



## Prácticas sensibles a los conflictos y la paz: contribuciones conceptuales y ejemplos de aplicación

Sublínea Herramientas, métodos y estrategias - Tomo I





## Prácticas sensibles a los conflictos y la paz: contribuciones conceptuales y ejemplos de aplicación

Sublínea Herramientas, métodos y estrategias - Tomo I

**Colección Compás de Convivencia. Sublínea Herramientas, métodos y estrategias.**

© Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

**Tomo I Prácticas sensibles a los conflictos y la paz: contribuciones conceptuales y ejemplos de aplicación**

© Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Primera edición: noviembre de 2006

ISBN: 978-958-97982-6-3

**Coordinación editorial**

Petra Riedle

José Fernando Serrano Amaya

**Programa Participación Ciudadana para la Paz - Pacipaz**

Oscar Mena Tamayo

Asesor principal

**Autores**

Lina María García

Oscar Huertas

Manuela Leonhardt

Petra Riedle

José Fernando Serrano Amaya

**Diseño editorial de la Colección compás de convivencia**

Diseño de cubierta y diagramación para el tomo I:

LYO Comunicaciones

Alfonso Ortega Soto

Alba Lucía Forero

Anna Lozano

Jairo Iván Orozco

Teléfono: 248 0106

e-mail: lyocomunicaciones@cable.net.co

**Fotografías**

Archivo personal cedido por Julián Ortega Soto

Archivo fotográfico Programa Pacipaz












Archivo fotográfico Colombia Joven

**Impresión**

Pretextos Ltda.

e-mail: contacto@pretextos.com.co

# Tabla de contenido

Presentación	6
<b><i>Parte 1. Aspectos generales</i></b>	<b><i>10</i></b>
 1. Desarrollo y conflicto armado	13
 2. De “no hacer daño” a la “sensibilidad al conflicto”	15
 3. De la oferta de servicios a la “orientación hacia impactos”	18
 4. Capacidad institucional para la sensibilidad al conflicto	22
 5. Logros y retos de la “sensibilidad al conflicto”	26
 6. Perspectivas para el futuro de la “sensibilidad al conflicto”	28
<b><i>Parte 2. Ejemplos de aplicación de la sensibilidad al conflicto y la construcción de paz</i></b>	<b><i>30</i></b>
 Ejemplo 1. Monitoreo de Impactos sensible al Conflicto: un caso de aplicación en el Programa Participación Ciudadana para la Paz -Pacipaz-	34
 Ejemplo 2. Metodología para identificar aportes a la paz	45
 Ejemplo 3. Valoración de capacidad en los programas regionales de paz y desarrollo	52
<b><i>Parte 3. Índice de materiales de apoyo</i></b>	<b><i>60</i></b>
 Literatura y referencias	80
 Índice de abreviaturas	82

## PRESENTACIÓN

En los últimos años, un número creciente de organizaciones operando en regiones afectadas por conflictos internos ha reconocido la necesidad de planificar, desarrollar y evaluar sus acciones para contribuir realmente a la superación de esos conflictos y mejorar sus aportes a la construcción de una paz sostenible. Esto conlleva importantes cambios conceptuales y metodológicos en la práctica de estas organizaciones, así como un constante llamado a aprender desde la experiencia y a volverla fuente de nuevos conocimientos y de nuevas formas de actuar. En algunos casos esto ha llevado a replantear la naturaleza misma de las organizaciones que trabajan por la paz, con el fin de desarrollar capacidad institucional que les permita enfrentar los nuevos retos relacionados con la transformación pacífica y sostenible de los conflictos.

El presente cuadernillo es un aporte desde la práctica a estos debates. Su origen se encuentra en el apoyo hecho por la Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ) al trabajo del Grupo de Paz y Desarrollo (GPD) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el marco del Programa Participación Ciudadana para la Paz (Pacipaz) de la cooperación colombo-alemana. Este grupo, en su acompañamiento a los Programas de Desarrollo y Paz (PDP)<sup>1</sup> ha venido buscando formas de reconocer el potencial de estas iniciativas como aporte a la construcción de paz, con miras a contribuir al diálogo de políticas relacionadas con el tema.

---

<sup>1</sup> Los Programas Regionales de Desarrollo y Paz (PDP) son expresiones de la sociedad civil que, en alianza con sectores representativos de las regiones, promueven desde hace varios años procesos incluyentes de amplia participación ciudadana con el fin de generar condiciones de convivencia y cultura de paz en regiones afectadas por la violencia.

En este sentido, una pregunta en apariencia simple pero potente ha servido como eje de reflexión: “¿cómo sabemos que nuestras acciones a favor de la paz contribuyen a la paz?”. Las personas e instituciones que han participado de este proceso han explorado posibles respuestas a dicha inquietud, apreciándose que muchas de ellas tienen que ver con la gestión del conocimiento en las organizaciones, la construcción de capacidades organizacionales y el seguimiento y evaluación de experiencias de paz.

Este cuadernillo consta de tres partes. En la primera parte se exponen algunos elementos básicos sobre lo que significa trabajar con “sensibilidad a los conflictos”. La discusión inicia con una referencia a las raíces políticas e intelectuales de estos debates y explora las implicaciones de una “sensibilidad a los conflictos” como forma de trabajo de las organizaciones de cooperación para el desarrollo y para la construcción de paz. En este contexto, se destaca la importancia de contar con instrumentos adecuados para el análisis del conflicto, la planeación, implementación y el monitoreo de los programas, y también se destaca la importancia de fomentar más capacidad local para la sensibilidad al conflicto. Adicionalmente se señala también como una nueva orientación en las agencias de cooperación hacia la generación de impactos y no hacia la oferta de servicios, que se combina con la “sensibilidad a los conflictos”.

La segunda parte del cuadernillo expone tres ejemplos de aplicación de los planteamientos señalados en cuanto a sensibilidad frente al conflicto y capacidad: en el primer caso, se presenta la forma en que estas nociones se han aplicado en el sistema de monitoreo del Programa Pacipaz y cuales son sus elementos claves, transferibles a otros proyectos o programas. Además, se proponen algunas lecciones aprendidas hasta el momento.

El segundo caso corresponde a una metodología cuyo objetivo es identificar cuales son los aportes que una determinada experiencia (programa o proyecto) hace a la construcción de paz, con miras a volverlos aprendizajes que generen cambios para la misma organización y para otras. Dicha metodología viene siendo desarrollada por el DNP, con el apoyo de la GTZ, al DNP en el acompañamiento que realiza a los PDP; se espera que una vez validada esta metodología pueda ser un instrumento de trabajo que permita mejorar los aportes a la paz por parte de las organizaciones de desarrollo y paz.

El tercer ejemplo desarrolla el tema del fortalecimiento de capacidades institucionales para una gestión en medio de conflictos, con que se cierra la reflexión conceptual inicial. Se trata del diseño y aplicación de un instrumento conformado por indicadores de gestión para valorar cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los PDP que acompaña estratégicamente el DNP. Dicho instrumento se ha denominado Índice de Gestión, Organización y Planeación de los Programas (IGOP) y ha resultado de una serie de ejercicios de concertación con los PDP así como el contraste con otros ejercicios previos de valoración y fortalecimiento en estas organizaciones. La GTZ aportó a este proceso mediante la facilitación de las discusiones del mencionado instrumento.



En la tercera parte del cuadernillo presentamos un índice de materiales que permite desarrollar más en detalle varios de los aspectos conceptuales y metodológicos señalados a lo largo del documento. Entre los materiales propuestos se encuentran manuales, documentos de discusión o metodologías similares a las discutidas en el cuadernillo. Esta compilación es un esfuerzo por articular la literatura especializada sobre el tema que, hasta el momento, se encuentra dispersa o desarticulada de las iniciativas.

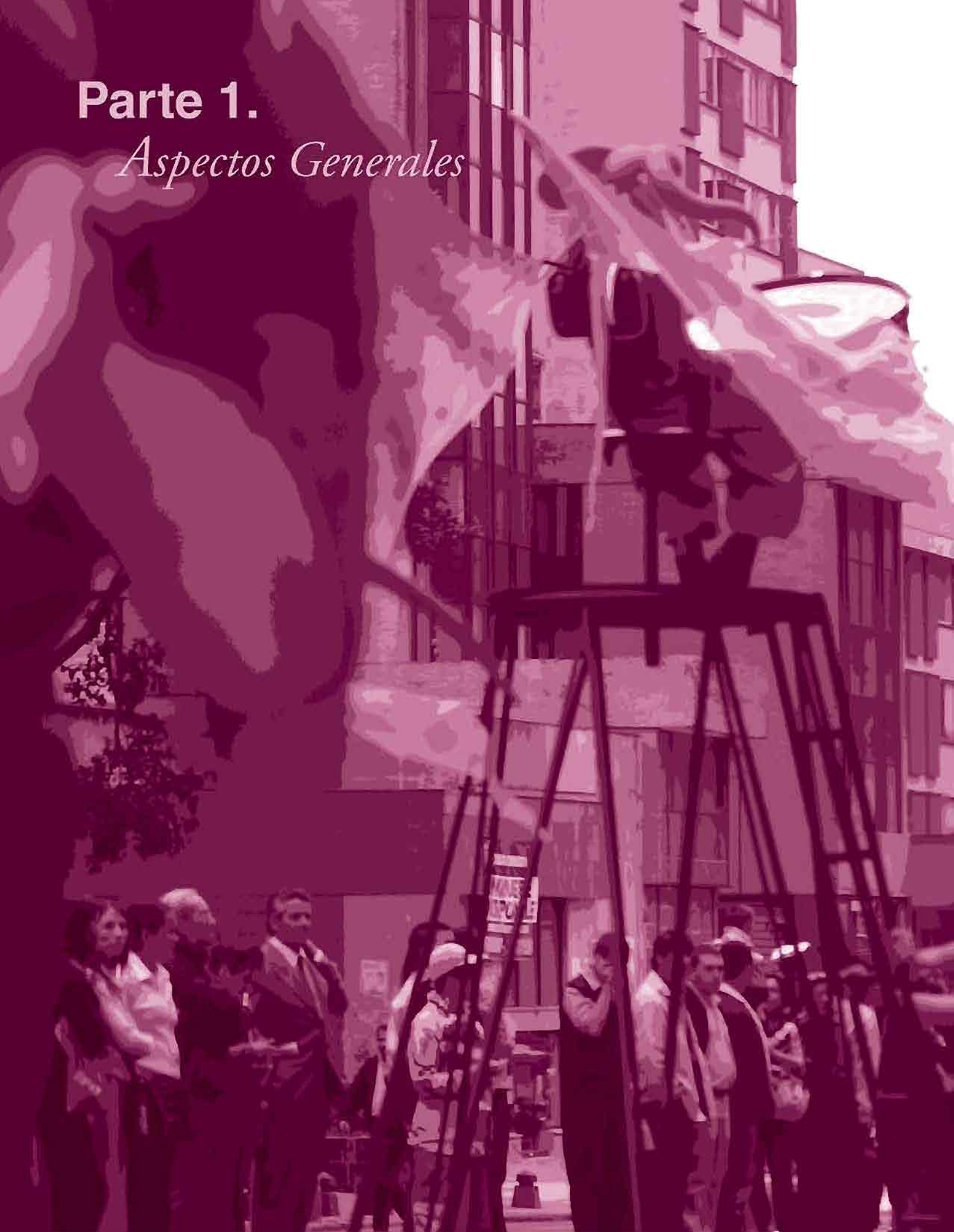
Con este cuadernillo queremos también aportar para que las personas e instituciones interesadas en el tema tengan un punto de referencia para su trabajo y posible articulación a estas experiencias. Así mismo, queremos resaltar la necesidad de aprender desde la práctica propia y de otros como estrategia fundamental, especialmente cuando se tratan temas sobre los cuales existe tanta creatividad e iniciativa, para convertir en conocimientos las soluciones, innovaciones encontradas e incluso los errores cometidos.

