**? Si la violencia se produce a una escala nacional, los esfuerzos para abordarla a un nivel local serán valiosos, pero no tan importantes como aquellos esfuerzos que afectan la escena nacional. Los profesionales de la paz siempre deben preguntarse ¿si es probable

lograr el mayor efecto que seamos capaces de promover o si hay algo más que pudiéramos hacer y que fuese proporcional a la magnitud del verdadero conflicto? La escala también puede referirse a la cobertura. ¿Estamos trabajando sólo con veinte comunidades entre tres mil y por lo tanto estamos teniendo un impacto insignificante sobre la Paz Firme y Duradera? ¿Cómo podemos incrementar la magnitud de nuestro esfuerzo para alcanzar a una masa crítica de personas?

4. Los vínculos ¿son adecuados? Mientras más fuertes y más estratégicos sean los vínculos que los programas forjen entre los diversos niveles, más eficaces serán con respecto a la “Paz Firme y Duradera”. Los profesionales podrían preguntar: ¿podemos generar vínculos más fuertes o más estratégicos entre los niveles individual y sociopolítico o entre más personas y personas clave? ¿Hay algo más que podamos hacer para abordar o tomar en cuenta las dimensiones regional, nacional e internacional del conflicto?

## EJERCICIOS: APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EFICACIA

### Opción A: Reflexión individual

Utilizando la Tabla para la Evaluación de los Criterios de Eficacia, reflexionen acerca de un programa con el que estén familiarizados (ver página siguiente):

1. ¿Cuál es/era el objetivo del programa? ¿Qué han hecho o qué están haciendo?
2. ¿Qué criterios aborda su programa o está tratando de abordar? (Califique su impacto de 1 a 5) ¿Cómo han logrado ese impacto?
3. ¿Cómo pueden saber si están teniendo impacto? (Indicadores)
4. Opcional (si hay tiempo): El programa ¿es suficientemente rápido (pero no demasiado rápido)? ¿Es lo suficientemente grande para alcanzar cambios importantes? ¿Es sostenible?
5. Compartan sus ideas con sus vecinos.

### Opción B: Reflexión en grupo

Sigan los pasos planteados anteriormente, pero hagan el trabajo en grupo, en relación con un programa con el que todos los miembros del grupo estén familiarizados y luego informen al respecto.

## Hoja de trabajo sobre los criterios de eficacia

Calificación: 0= ningún impacto en este factor, 5= el mayor impacto sobre este factor  
 Grande/Rápido/Sostenible: marque Sí o No y por qué

	<b>Criterios</b>	<b>Calificación: grado de impacto</b>	<b>¿Suficientemente grande?</b>	<b>¿Suficientemente rápido?</b>	<b>¿Impacto sostenible?</b>	<b>¿Nivel de impacto? ¿Vínculos?</b>	<b>Indicadores locales específicos</b>
1.	El esfuerzo da como resultado la creación o reforma de instituciones o mecanismos que abordan las desigualdades o injusticias específicas que alimentan el conflicto	0 1 2 3 4 5					
2.	El esfuerzo provoca que los participantes y las comunidades desarrollen iniciativas independientes que debilitan a los disgregadores y fortalecen a los conectores o que abordan las causas del conflicto	0 1 2 3 4 5					
3.	El esfuerzo motiva a que las personas resistan, cada vez más, la violencia y las provocaciones violentas	0 1 2 3 4 5					
4.	El esfuerzo da como resultado un incremento en la seguridad de las personas y en su percepción de seguridad	0 1 2 3 4 5					
5.	El esfuerzo da como resultado un mejoramiento importante de las relaciones intergrupales.	0 1 2 3 4 5					