Andrés Dávila Ladrón de Guevara  
Dirección de Justicia y Seguridad, DNP  
Director

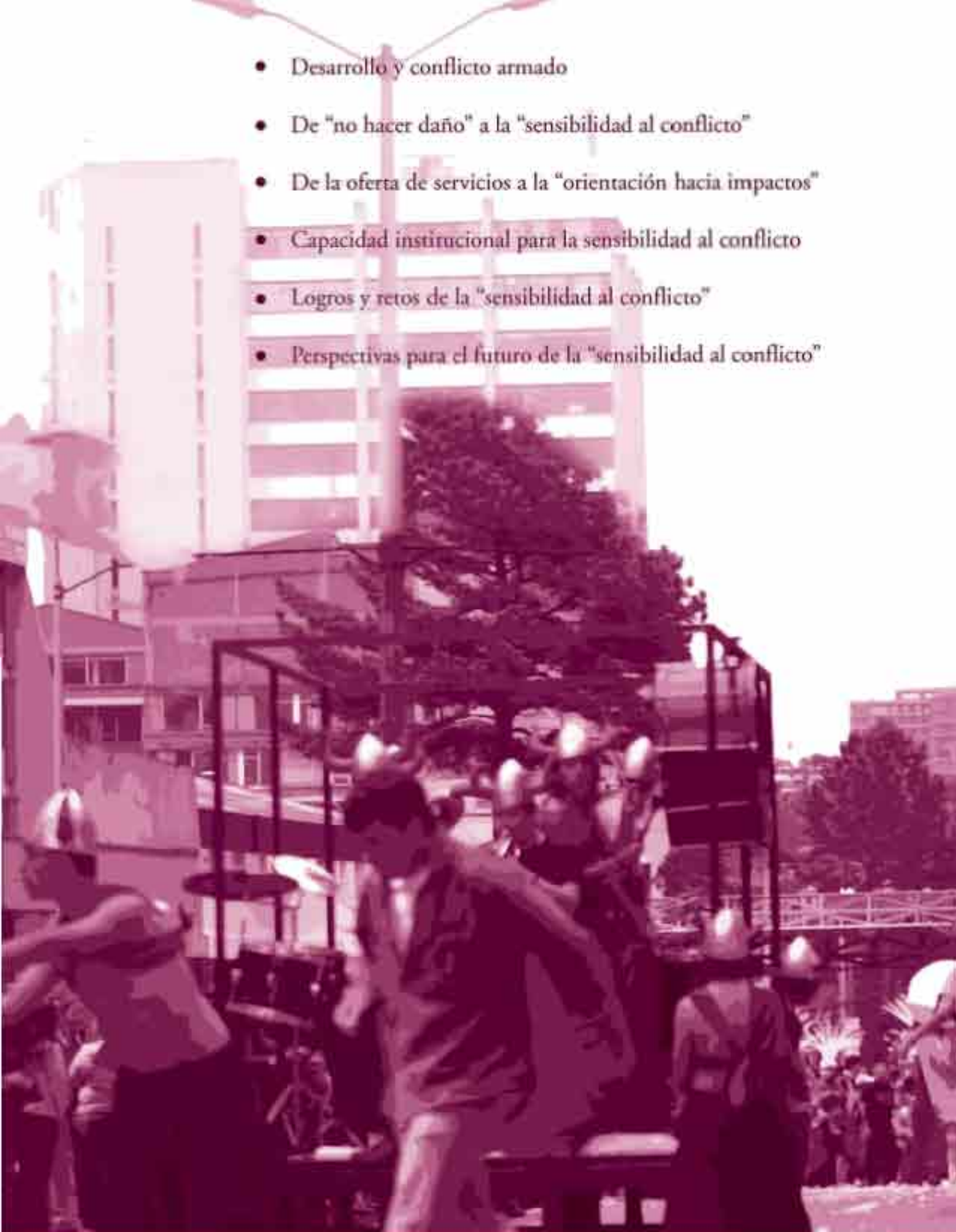
Oscar Mena Tamayo  
Programa Pacipaz  
Asesor Principal

# Parte 1.

## *Aspectos Generales*



- Desarrollo y conflicto armado
- De "no hacer daño" a la "sensibilidad al conflicto"
- De la oferta de servicios a la "orientación hacia impactos"
- Capacidad institucional para la sensibilidad al conflicto
- Logros y retos de la "sensibilidad al conflicto"
- Perspectivas para el futuro de la "sensibilidad al conflicto"



*En esta primera parte se expondrán algunos elementos conceptuales relacionados con la inquietud que motiva este cuadernillo. Primero, se verá cómo se viene dando en las últimas décadas un cambio de enfoque en el trabajo de las organizaciones internacionales, bi o multilaterales que trabajan por el desarrollo y la construcción de la paz. Luego, se revisarán dos de los desplazamientos surgidos en este cambio de enfoque: (i) de una inquietud por cómo evitar que la cooperación al desarrollo o la ayuda humanitaria causen más daños que los que intentan paliar, a una perspectiva “sensible a los conflictos” que existen en los contextos en que se interviene o que pueden ser generados por dicha intervención; (ii) de una atención prioritaria a ofrecer servicios y cumplir actividades a una “orientación hacia impactos” en el sentido de cambios observables. Finalmente, se presentarán unos temas a considerar tanto para continuar esta reflexión como para su aplicación y posible institucionalización en las organizaciones que trabajan en estas áreas (logros, retos y perspectivas de futuro de la “sensibilidad a los conflictos”)<sup>2</sup>.*

---

<sup>2</sup> Con respecto al tema, existe una tendencia a mencionar la “sensibilidad al conflicto” en singular cuando se trata principalmente de aludir a situaciones de conflicto armado, mientras que el plural refiere a otro tipo de conflictos, como los sociales. Algunas organizaciones de cooperación prefieren entonces hablar de “conflictos” pues sus áreas de intervención no se centran solamente en los conflictos armados o violentos sino en situaciones de crisis como las que resultan de los problemas del desarrollo.



## 1. DESARROLLO Y CONFLICTO ARMADO

*La atención a la relación entre desarrollo y conflicto armado creció considerablemente en la última década. Las experiencias de Ruanda, Liberia, Angola, Sri Lanka, Afganistán y Guatemala –para mencionar unas pocas– demostraron el efecto destructivo de los conflictos armados sobre el desarrollo económico, político y social de los países afectados. Estos efectos se agudizan por las características de las llamadas “Nuevas Guerras” (Kaldor 1999), que en comparación con los conflictos de la Guerra Fría se destacan por una mayor participación de la población civil –como combatientes, (supuestos) simpatizantes u objeto de ataques violentos–, muchas veces con objetivo de pillaje. Otra característica de la época pos Guerra Fría es el cambio en la financiación de los conflictos armados. Con la retirada de los súper poderes los actores armados tuvieron que buscar nuevas fuentes de financiación que encontraron muchas veces en el tráfico ilegal de recursos naturales, armas y drogas (Collier et al. 2003). Así, motivos económicos se superpusieron a motivos ideológicos como motor de estas guerras. En países como Afganistán surgieron “economías de guerra”, que desestabilizan la política y economía nacional, mientras contribuyen poco a la generación de ingresos para la mayoría de la población (Rubin 2004). Los altos costos humanos, económicos, políticos, sociales y ambientales de los conflictos armados internos han sido bien documentados.*

Por otro lado, la modernización y sus fallas se están reconociendo como una fuente de los conflictos armados internos (Bendaña 2003). Cabe mencionar el impacto desestabilizador de los denominados “estados frágiles”, en los cuales la presencia del estado y la capacidad de cumplir con sus funciones básicas están muy reducidas a nivel regional. La agudización de la exclusión y de los desbalances en el acceso a educación, información y participación política, como consecuencias de la globalización (Human Development Report 2005), igualmente está contribuyendo a tensiones sociales y políticas en muchos países. Estos problemas se pueden convertir en las causas estructurales de conflictos armados internos –e internacionales, como lo demuestra la presente “guerra contra el terrorismo”–.

Con la creciente consciencia de las relaciones entre desarrollo y conflicto armado cambió la definición del papel de las organizaciones de desarrollo en este escenario. Mientras antes, la cooperación al desarrollo fue definida como una actividad no política – aunque la motivación de ofrecer fondos para el desarrollo siempre ha sido política –, al principio del nuevo milenio se empezó una redefinición del desarrollo en el contexto de las estrategias nacionales e internacionales de seguridad (Duffield 2001). Un ejemplo es la reservación de ciertos fondos de desarrollo para “combatir las causas estructurales del terrorismo” por unos gobiernos donantes después de los ataques del 11 de septiembre 2001. Al mismo tiempo, las organizaciones de desarrollo empezaron a asumir un papel más activo en las fases de “preconflicto” y

“posconflicto”, complementando y parcialmente reemplazando los esfuerzos diplomáticos de solucionar estos conflictos. Ejemplos incluyen el rol de la comunidad internacional en Kosovo y Timor del Este, pero también la reconstrucción posconflicto en Angola, Liberia y Guatemala.

La reacción de las organizaciones de desarrollo a su nuevo papel político fue dividida. La discusión más polarizada tuvo lugar entre las organizaciones de asistencia humanitaria. Mientras los “minimalistas” propusieron una adhesión estricta a los principios del Derecho Humanitario Internacional, que exige la neutralidad de las organizaciones humanitarias, los “maximalistas” destacaron la necesidad de ampliar el

mandato humanitario hacia un entendimiento más político de la asistencia humanitaria (y del desarrollo) (Goodhand/Atkinson 2001). De la “responsabilidad de proteger” (Carnegie 2003) dedujeron que las organizaciones tuvieran el deber de denunciar y enfrentar las causas (estructurales) del sufrimiento humano, que están llamadas a aliviar.

Por los que respondieron de manera positiva al reto de la prevención de conflictos y de la construcción de la paz, surgió la necesidad de desarrollar nuevos conceptos, políticas y capacidades para desempeñar su nuevo papel. La “sensibilidad al conflicto” o la “orientación a impactos” han sido algunos de éstos desarrollos conceptuales y prácticos.





## 2. DE “NO HACER DAÑO” A LA “SENSIBILIDAD AL CONFLICTO”

*Paralelamente al cambio del mandato de las organizaciones de desarrollo en áreas de conflicto, las primeras experiencias prácticas provocaron una discusión intensa, entre las organizaciones, sobre su papel y los impactos de su presencia en situaciones de guerra. Este debate fue resumido en los estudios de la ONG estadounidense “Collaborative for Development Action” (CDA), que demostró en una serie de estudios de caso que la actividad de las organizaciones de desarrollo y de ayuda humanitaria en áreas de conflicto armado puede contribuir a la agudización del conflicto (Anderson 2004). Unos mecanismos identificados eran la distribución inequitativa de los recursos de la cooperación entre los partidos del conflicto, la canalización –muchas veces inconsciente– de estos recursos hacia los actores armados (p.ej. extorsión), y el reconocimiento implícito de los grupos armados por las organizaciones de desarrollo cuando entran en negociaciones con ellos, p.ej. sobre el acceso a poblaciones vulnerables. Al mismo tiempo, los estudios de CDA sugieren que siempre existen formas alternativas de ofrecer cooperación al desarrollo que fortalezcan la confianza mutua y la convivencia entre las partes del conflicto. Con base en este análisis, se formuló el concepto “no hacer daño” como compromiso mínimo de la cooperación internacional en áreas de conflicto (Anderson et al. 2004). La exigencia de “no hacer daño” se reconoció rápidamente no sólo por la cooperación internacional sino también por organizaciones nacionales y locales en muchas partes del mundo.*

De esta forma, CDA desarrolló la metodología “Acción sin daño”, cuyo objetivo es apoyar a las organizaciones de desarrollo y de asistencia humanitaria en conocer los posibles efectos negativos de sus actividades y de identificar medidas para mitigar estos efectos. La metodología se apoya en el concepto que en cada situación de conflicto existan factores

que dividen las personas (“divisores”) y otros factores que les reúnen (“conectores”). Las organizaciones, entonces, deben tratar de no fortalecer o disminuir los divisores y reforzar los conectores<sup>3</sup>. La metodología es ahora una de las más usadas por organizaciones trabajando en áreas de conflicto, sobre todo por organizaciones de la sociedad civil.

---

<sup>3</sup> Más información: [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

A pesar de la utilidad del concepto de “no hacer daño” en llamar la atención a los posibles efectos negativos de intervenciones en áreas de conflicto armado, la descripción esquemática de actividades como “positivas” o “negativas” del “no hacer daño” pareció demasiado rígida a unas organizaciones. En su experiencia, casi todas las iniciativas en zonas de conflicto tienen consecuencias positivas y negativas, que se tienen que balancear con cuidado. Además, se buscó un marco conceptual más amplio y estratégico para la identificación y planeación de iniciativas en apoyo de la paz que el de “no hacer daño”. Como respuesta a estas insuficiencias se desarrolló el concepto de la “sensibilidad al conflicto”.

El término “sensibilidad al conflicto” se empezó a mencionar en discusiones sobre las estrategias

y prácticas de desarrollo en zonas de conflicto armado desde el año 1999 (Barbolet et al. 2005). Sin embargo, su reconocimiento como orientación central para el trabajo de organizaciones de desarrollo, de asistencia humanitaria y de construcción de la paz fue impulsado por la publicación de la guía “Conflict-sensitive approaches to humanitarian assistance, development and peacebuilding” por un consorcio de organizaciones de África, Sri Lanka y del Reino Unido en el año 2004 (International Alert et al. 2004). Desde eso, un gran número de organizaciones gubernamentales, multilaterales y de la sociedad civil adoptó la orientación “sensible al conflicto” para sus actividades en áreas de conflicto armado.

La guía “Conflict-sensitive approaches” define la “sensibilidad al conflicto” de la siguiente manera:

**RECUADRO 1: DEFINICIÓN DE “SENSIBILIDAD AL CONFLICTO”**

“La **sensibilidad al conflicto** significa la habilidad de su organización para:

- entender el contexto en el cual trabaja,
- entender la interacción entre su intervención y este contexto, y
- actuar a base de este entendimiento, con miras a evitar los impactos negativos y aumentar los impactos positivos.”

(International Alert et al. 2004, traducción libre)

La sensibilidad al conflicto no se debe entender de tal manera que los actores o las organizaciones deban renunciar a promover procesos de cambio en situaciones de conflicto por la posibilidad de generar impactos negativos. Al contrario, particularmente en estas situaciones, es importante promover cambios para superar las causas estructurales del conflicto y abrir las instituciones existentes a procesos participativos y democráticos de negociación. La orientación sensible al conflicto exige más bien una sensibilidad aumentada a los conflictos de interés, que pueden surgir de estos cambios, y una actitud proactiva hacia ellos. Al mismo tiempo, el concepto enfatiza el carácter holístico del

trabajo en la promoción de la paz. Por las características de las situaciones de conflicto, no es una actividad entre muchas otras. Más bien, la construcción de la paz, necesita una orientación fundamental de todos los aspectos del trabajo de la organización hacia la paz. En el lenguaje de la cooperación internacional, la promoción de la paz es una orientación transversal. La “sensibilidad al conflicto” indica la transversalización del tema dentro de las organizaciones. Lange (2004), explica la diferencia entre la promoción de la paz como actividad especializada y la sensibilidad al conflicto como orientación transversal de la siguiente manera:



**RECUADRO 2: LA “SENSIBILIDAD AL CONFLICTO” COMO ORIENTACIÓN TRANSVERSAL**

“Todas las actividades (...) que se llevan a cabo en un área afectada por un conflicto armado deben ser sensibles al conflicto. Esto incluye actividades que están destinadas a promover la paz. En unos casos, sin embargo, un proyecto de desarrollo “tradicional”, que se implementa de una manera sensible al conflicto, puede contribuir más a la reducción del conflicto que un proyecto de reconciliación o de diálogo. De otro lado, un proyecto de reconciliación mal preparado puede resultar en agudizar el conflicto. Las organizaciones pueden contribuir a la construcción de la paz con programas de asistencia humanitaria, de reconstrucción o de desarrollo sensibles al conflicto, que reducen las causas estructurales del conflicto identificadas por un análisis detallado, o bien,

pueden contribuir a la construcción de la paz con programas destinados exclusivamente al manejo de conflictos y a la promoción de la paz.

(...) Unas (organizaciones) perciben los programas de “promoción de la paz” como distintos de su trabajo en el área de desarrollo. Esta manera de pensar no es útil, porque lleva a las organizaciones a no ver la importante contribución de las actividades de desarrollo a la construcción de la paz. La introducción del término “sensibilidad al conflicto” llama la atención a esta contribución y la importancia de entender y usar la sensibilidad al conflicto como una orientación transversal que se aplica a cada actividad en áreas afectadas por conflictos, incluyendo los programas de paz.

Fuente: Lange 2004: 12, traducción libre

La orientación sensible al conflicto exige una reflexión crítica sobre los impactos negativos de todas las actividades realizadas en áreas de conflicto. Al principio, esta demanda desafió sobre todo a las organizaciones de paz, de las cuales muchas asumieron que sus actividades siempre tenían –por definición– un impacto positivo sobre el conflicto. Más allá del “no hacer daño”, la sensibilidad al conflicto demanda una orientación estratégica de todas las actividades hacia las causas estructurales del conflicto o los conflictos. Así, se desdibujan las diferencias entre programas de desarrollo y programas de paz, como ambos contribuyen a su manera a la superación de los factores contribuyentes a los conflictos. En este último sentido, se hace más adecuado el uso del término “conflictos”, en plural, para dar cuenta no sólo del conflicto armado que se presenta en algunas de las zonas en las cuales estas reflexiones surgieron inicialmente, sino también de otro tipo de conflictos que pueden surgir de desigualdades sociales o problemas de desarrollo. En el resto de este cuadernillo se entenderá la sensibilidad a los conflictos, en este sentido plural.





### 3. DE LA OFERTA DE SERVICIOS A LA “ORIENTACIÓN HACIA IMPACTOS”

*El término “orientación hacia impactos”<sup>4</sup> se refiere a un cambio de perspectiva en el trabajo de las agencias de cooperación internacional, resultado de un amplio debate sobre la efectividad de su acción. La “orientación hacia impactos” busca diferenciarse de una práctica orientada principalmente hacia insumos y el cumplimiento de actividades y más bien propiciar la aparición de transformaciones o cambios reales y observables en los beneficiarios y/o sus contextos.*

*Hoy en día en la práctica de la cooperación al desarrollo ya no es suficiente con una buena planeación y con una ejecución de actividades según lo planeado. Se exige que la cooperación demuestre que ha utilizado en una forma eficiente sus medios y recursos para aportar al desarrollo del país contraparte. El cambio de enfoque se da entonces al medir el éxito de un proyecto o programa<sup>5</sup> por el logro de sus objetivos en términos de un beneficio directamente atribuible a la intervención y no por los servicios prestados.*

*“Orientación hacia impactos” significa observarlos, guiarse, rendir cuentas en forma creíble y aprender de ellos, y así, en última instancia, aumentarlos y trabajar más efectivamente. Según esta lógica, ni la planeación y ejecución de actividades, ni los insumos están en el centro de un proyecto o programa de la cooperación sino sus impactos. El foco no se centra en la pregunta de si se alcanzaron los resultados planeados o qué se hizo, sino en qué han cambiado en el sentido de un beneficio directo para las contrapartes, clientes y grupos meta del programa y cómo se logró ese cambio.*

---

<sup>4</sup> El término “orientación hacia impactos” describe la re-orientación del enfoque conceptual en la GTZ a nivel mundial. En sus elementos y supuestos, el modelo es parecido al concepto de “Gestión Basada en Resultados” utilizados por otras agencias. En este caso, el término “resultados” se refiere de hecho a impactos en el sentido planteado en este documento.

<sup>5</sup> Con respecto al tema de impactos, nos referimos tanto a impactos en proyectos como a impactos en programas.

### 3.1. Lograr impactos y atribuirlos

Los impactos son cambios de un estado o una situación como consecuencia de una intervención. Los impactos pueden ser planeados o no planeados, esperados o inesperados, positivos o negativos. Los impactos no resultan sólo en el largo plazo, luego de varios años de intervención de un proyecto o programa. Al contrario, todo proyecto impacta su entorno desde su inicio. Los impactos surgen desde el comienzo y durante toda la ejecución de un proyecto en diferentes áreas.

En esta lógica, visualizada por la llamada “cadena de impactos”, una intervención inicia con una serie de aportes en recursos financieros, humanos y técnicos (nacionales, internacionales, de las agencias de cooperación, de las contrapartes nacionales) que se usan para una serie de actividades; de estas actividades del proyecto o programa surgen unos productos o servicios que se prestan a sus beneficiarios (grupos meta, intermediarios) y que ellos a su vez, usan. Por este uso se produce un beneficio. En el caso del modelo de impactos de la GTZ, por ejemplo, se habla de un beneficio directo en el sentido en que es directamente atribuible a la intervención a través de esa misma

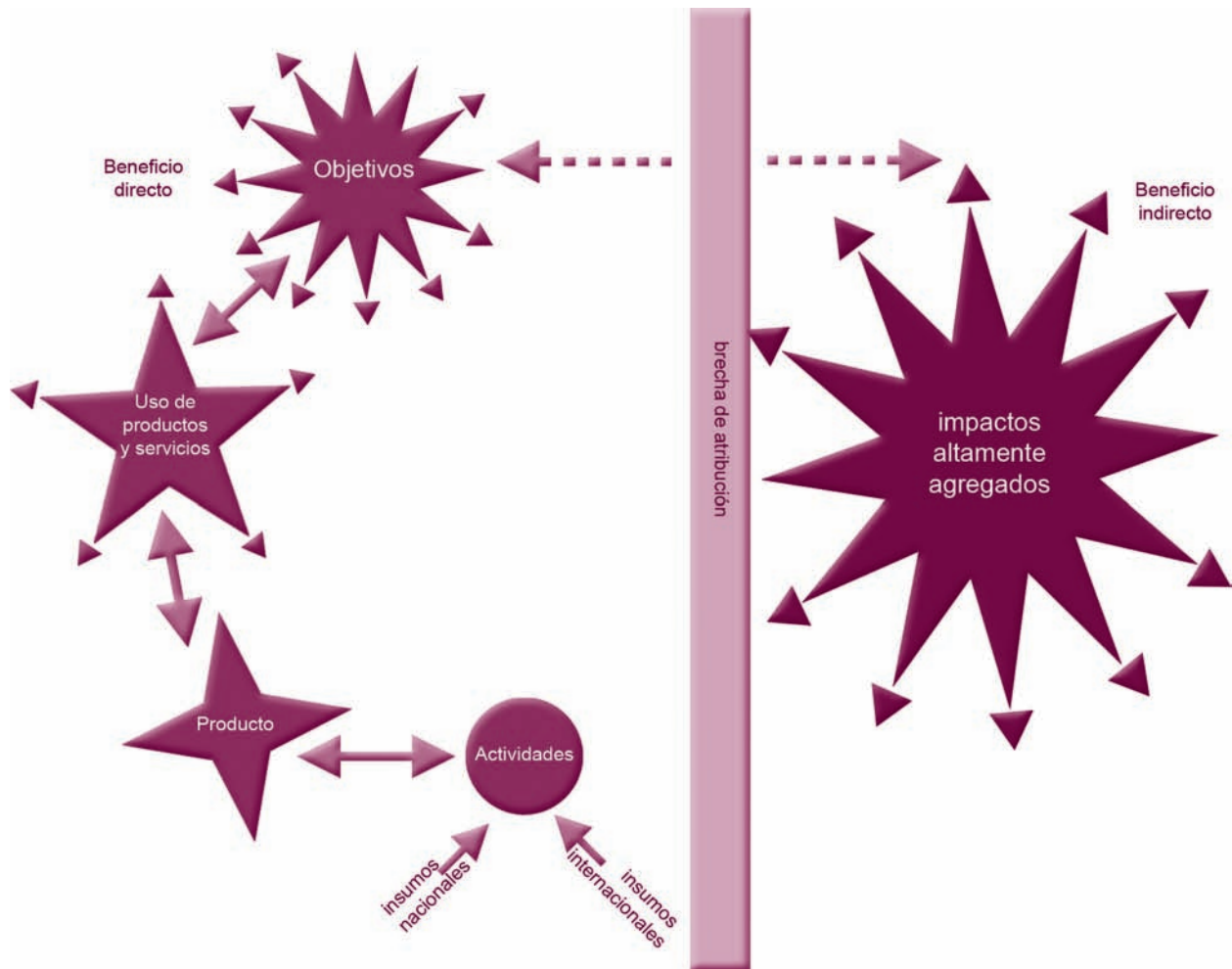
cadena de impacto. Lograr este beneficio directo sería el objetivo de un programa o proyecto. Los cambios sólo se pueden definir como impacto de un proyecto o programa si pueden atribuirse claramente a su intervención, es decir, cuando se comprueba una relación de causa-efecto. La simple aparición de un cambio no es suficiente para designarlo como impacto del proyecto.

Surge aquí una cuestión: ¿cómo atribuir los efectos o cambios logrados a una cierta intervención? En la “orientación hacia impactos” la atribución de un cambio a una serie de recursos-acciones-productos puede ser relativamente fácil de identificar hasta el momento de saber cómo se usa o aprovecha un producto. Sin embargo, muchos otros factores externos inciden al observar cómo se ha transformado una situación o cuáles han sido los beneficios indirectos de una intervención (por lo general asociados a grandes cambios altamente agregados en un sector como la reducción de la pobreza o la construcción de la paz).

La noción de “brecha de atribución” se ha usado para explicar este espacio en el cual múltiples factores, aparte de la intervención misma hecha por un programa o proyecto, inciden en lograr determinado impacto indirecto; a este nivel la relación entre los servicios y el beneficio no es directa o exacta y por ende no se puede atribuir únicamente a un programa o proyecto. De acuerdo con lo anterior, más allá de la “brecha de atribución”, se trata de identificar posibles contribuciones a los beneficios indirectos que definen el norte de los proyectos de construcción de la paz, por ejemplo.



ORIENTACIÓN HACIA IMPACTOS



Adaptado de: GTZ, 2004.

En este escenario, el monitoreo de impactos opera como el mecanismo que observa si los objetivos esperados, formulados como beneficios de un programa o proyecto, se están cumpliendo y si las acciones emprendidas van en dirección al cumplimiento de este objetivo. El monitoreo de impactos de un proyecto o programa, entonces permite atribuir los impactos surgidos (efecto directo) a la forma como una serie de acciones planeadas se fueron encadenando para producir determinados efectos.

Sin embargo, al momento de observar cuales son los impactos indirectos, los que se dan más allá de la “brecha de atribución”, el monitoreo de impactos requiere de otras informaciones más allá del rango

de acción del programa o proyecto mismo. En esto, la colaboración con otros programas del sector, con otros donantes o con las evaluaciones que los beneficiarios mismos pueden hacer es fundamental, puesto que se requiere de una información que rebase los límites de la intervención sobre la cual se realiza el monitoreo.

### 3.2. Atribución y contribución

Para entender un poco más lo que significa la “brecha de atribución”, al momento de dar cuenta de los impactos de una determinada intervención, es útil la diferencia entre “atribuir” y “contribuir”. Nos referimos a atribución cuando mediante un ejercicio

de monitoreo sistemático y basado en información fidedigna podemos establecer una conexión entre las acciones emprendidas y el logro de un objetivo o un impacto. Así, se atribuye dicho impacto a la implementación de la o las acciones definidas en el programa o proyecto. La noción de contribución alude a una situación en la cual no podemos asumir que el beneficio obtenido (por ejemplo, la reducción de la violencia, el mejoramiento en la convivencia o la reducción de la pobreza) resulte directamente de una cierta intervención, pero sí podemos establecer que ésta, junto con otras más, ha hecho aportes a dicho logro.

Las metodologías que expondremos en el segundo módulo de este cuadernillo buscan acercarse a lo que sucede en la “brecha de atribución” al proponer dos tipos de acercamiento: uno, que mira la “atribución” mediante el “monitoreo de impactos sensible al conflicto” que integra tanto los conceptos de la sensibilidad a los conflictos como de la orientación hacia impactos (observando el caso del programa Pacipaz); otro, orientado a la “contribución” que hacen a la paz las iniciativas que tienen tal sentido (acercamiento que denominamos “metodología para identificar aportes a la paz”).

La “metodología para identificar aportes a la paz” es una propuesta para explorar lo que sucede en la “brecha de atribución” y más allá de ella, cuando intentamos indagar por lo que hay entre el

cumplimiento del objetivo de una cierta intervención y su impacto indirecto. Dado que en la “brecha de atribución” actúan muchos otros factores fuera del alcance o del control de una intervención, se requiere de un tipo de observación y análisis que permita discernir lo que allí sucede, en particular los procesos que facilitan o impiden el logro de los impactos mayores o más agregados. Por esto mismo, para entender lo que sucede en esta “brecha de atribución” se requiere la combinación de varios tipos de acercamientos y formas de indagación, entre los cuales la metodología propuesta es un insumo más.

Mirar una iniciativa de paz en este nivel supone un acercamiento no sólo a la medición de resultados cuantitativos o cualitativos que se pueden observar en los beneficiarios de una intervención; implica también el reconocimiento de los procesos que allí subyacen y que han sido creados, desarrollados y probados por determinados actores (tanto sus beneficiarios directos como las organizaciones que llevan a cabo la iniciativa). El acercamiento que se propone busca reconocer los potenciales y capacidades que, puestos en marcha por un conjunto determinado de actores organizados en torno a determinado proyecto o programa, llevan a lograr ciertos impactos hacia la construcción de paz. Además, este acercamiento propone convertir el mencionado reconocimiento en la base para formular aprendizajes que sean susceptibles en la generación de cambios en las prácticas de las organizaciones.





## 4. CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA LA SENSIBILIDAD AL CONFLICTO

*Una experiencia común de muchas organizaciones es la dificultad de compatibilizar su análisis con su práctica. Mientras tienen una idea clara –por el uso de instrumentos analíticos o su conocimiento del contexto local– de las necesidades para la construcción de la paz y las posibilidades de “hacer daño”, se ven restringidas en sus acciones por las condiciones que les impone el contexto externo, tanto en la estructura como en los procesos internos de la propia organización. Las condiciones típicas que dificultan un trabajo sensible a los conflictos, son:*

- *los ciclos cortos de financiación de los proyectos,*
- *la obligación de gastar los fondos anualmente,*
- *cortos plazos de convocatorias que no permiten asesorar y seleccionar los proyectos propuestos de una manera sensible al conflicto,*
- *la preferencia por resultados visibles por parte de la organización y sus donantes,*
- *la competencia entre las organizaciones por áreas de intervención y beneficiarios,*
- *una baja disposición de correr riesgos de imagen o riesgos políticos por asumir un mandato más político en un contexto de conflicto, y*
- *la falta de personal cualificado para las nuevas tareas relacionadas con el trabajo sensible al conflicto.*

*Con base en estas experiencias, International Alert et al. (2004) empezó una discusión sobre las capacidades institucionales requeridas para un trabajo sensible al conflicto.*

### RECUADRO 3: DEFINICIÓN DE “CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA LA SENSIBILIDAD AL CONFLICTO”

“La capacidad de una organización de desarrollar y utilizar el total de sus capacidades humanas y organizacionales para minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de su trabajo en las dinámicas de conflicto en el entorno donde actúa. El

capital humano incluye las destrezas, los conocimientos y la experiencia de sus empleados y socios. El capital organizacional incluye los departamentos, las estructuras, los recursos financieros, la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje de la organización”.

Fuente: International Alert et al. 2004, traducción libre

La construcción de capacidad institucional para la sensibilidad al conflicto es comparable con la transversalización de otros temas como género o medio ambiente. Requiere de un proceso amplio e incremental, que incluye todos los niveles y todos los programas de la organización. Sobre todo, tiene que cubrir tanto los programas “tradicionales” de desarrollo en áreas afectadas por conflictos (armados) como sus iniciativas para la promoción de la paz. La práctica de desarrollo organizacional ha mostrado cinco áreas clave para construir capacidad sobre un tema (Lange 2004:16):

1. El compromiso de la organización con el tema, que puede emanar de sus valores fundamentales, su misión o de sus experiencias en el campo, es indispensable para promover el proceso de transversalización. En el área de conflicto, la fuente de esta motivación muchas veces son las experiencias de los programas mismos, mostrando la necesidad de abordar las causas principales de la pobreza y otros problemas. Sin embargo, últimamente, el compromiso de la cúpula de la organización es decisivo.
2. La cultura interna de una organización puede ser decisiva para el éxito del proceso transversalización y aprendizaje. Una comunicación abierta dentro de la organización, estructuras y fuentes de financiación estables y la existencia de incentivos para el aprendizaje a todos los niveles facilitan la experimentación con un tema “difícil” como la promoción de la paz y la adaptación de la organización a los retos específicos de esta tarea.
3. La planeación e implementación de programas sensibles a conflictos exige nuevas competencias del personal y se debe apoyar en instrumentos adecuados. Sin embargo, muchas organizaciones avanzan rápidamente en esta área, sin haber creado las condiciones e incentivos para la aplicación de los conceptos e instrumentos. En vez de adaptar instrumentos ya existentes, muchas organizaciones también comprometen recursos sustanciales al desarrollo de instrumentos nuevos.
4. Una cultura de responsabilidad mutua entre la organización, sus donantes, socios y beneficiarios facilita la documentación y evaluación de los avances en la construcción de capacidad para la sensibilidad al conflicto. La construcción de un compromiso mutuo con la sensibilidad al conflicto inicia con un entendimiento compartido del concepto. Luego, se requieren estructuras y procesos que faciliten la definición de objetivos compartidos, la transparencia y la rendición de cuentas en cuanto a los aportes de cada grupo de interés.
5. Las condiciones que representa el contexto externo de la organización juegan un rol importante. La competencia entre las organizaciones por fondos limitados, una cultura “activista” entre las mismas organizaciones, la exigencia de los donantes de producir resultados visibles a corto plazo, pero también las políticas nacionales e internacionales influyen el margen de acción de la organización en el área de paz y conflicto.

La tabla siguiente indica algunas medidas que se pueden tomar para facilitar la construcción de capacidades institucionales en las cinco columnas mencionadas arriba.



**TAB. 1: LAS CINCO COLUMNAS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

1. COMPROMISO INSTITUCIONAL Y MOTIVACI3N	2. CULTURA ORGANIZACIONAL	3. CONSTRUCCI3N DE CAPACIDAD	4. RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	5. CONTEXTO EXTERNO
Apoyo del liderazgo Desarrollo de pol3ticas sensibles al conflicto Establecimiento de sistemas y estructuras adecuadas para la toma de decisiones Compromiso de recursos humanos y financieros para el proceso Iniciativas de gerentes de proyectos	Sensibilizaci3n, participaci3n y apropiaci3n por todo el personal Establecimiento de canales abiertos para la comunicaci3n y el aprendizaje entre los niveles y sectores de la organizaci3n Crear incentivos para el aprendizaje y la toma de riesgos	Desarrollo de herramientas y metodolog3as Capacitaci3n del personal Procesos para el monitoreo y evaluaci3n sensibles al conflicto	Establecimiento de sistemas de apreciaci3n e incentivos para recompensar el progreso del personal Documentaci3n y diseminaci3n de "buenas pr3cticas" Procesos transparentes y rendici3n de cuentas entre los grupos de inter3s	Crear sensibilidad al conflicto entre los donantes y socios de la organizaci3n Crear un entorno favorable a pr3cticas sensibles al conflicto (pol3ticas nacionales e internacionales, apoyo financiero, relaciones con socios)

Fuente: elaborado a base de material de Lange 2004

La ONG irlandesa Trocaire identific3 las siguientes medidas para integrar la perspectiva "sensible al conflicto" en sus programas y procesos, que son representativas de los esfuerzos de muchas organizaciones de desarrollo:

- Integrar los temas paz, derechos humanos y conflicto en los planes estrat3gicos nacionales y regionales, a trav3s del an3lisis del contexto expuesto en los planes
- Desarrollar un entendimiento profundo del conflicto y de sus m3ltiples causas y din3micas, e integrar este entendimiento en la definici3n de las intervenciones
- Establecer mecanismos flexibles de implementaci3n y financiaci3n para permitir una reacci3n adecuada a un cambio de circunstancias
- Anticipar posibles efectos negativos e identificar medidas de mitigaci3n
- Establecer y fortalecer relaciones con organizaciones especializadas en el manejo de conflictos y promoci3n de la paz, para recibir asistencia t3cnica en el desarrollo de conceptos e instrumentos, la capacitaci3n del personal, y la implementaci3n de an3lisis y evaluaciones sensibles al conflicto
- Ofrecer capacitaciones a todo el personal de la organizaci3n encargado con responsabilidad sobre programas en 3reas de conflicto en los temas construcci3n de la paz, derechos humanos y derecho internacional humanitario
- Desarrollar e introducir sistemas y herramientas para la planeaci3n, el monitoreo y la evaluaci3n de programas sensibles al conflicto
- Capacitar a organizaciones socias trabajando en 3reas de conflicto y facilitar su acceso a capacitaciones en temas relevantes (sensibilidad al conflicto, mediaci3n, negociaci3n etc.)



- Monitorear y evaluar programas de desarrollo y de asistencia humanitaria desde la perspectiva sensible al conflicto y adaptarlos, de ser necesario
- Monitorear y evaluar programas para la construcción de la paz para asegurar la calidad y el impacto del trabajo e identificar estrategias y prácticas exitosas
- Documentar las experiencias y estrategias exitosas al igual que las lecciones aprendidas, compartir modelos de “buena práctica”
- Considerar el establecimiento de un departamento dedicado a los temas de paz y conflicto en la central de la organización, considerar el establecimiento de asesores regionales para facilitar la transversalización del tema
- No subestimar el tiempo y los recursos adicionales requeridos por la incorporación de la sensibilidad al conflicto

Fuente: Trocaire 2004





## 5. LOGROS Y RETOS DE LA “SENSIBILIDAD AL CONFLICTO”

*Desde la publicación de la guía “Conflict-sensitive approaches” en el año 2004, el concepto de la sensibilidad al conflicto ha sido muy exitoso. Muchas organizaciones multilaterales, bilaterales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, adoptaron el concepto y lo integraron en sus estrategias y herramientas. Cabe mencionar organizaciones bilaterales como la cooperación noruega (NORAD), sueca (ASDI), alemana (GTZ), británica (DfID), suiza (COSUDE), holandesa, norteamericana (USAID) y canadiense (CIDA) y ONGs como Trocaire, Visión Mundial, Catholic Relief Services, Christian Aid y SNV.*

La noción de la “orientación sensible al conflicto” contribuyó a la aceptación y transversalización del tema de paz en una gran gama de organizaciones. Ampliando el enfoque del “no hacer daño”, la perspectiva “sensible al conflicto” fomentó la reflexión de las organizaciones sobre sus prácticas en áreas de conflicto e impulsó el desarrollo de nuevas estrategias. Especialmente, el concepto facilitó el entendimiento de la promoción de la paz no como una actividad sectorial que se lleva a cabo al lado de otras actividades “tradicionales” de desarrollo. Más bien, mostró que la orientación a la paz es una tarea transversal que aplica a todas las actividades y a la presencia misma de una organización en un área de conflicto(s). Al mismo tiempo, promovió una sana modestia en relación con los impactos esperados de iniciativas de desarrollo y también de la promoción de la paz. El objetivo de trabajar “sensible al conflicto” parece más realista que las promesas iniciales de algunas organizaciones de desarrollo en hacer una contribución decisiva a la transformación de conflictos.

Además se está reconociendo que la “sensibilidad al conflicto” no es sólo relevante para las organizaciones de desarrollo y de paz, sino también para una gama de actores nuevos con influencia en situaciones de conflicto. Ellos incluyen a las empresas privadas y multinacionales tanto como a las empresas nacionales,

las instituciones internacionales financieras que ofrecen créditos para financiar proyectos económicos de gran envergadura, los mecanismos que gobiernan el comercio internacional y los gobiernos mismos. Existen varias iniciativas para adaptar el concepto de la “sensibilidad al conflicto” a las características de estos nuevos actores y promoverlo dentro de estas instituciones y mecanismos (p.ej. la guía “prácticas empresariales sensibles al conflicto” de International Alert (2005)).

Sin embargo, el éxito del concepto se puede explicar parcialmente con una de sus debilidades. Sin quererlo, tiene tendencia a disminuir la dimensión política del tema y volver la promoción de paz en una tarea técnica que se puede lograr con el uso de las herramientas correctas. Esta orientación hacia el tema es atractiva para organizaciones que –por varias buenas razones– tienen reservas hacia un perfil demasiado político. Sin embargo, puede crear la expectativa falsa de que las herramientas son suficientes para promover la paz. Eso ignora el hecho de que las barreras más importantes para la transformación de conflictos existen fuera de las organizaciones –por ejemplo las dinámicas económicas de la globalización o la falta de voluntad política para iniciar reformas–. Por eso, es importante entender la construcción de capacidad institucional, para la sensibilidad al conflicto, como

parte de una estrategia más amplia de crear coaliciones de actores en favor de una transformación constructiva de conflictos.

Lo anterior está relacionado con otra limitación del concepto: su enfoque en las prácticas de una sola organización. Mientras los cambios en este nivel son necesarios, el Estudio Utstein mostró que no son suficientes para influir en una situación de conflicto a nivel macro (nacional). Esto se logra, solamente, por la integración de las actividades de las organizaciones en una estrategia de paz definida a nivel nacional (Barbolet et al. 2005). Al establecerse esta relación, las organizaciones serán retadas a reflexionar sobre las bases de su trabajo, de entender su rol y las actividades de los otros actores, y de asegurar un cierto nivel

de cooperación y complementaridad entre sus programas. La aplicación común de instrumentos, como el análisis del conflicto, los principios guía o la capacitación conjunta de personal, ofrece múltiples oportunidades para alcanzar una mejor integración de las actividades de los diferentes actores.

Finalmente, se advierte una fatiga con la transversalización de nuevos temas, en unas organizaciones, porque se percibe como la adición de tareas a un volumen de trabajo ya importante. Esta reserva del personal, hacia un tema nuevo, exige una definición clara de los objetivos esperados de este proceso, de las situaciones en las que se debe aplicar la sensibilidad al conflicto, y también de un sistema de incentivos para realizar su aplicación.

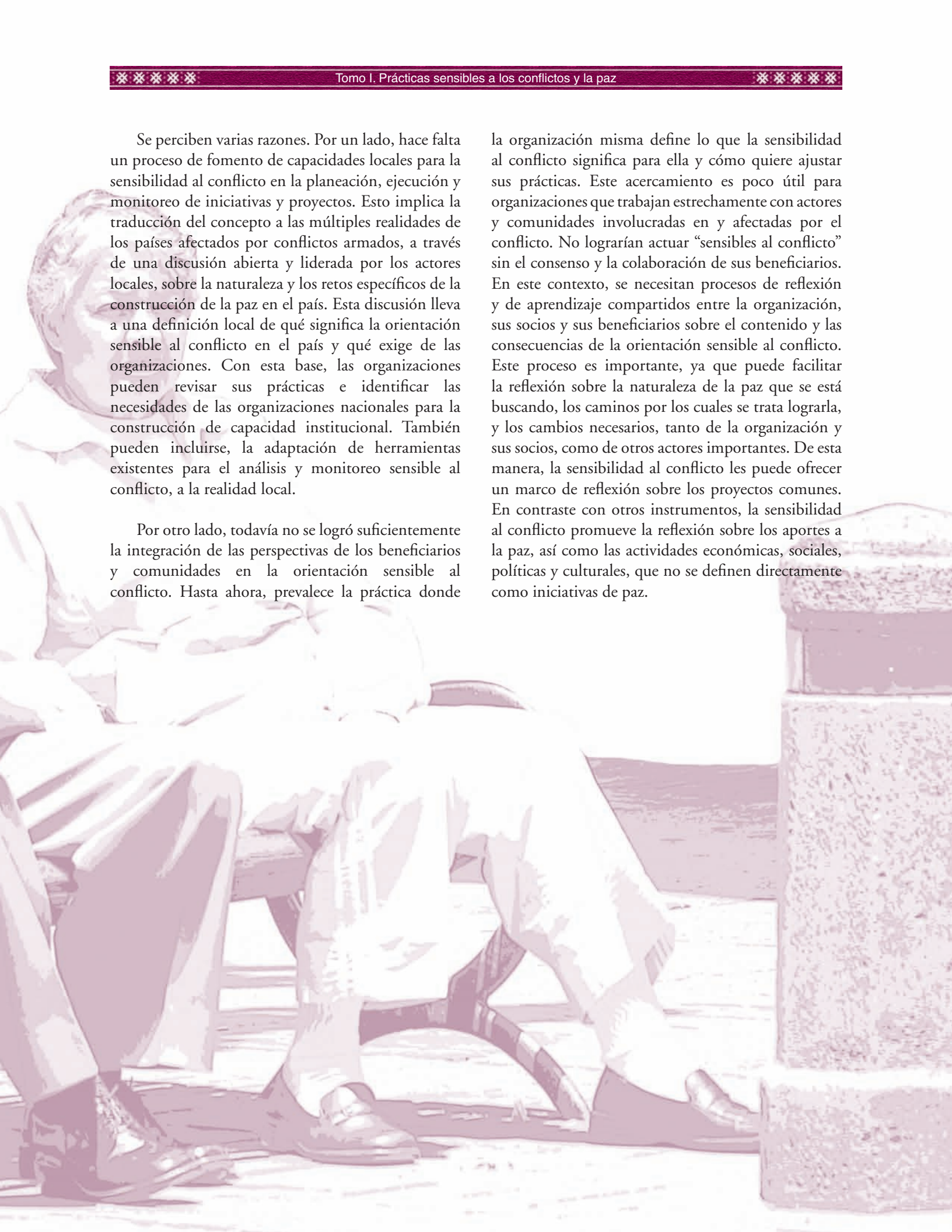




## 6. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO DE LA “SENSIBILIDAD AL CONFLICTO”

*Un actor central, en una estrategia de construcción de paz en múltiples sectores y con múltiples actores, son las organizaciones nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Hasta ahora, todavía no se han apropiado de este concepto de la misma manera como la comunidad internacional. En Latinoamérica, se desarrollaron unas herramientas con base en el “no hacer daño” para propósitos tan distintos como el monitoreo de proyectos de ley en un parlamento y la construcción de un sistema de alerta temprana en regiones afectadas por protestas campesinas, hasta la orientación de asistencia humanitaria a poblaciones desplazadas. Sin embargo, en la “sensibilidad al conflicto”, se mantiene un marco conceptual más bien de los actores internacionales que de los nacionales.*





Se perciben varias razones. Por un lado, hace falta un proceso de fomento de capacidades locales para la sensibilidad al conflicto en la planeación, ejecución y monitoreo de iniciativas y proyectos. Esto implica la traducción del concepto a las múltiples realidades de los países afectados por conflictos armados, a través de una discusión abierta y liderada por los actores locales, sobre la naturaleza y los retos específicos de la construcción de la paz en el país. Esta discusión lleva a una definición local de qué significa la orientación sensible al conflicto en el país y qué exige de las organizaciones. Con esta base, las organizaciones pueden revisar sus prácticas e identificar las necesidades de las organizaciones nacionales para la construcción de capacidad institucional. También pueden incluirse, la adaptación de herramientas existentes para el análisis y monitoreo sensible al conflicto, a la realidad local.

Por otro lado, todavía no se logró suficientemente la integración de las perspectivas de los beneficiarios y comunidades en la orientación sensible al conflicto. Hasta ahora, prevalece la práctica donde

la organización misma define lo que la sensibilidad al conflicto significa para ella y cómo quiere ajustar sus prácticas. Este acercamiento es poco útil para organizaciones que trabajan estrechamente con actores y comunidades involucradas en y afectadas por el conflicto. No lograrían actuar “sensibles al conflicto” sin el consenso y la colaboración de sus beneficiarios. En este contexto, se necesitan procesos de reflexión y de aprendizaje compartidos entre la organización, sus socios y sus beneficiarios sobre el contenido y las consecuencias de la orientación sensible al conflicto. Este proceso es importante, ya que puede facilitar la reflexión sobre la naturaleza de la paz que se está buscando, los caminos por los cuales se trata lograrla, y los cambios necesarios, tanto de la organización y sus socios, como de otros actores importantes. De esta manera, la sensibilidad al conflicto les puede ofrecer un marco de reflexión sobre los proyectos comunes. En contraste con otros instrumentos, la sensibilidad al conflicto promueve la reflexión sobre los aportes a la paz, así como las actividades económicas, sociales, políticas y culturales, que no se definen directamente como iniciativas de paz.



## Parte 2.

### *Ejemplos de aplicación de la sensibilidad al conflicto y la construcción de paz*

- Ejemplo 1. Monitoreo de impactos sensible al conflicto: un caso de aplicación en el Programa Participación Ciudadana para la Paz -Pacipaz-
- Ejemplo 2. Metodología para identificar aportes a la paz
- Ejemplo 3. Valoración de capacidad en los programas regionales de paz y desarrollo



*En esta segunda parte se presentarán tres ejemplos en los cuales se han aplicado algunos de los planteamientos expuestos hasta el momento. Los ejemplos se proponen como casos que, desde una práctica concreta, aportan al desarrollo de perspectivas de trabajo sensibles a los conflictos y a la construcción de paz. Mientras el primer ejemplo es un estudio de caso de la aplicación de estos enfoques en un sistema de monitoreo de impactos sensibles a los conflictos (el caso de Programa Pacipaz), el segundo es una propuesta de metodología para visibilizar los procesos que llevan al logro de impactos indirectos o de los objetivos de gran alcance de una iniciativa, como la construcción de paz. El tercer ejemplo desarrolla el tema de la “capacidad institucional para la sensibilidad al conflicto” expuesto al final del texto anterior. Se trata del diseño y aplicación de un instrumento para medir cualitativa y cuantitativamente el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la paz en las regiones colombianas, denominado Índice de Capacidad de Gestión, Organización y Planeación (IGOP). Tanto la metodología para identificar aportes a la paz como el IGOP, hacen parte del acompañamiento estratégico que el DNP ha venido haciendo a los Programas Regionales de Paz y Desarrollo, con miras a mejorar las condiciones institucionales en las organizaciones de la sociedad civil. Dicho acompañamiento ha contado con el apoyo del Programa Pacipaz.*

*El “monitoreo de impacto sensible al conflicto” se entenderá como una articulación entre un enfoque de trabajo orientado hacia la generación de impactos, de transformaciones identificables y sostenibles, con una perspectiva que observa tanto la generación y potenciación de los impactos en la transformación de las situaciones de conflicto hacia la paz como el evitar los impactos negativos que pueden incrementar dichos conflictos.*

*La metodología que se presenta más adelante, puede entenderse como complemento y continuidad de los ejercicios de monitoreo de impactos, enfatizando la mirada en los procesos, la perspectiva de quienes ponen en marcha una determinada iniciativa y los beneficios para los actores mismos en términos de aprendizaje, entre otros aspectos. Se trata, sin embargo, de un ejercicio menos orientado al seguimiento de una intervención (como hace el monitoreo) y más enfocado hacia qué es lo que se logra específicamente con una acción, en términos de construcción de paz. De esta manera, la prioridad no está dada por una noción general o estandarizada de paz, sino por la noción de paz que los actores mismos de la iniciativa tienen, ya que ésta es la que explícita o implícitamente orienta su quehacer.*



**RECUADRO 4: COMPARATIVO ENTRE EL EJEMPLO 1 “MONITOREO DE IMPACTO SENSIBLE AL CONFLICTO” Y EL EJEMPLO 2 “METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR APORTES A LA PAZ”**

	MONITOREO DE IMPACTO	METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR APORTES A LA PAZ
<b>Alcance</b>	Desde las actividades hasta el efecto directo (principalmente)	Desde el efecto indirecto, pasando por la brecha de atribución, hacia el efecto directo y las actividades
<b>Unidades de observación</b>	Un proyecto o programa	Una iniciativa de paz en la cual puede haber varios proyectos o programas (un sector)
<b>Objetivo</b>	Atribuir impactos directos a una intervención	Identificar la contribución a un impacto indirecto (la construcción de paz)
<b>Actores generales</b>	Encargados del seguimiento al programa o proyecto (con la participación de los beneficiarios)	Quienes llevan a cabo una determinada iniciativa de paz (por lo general una organización), incluidos los beneficiarios de la misma

Finalmente, el tercer ejemplo, Índice de Capacidad de Gestión, Organización y Planeación (IGOP), está orientado a fortalecer la gestión de las organizaciones que trabajan por la paz, considerando que estas organizaciones, como otras, enfrentan problemas para mejorar y monitorear de manera

más adecuada su desempeño. Podemos entender la creación e implementación de este índice como parte del desarrollo de competencias en las organizaciones que trabajan por la paz para una gestión basada en instrumentos que estén acordes a sus necesidades.





## EJEMPLO 1. MONITOREO DE IMPACTOS SENSIBLE AL CONFLICTO: UN CASO DE APLICACIÓN EN EL PROGRAMA PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA LA PAZ -PACIPAZ-

### 1.1. Enfoque

*Como ejemplo del diseño e implementación de un monitoreo sensible al conflicto, en un programa de cooperación enfocado hacia identificar los impactos atribuibles a una intervención, proponemos revisar el caso Programa Participación ciudadana para la Paz (Pacipaz) de la cooperación colombo-alemana. A continuación, se pretende dar conocer algunos principios y elementos teóricos y prácticos de este monitoreo, adaptables para su aplicación en otros programas de desarrollo, señalando desde ya, algunos aprendizajes del monitoreo.*

El monitoreo de impactos en el programa Pacipaz se diseñó desde una perspectiva sensible a los conflictos y la paz, como se discutió en el primer módulo de este cuadernillo. Desarrollando esta perspectiva, el modelo de impactos y los requisitos que se plantean a la gestión del programa, persigue los siguientes objetivos:

- **Atribución de impactos al programa y verificación del corredor del objetivo:** los resultados del monitoreo permiten una apreciación del desarrollo del proceso de implementación precedente con respecto a los objetivos de los componentes y al objetivo del programa<sup>6</sup>, según la planeación previa. Estos resultados dan una respuesta a la pregunta de, si el programa se encuentra o no en el corredor del objetivo, y qué progresos se hicieron por este camino.
- **Verificación del aporte al manejo de conflicto:** en vista del hecho de que Pacipaz dirige su acción hacia las causas estructurales y específicas del conflicto y trabaja en diferentes dimensiones del mismo, un enfoque especial del monitoreo se ubica en la verificación de la sensibilidad del programa al conflicto. Se trata en este caso de observar si a través de la intervención efectivamente se produce y se puede demostrar una contribución a la reducción del potencial de conflictos y si el programa actúa reduciendo el conflicto. Con ayuda del monitoreo se deben evitar o disminuir los impactos negativos que, probablemente, pueden actuar agudizando el conflicto.
- **Aporte para la elaboración de informes:** los datos, información y conclusiones obtenidos mediante el

<sup>6</sup> Los programas de la cooperación alemana son estructurados según componentes (como áreas temáticas) con sus propios objetivos que contribuyen de manera complementaria a un objetivo general a nivel programa en su conjunto.

monitoreo constituyen una base esencial para la elaboración de informes hacia fuera.

- ***Divulgación de los impactos y éxitos:*** los impactos del programa –comprobados mediante el monitoreo– se deben utilizar, más allá de la presentación formal de informes, para la divulgación del programa frente a las contrapartes y a los demás participantes o terceros.
- ***Intercambio continuo y reflexión con las contrapartes del programa:*** el sistema de monitoreo permite el intercambio continuo con las diferentes contrapartes del programa tanto a nivel de contenido como de jerarquía. Así, el sistema de monitoreo, cumple además la meta específica de fomentar la participación de las contrapartes y el intercambio con y entre ellas.
- ***Identificación de las lecciones aprendidas conjuntas y entre las contrapartes:*** aparte de las lecciones temático-conceptuales aprendidas, en el área de temas como el desarrollo de la paz, se deben obtener experiencias, por un lado, para la cooperación entre el aporte alemán de la GTZ y los aportes de las contrapartes. Por el otro, éstas se refieren igualmente a la cooperación entre las contrapartes del programa, así como, en última instancia, a la consideración del entorno. El último punto se refiere a las experiencias en relación con el diseño del proyecto con sensibilidad al conflicto.

## 1.2. Bases conceptuales: evitar impactos negativos, aprovechar potenciales para la paz

El Programa Pacipaz orienta la planeación, implementación y monitoreo de sus servicios hacia los impactos, poniendo en práctica el modelo de impactos de la GTZ a nivel mundial. Además integra supuestos básicos del principio “Acción sin daño” y conceptos del manejo de conflictos.

Dado el contexto del programa Pacipaz, el monitoreo incorpora algunos conceptos básicos para poder evaluar la sensibilidad del quehacer del programa y los conflictos en que trabaja. No todos los impactos pueden planearse y no todos los impactos resultantes son positivos. Naturalmente, además de los impactos planeados y esperados, pueden surgir también impactos no planeados e inesperados, que pueden ser positivos y negativos. Son precisamente estos impactos, que poseen enorme importancia y relevancia para el proceso de aprendizaje, los que tienen que considerarse e incorporarse en la fase de planeación de las intervenciones.

Un programa como Pacipaz, ejecutado en las regiones con un alto potencial de conflictos, puede eventualmente conducir a una agudización de los mismos. Con el fin de enfrentar este reto y evitar impactos negativos, se elaboró para la cooperación al desarrollo el denominado enfoque “do no harm” (Acción sin daño). Según este enfoque, se debe tratar de no fortalecer o disminuir los factores divisores y reforzar potenciales para el desarrollo de la paz.



**RECUADRO 5: ENFOQUE “ACCIÓN SIN DAÑO” Y PCIA**

“ACCIÓN SIN DAÑO” (“DO NO HARM”)	
<p>En el enfoque “Acción sin daño” se trata de un marco analítico que permite ver cómo interactúan las intervenciones de un proyecto de desarrollo y el conflicto. Actualmente, es uno de los métodos más conocidos y usados por organizaciones que trabajan en áreas de conflicto. Sirve también para monitorear el impacto de las intervenciones y aportar capacidades y/o potencialidades, para la paz, a través del diseño de medidas específicas identificadas en el monitoreo.</p> <p>La metodología ayuda a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender mejor la relación entre intervenciones de desarrollo y conflicto</li> <li>- Evitar impactos negativos de la intervención que agudizan los conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar potenciales en el contexto o en la gente de la región que se puede aprovechar para fomentar el desarrollo de la paz (“Capacidades locales para la Paz”)</li> </ul> <p>La metodología tiene los siguientes elementos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar conectores y divisores y visualizar su interacción con la intervención –y entre ellos– para poder anticipar posibles impactos de la misma</li> <li>- Con base en este análisis, generar opciones de intervención para la mitigación de impactos negativos y el fomento de capacidades para la paz y aplicarlas</li> </ul>
“PEACE AND CONFLICT IMPACT ASSESSMENT” (PCIA)	
<p>Otra herramienta para el monitoreo es el método “Peace and Conflict Impact Assessment” (PCIA) que ofrece un acercamiento sistemático a la planeación, la implementación y el monitoreo de actividades de desarrollo en áreas afectadas por conflictos armados. Existen varias propuestas para una metodología PCIA, tal como la de Kenneth Bush (Bush, 2003) y sus adaptaciones, por ejemplo “Aid for Peace” de Paffenholz y Reyhler<sup>7</sup>. Los instrumentos desarrollados bajo el título “PCIA” comparten</p>	<p>las preguntas centrales del “no hacer daño”, pero ofrecen más variedad metodológica. Generalmente, se entienden como un conjunto de herramientas para apoyar todo el ciclo de planeación, implementación y evaluación de iniciativas en áreas de conflicto. Metodológicamente, se proponen listas de chequeo y herramientas para visualizar los impactos sobre el conflicto. Las últimas son útiles para un análisis participativo junto con los socios y beneficiarios de la iniciativa.</p>

El sistema de monitoreo aquí expuesto trata de implementar los principios del enfoque “Acción sin daño” e incorpora elementos metodológicos del PCIA. En la práctica, por una parte, se trata de observar posibles impactos sobre el entorno del conflicto y/o para las contrapartes y grupos destinatarios y, aparte de ello, identificar en la planeación actividades específicas tomando en cuenta los factores divisores, identificados anteriormente, para evitar o reducir impactos negativos que agudicen los conflictos. Sin embargo, no pueden cubrirse todos los impactos negativos, ya que muchos de ellos no son previsible al comienzo de un programa. Por eso es tan importante la retroalimentación de los resultados del monitoreo, en cuanto a impactos negativos, y la constante revisión de las actividades en curso o planificadas.

De otra parte, del contexto pueden derivarse riesgos que inciden en la ejecución del programa y en el logro de los impactos planeados, e incluso, comprometerlos. De estos riesgos forman parte, por ejemplo, elementos asociados al conflicto tales como factores de seguridad o repercusiones concretas del conflicto armado, así como, en general, condiciones políticas macro en los niveles local, regional o nacional, o cambios de personal en las contrapartes.

En este contexto pueden resultar igualmente potencialidades y capacidades (conectores) provenientes del entorno, que pueden aumentar o reforzar los impactos del programa. Es preciso observar y promover tales factores a través de actividades específicamente diseñadas para este fin.

<sup>7</sup> Para más información sobre este enfoque metodológico (por publicarse), ver <http://www.fielddiplomacy.be/doc/Introducing%20Aid%20for%20Peace.doc>

### 1.3. Elementos del Monitoreo de impactos sensible al conflicto en Pacipaz

Es importante resaltar que el monitoreo de impactos, en Pacipaz, no constituye un monitoreo del conflicto en sí en el sentido de un seguimiento del conflicto. Más bien, y en coherencia con las bases conceptuales de la orientación hacia impactos y de la sensibilidad al conflicto expuestas y en consecuencia de los objetivos del monitoreo, se trata de observar, bajo especiales puntos de vista del entorno conflictivo del programa, los impactos resultantes de los servicios del programa que pueden expresarse en los siguientes interrogantes:

- ¿Logra el programa los impactos planteados en la planeación para reducir causas estructurales del conflicto?
- ¿Logra el programa impactos para reducir conflictos más allá de la planeación inicial?
- ¿En su contexto de intervención, el programa logra impactos que eventualmente agudizan los conflictos?
- ¿Qué factores del entorno son especialmente importantes? ¿Son susceptibles de influencia por el programa?
- ¿Qué impactos positivos o negativos se producen más allá de la planeación?
- ¿Qué interacciones se dan entre el programa y su entorno?

Frente a estas preguntas, Pacipaz diseñó algunos elementos esenciales del monitoreo con énfasis en la sensibilidad al conflicto. Se pueden entender como pasos generales en el diseño y la aplicación del monitoreo de impactos, en un programa de desarrollo.

### 1.4. Planeación del programa orientada hacia impactos y sensible al conflicto

En todos los programas de desarrollo, el monitoreo de impactos empieza desde la planeación

de un programa. En el contexto específico, como en el caso Pacipaz, se debe incorporar desde el inicio los principios de una planeación sensible al conflicto, es decir establecer una relación entre el conflicto y las estrategias del programa. Eso implica orientar el programa y sus servicios hacia las causas estructurales del conflicto, trabajar sus consecuencias, e integrar los principios de la sensibilidad al conflicto en sus estrategias generales. El proceso mismo de planeación debe ser manejado de una manera sensible al conflicto, que requiere un proceso inclusivo, participativo y transparente.

#### *a) Orientación de los servicios hacia impactos*

Para poder implementar y monitorear los servicios del programa de acuerdo con la orientación de impactos y garantizar también una flexibilidad suficiente, con el fin de poder ajustar la oferta de servicios en el desarrollo del programa y, en caso dado, cambiarla, sin intervenir por ello en la estructura global ni hacer necesarios cambios costosos en la planeación, se eligió en el programa la modalidad de los denominados “paquetes de servicio”.

Estos agrupan un conjunto de servicios, que se ofrecen a una contraparte y deben lograr un objetivo específico y puntual para ésta. Mediante estos paquetes de servicio se concretan los objetivos del programa en sus diferentes componentes temáticos. Para cada paquete individual se formula una cadena de impactos. En esta cadena se describen los cambios, que tienen que lograrse gradualmente –a través de algunos hitos definidos– con el fin de llegar al próximo nivel de impacto hasta llegar a un beneficio directo, es decir, el impacto final de este paquete. De esta manera, se hacen explícitos el enfoque y la estrategia planeados para el paquete de servicio con una mirada hacia los objetivos al nivel del programa como tal. Los paquetes de servicio prestan aportes concretos a la solución del conflicto y al fomento de la paz a través de diferentes hitos.

Mediante los paquetes de servicio con sus cadenas es posible observar etapas del logro de objetivos y, en esa forma, hacer visibles los impactos a corto y mediano plazo. Esto significa además que se consigue

una mayor capacidad de gestión, circunstancia muy importante en un entorno del programa caracterizado por conflictos.

En este paso se identifican ya los primeros posibles impactos negativos y factores externos que, eventualmente, pudieran poner en peligro la consecución de un hito. Para los hitos definidos se formulan entonces indicadores de impactos, con los cuales se debe documentar el logro del hito en el proceso de monitoreo. Además, a los diferentes hitos se asignan horizontes cronológicos aproximados,

con el fin de ilustrar en qué línea de tiempo se debe implementar el paquete y cumplir con los diferentes hitos. Esto ya tiene importancia incluso para la planeación operativa.

Los hitos formulados de las cadenas de impactos constituyen el punto de referencia para la planeación operativa, que representa el siguiente paso del proceso: ¿qué insumos y actividades tienen que suministrarse para conseguir el hito? De esta forma, el Plan Operativo debe vincularse con los hitos y la lógica de impactos.

**RECUADRO 6: EJEMPLO DE UNA CADENA DE IMPACTOS DE UN PAQUETE DE SERVICIO**

<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE SERVICIO DE PACIPAZ:</b>	
<b>ASESORAR A LAS ORGANIZACIONES Y REDES DE JÓVENES PARA QUE INTERACTÚEN EN ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONVIVENCIA EN LOS NIVELES MUNICIPAL Y DEPARTAMENTAL</b>	
<b>DURACIÓN DEL PAQUETE:</b>	
<b>AGOSTO DE 2004 A DICIEMBRE DE 2005</b>	
<b>Hito</b>	<b>ALCANZAR HITO HASTA</b>
4. (Impacto esperado del paquete): organizaciones y redes de jóvenes de Cundinamarca presentan iniciativas y participan en espacios de decisión pública.	Diciembre de 2005
3. Organizaciones y redes de jóvenes son más visibles, reconocidas y articuladas.	Septiembre de 2005
2. Organizaciones y redes de jóvenes van consolidando sus iniciativas de convivencia para la participación en espacios de decisión local.	Septiembre de 2005
1. Organizaciones de jóvenes en Cundinamarca se reconocen entre ellas, aprenden de otras, construyen una imagen colectiva sobre su situación municipal y departamental.	Marzo de 2005

***b) Orientación de las cadenas de impacto hacia las causas del conflicto***

Con el fin de poder monitorear posibles impactos sobre factores de conflicto y así actuar de una manera sensible al conflicto, es fundamental la orientación de las cadenas de impacto de los paquetes de servicio hacia las causas estructurales del conflicto. También en este aspecto es esencial la interconexión de planeación y monitoreo desde un comienzo, pues sólo con gran dificultad es posible demostrar a posteriori una sensibilidad al conflicto o impactos para la construcción de la paz.

Base de una orientación similar es, en primer lugar, realizar o recurrir a un análisis actualizado del conflicto. En la medida de lo posible debe ocuparse igualmente de los papeles y funciones de las diferentes contrapartes, dentro de las líneas y causas identificadas del conflicto, en las cuales se inicia el proyecto.

**RECUADRO 7: ANÁLISIS DE CONFLICTO Y EXAMEN DE RELEVANCIA**

<b>ANÁLISIS DEL CONFLICTO</b>	
<p>La sensibilidad al conflicto precisa un conocimiento profundo del contexto donde trabaja la organización. Esta necesita un buen conocimiento de los patrones de la violencia, de los actores del conflicto, de sus áreas de influencia y fuentes de poder, del sistema de gobernabilidad y sus debilidades, de las fuentes de tensiones y causas estructurales del conflicto, y de la relación de los sectores principales de la sociedad con los temas clave del conflicto para tomar decisiones informadas. Sin el análisis del contexto y la reflexión de su propio papel en él, la organización corre el riesgo de parecer ingenua y manipulable.</p> <p>La organización suiza COSUDE (2005), caracteriza el rol del análisis para la sensibilidad al conflicto, de la siguiente manera: las personas responsables y sus contrapartes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocen y reconocen la conflictividad en el entorno de sus actividades, los potenciales de escalada de conflictos, y la posible interrelación entre las propias actividades con los conflictos (armados) a niveles superiores (p.ej. nivel nacional).</li> <li>- Observan y reflexionan el papel de su organización en el contexto de conflicto, incluyendo los impactos de su trabajo en este contexto y las consecuencias del contexto de conflicto sobre su propio trabajo.</li> <li>- Reaccionan a la situación de conflicto sobre la base de un conocimiento profundo del conflicto y de una reflexión de sus impactos y opciones de accionar, con miras a la prevención de violencia y la construcción de la paz.</li> </ul>	<p>Existen diferentes herramientas para el análisis de conflictos<sup>8</sup>. Generalmente, las metodologías abarcan un perfil del conflicto (descripción de sus características y consecuencias), el análisis de sus causas y temas principales, la identificación de los actores principales, sus intereses y relaciones, y un análisis de su dinámica. Este análisis no pretende ser completo, pero se enfoca en el área o tema de intervención de la organización.</p> <p>Los siguientes puntos se deben tomar en cuenta en relación con el análisis del conflicto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El análisis tiene que incluir las perspectivas de una gama de actores, sobre todo de las comunidades afectadas por el conflicto violento. Si es posible, se recomienda un proceso participativo e inclusivo en el mismo. En eso, es inevitable que se toquen temas sensibles. Sin embargo, la seguridad y dignidad de las personas participantes en el proceso, siempre, se deben respetar.</li> <li>- El análisis de conflicto no se realiza sólo en una ocasión. Más bien, es un proceso continuo que acompaña la implementación del programa y las dinámicas del conflicto. En eso, se consideran las relaciones entre los niveles local, nacional e internacional.</li> <li>- Los conocimientos generados por el análisis del conflicto deben alimentar todas las fases de la implementación del programa, de la planeación e implementación hacia el seguimiento y la evaluación.</li> </ul>
<b>EXAMEN DE RELEVANCIA</b>	
<p>Para apoyar la planeación de actividades orientadas hacia la construcción de la paz, Paffenholz (2005) desarrolló la herramienta “examen de relevancia” (parte del enfoque “Aid for Peace” mencionado arriba).</p> <p>La metodología relaciona los objetivos, líneas de intervención e impactos de un programa con las “necesidades para la construcción de la paz”, que salieron del análisis previo del</p>	<p>conflicto. El objetivo es analizar si el enfoque del programa apunta o no a esas necesidades y por lo tanto qué tan relevante es el programa para reducir causas estructurales del conflicto o potencializar oportunidades existentes. Así se puede revisar la orientación sensible al conflicto de programas existentes y ganar perspectivas para actividades nuevas.</p>

En el programa Pacipaz no se realizó un nuevo análisis, sino que se tuvieron en cuenta análisis existentes y se complementaron con las perspectivas de las contrapartes y las experiencias obtenidas del proyecto, incorporadas al programa. Por lo demás, se

asumieron como marco el análisis del conflicto y las causas estructurales del mismo analizadas allí, el cual se encuentra en el documento de acción prioritaria del sector.

<sup>8</sup> Entre las más conocidas se destacan el “Análisis estratégico de conflictos” de DfID (2002) y la colección de herramientas “Trabajando con conflictos” de la ONG británica Responding to Conflict (2000). La última ofrece varias técnicas de visualización, que se prestan para un análisis participativo.

**RECUADRO 8: CRITERIOS PARA UN PROGRAMA SENSIBLE AL CONFLICTO**

<p>El Ministerio Federal de cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) define los siguientes criterios para un programa sensible al conflicto, que se deben reflejar en su planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración de la situación de conflicto en el análisis de la problemática y del contexto en el cual el programa propone intervenir</li> <li>- Consideración del análisis de los actores del conflicto en la selección de los grupos destinatarios, de los intermediarios y de las contrapartes del programa</li> <li>- Consideración del análisis del conflicto y de las necesidades para la construcción de la paz en la</li> </ul>	<p>identificación de las áreas de apoyo del programa y en su metodología de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración de la dinámica territorial del conflicto en la identificación del área geográfica de intervención del programa</li> <li>- Establecimiento de un sistema de monitoreo sensible al conflicto, y consideración de sus resultados en los ajustes del plan de operación, en la definición de los impactos esperados y de los riesgos del programa, y en el presupuesto</li> <li>- Utilización de indicadores sensibles al conflicto en el monitoreo y la evaluación del programa</li> </ul>
---	---

Fuente: BMZ, Concepto suprasectorial 2005, traducción libre

**c) Formulación de indicadores sensible al conflicto y línea de base**

Los hitos de una cadena de impactos de un paquete de servicio están en cada caso provistos de indicadores, con base en los cuales se produce el monitoreo. Estos indicadores señalan:

- si se realizó o no el hito,
- si se realizó de una manera sensible al conflicto y,
- si se realizó un impacto en las causas del conflicto.

Mientras los indicadores de los primeros hitos de un paquete son más bien operacionales, el indicador del último hito es a la vez impacto deseado del paquete de servicio en su conjunto.

Para poder valorar la sensibilidad de un paquete de servicio a los conflictos, se debe estar consciente de que esa sensibilidad no se puede observar exclusivamente a nivel operacional de los hitos, es decir, a nivel de los cambios logrados a través de las actividades planteadas. Más bien, es importante completar el monitoreo con indicadores formulados a nivel del personal del programa (quiénes son involucrados y porqué, como se trabaja, el rol del

actor externo, formas de comunicación etc.), a nivel estratégico de toda la intervención del programa en su conjunto (constante reflexión sobre impactos frente a necesidades o causas estructurales identificadas en el análisis de conflicto, reflexión sobre ése análisis en el transcurso de la intervención, interacción con y entre contrapartes del programa) y a nivel del manejo de asuntos de seguridad.

En la práctica, resulta difícil identificar los indicadores que reflejan el impacto alterno del servicio sobre el contexto del conflicto y la sensibilidad a éste, en las diferentes dimensiones planteadas. Se recomienda involucrar en este ejercicio las contrapartes del programa. Considerando la forma como se definen los indicadores, hay que formular también una línea de base cuantitativa o cualitativa.

**d) Identificación de riesgos, oportunidades e impactos negativos**

En el monitoreo del programa, tanto a nivel de cada uno de sus paquetes como de sus componentes, se identifican y observan posibles riesgos, es decir, factores desde el entorno o condiciones externas, que pueden incidir en los posibles impactos negativos, que resultan del programa mismo.



A tal fin, y retomando algunos principios del enfoque “Acción sin daño” y del “PCIA”, se identificarán, dentro de las diferentes categorías establecidas previamente (por ejemplo, situación de seguridad, actores, acontecimientos puntuales), donde existen posibles riesgos y campos de observación, derivados de estos hechos. Así, por ejemplo, la colaboración con diferentes actores públicos respecto a la metodología del “Fútbol por la paz”, corre el riesgo de instrumentalizarse para fines políticos. Otro factor, que puede incidir por ejemplo en el programa, desde afuera, son los procesos electorales a los diferentes niveles.

El monitoreo de posibles impactos negativos busca evitar en gran medida la realización de éstos. En la planeación del paquete de servicio para la promoción de los grupos y redes juveniles, se adujo, por ejemplo, que esta promoción de jóvenes puede constituir una temeridad, que los convierta eventualmente en blanco de los grupos armados. Para tales posibles impactos negativos, del paquete o del componente en su conjunto, se formulan indicadores.

Por otra parte, a menudo, a algunos de estos riesgos específicos del conflicto se contraponen también oportunidades y potencialidades que favorecen la paz, resultantes del entorno y susceptibles de aprovecharse. De éstos forman parte, por ejemplo, la voluntad política de instancias locales o actividades de orientación análoga de otros donantes y sinergias potenciales, resultantes de ellas.

El seguimiento de factores externos que pueden poner en riesgo la obtención de objetivos de paquetes de servicio y del componente, así como posibles impactos negativos que surjan de los servicios del programa, se entiende como una de las tareas fundamentales del monitoreo diseñado con sensibilidad al conflicto. Hay que observar, sin embargo, que en este caso se trata al mismo tiempo de una de las tareas más sensibles. Esto es válido, por un lado, para la discusión bilateral

directa de tales temas e informaciones con los clientes de paquetes individuales como, de otro, en particular, para la discusión más importante con todas las contrapartes del programa. Las dificultades surgen especialmente cuando se trata de riesgos específicos del cliente, que no pueden o deben compartirse.

En el sentido de la activación de potenciales que fomenten la paz se observan en Pacipaz no sólo posibles riesgos, sino también potenciales que se proveen con un plan operativo. Esto se discute en cada caso con los clientes de los paquetes, ya que muchos riesgos son muy difíciles de evaluar sin la discusión con las contrapartes.

*e) Observación de impactos deseados y no deseados: recolección de datos e información<sup>9</sup>*

La recolección y después el análisis de la información de monitoreo se realiza en las diferentes etapas, en los diferentes niveles del programa (paquetes, componentes, programa):

El nivel del paquete de servicio es la base del monitoreo de impactos en Pacipaz, que se realiza cada 3 meses. En esta forma el monitoreo permite estar siempre actualizado sobre los impactos a nivel de ejecución, que simultáneamente constituyen la base de impactos y avances posteriores, en la cadena de impactos de los componentes y programas.

Se trata aquí de dos aspectos: por un lado, existen informaciones de monitoreo que se recogen por cada hito de la cadena de impactos (en qué medida éstos se cumplen y si se encuentran en vías de cumplimiento o no); por el otro, algunas declaraciones relativas al paquete en su totalidad (avances del paquete en su totalidad, impactos negativos y positivos no planeados, aporte del paquete al indicador del objetivo del paquete, así como las propuestas de cambio). Adicionalmente, en el mismo contexto se produce el monitoreo de actividades.

<sup>9</sup> El sistema de manejo de información para el monitoreo de impactos del programa Pacipaz se puede consultar por la página web: [www.gtzcolmonitoreo.org/inicio.aspx](http://www.gtzcolmonitoreo.org/inicio.aspx)

A nivel de los componentes se observa, cada seis meses, en qué medida los paquetes individuales en su totalidad contribuyen al cumplimiento de los indicadores de objetivos de los componentes y qué avances se pudieron lograr. Con el fin de lograr una evaluación del avance, es necesario además el registro del estado inicial (línea de referencia), frente a cuyo telón de fondo se produce entonces, cada 6 meses, la revisión de la situación actual. En este caso hay que indicar las fuentes de información y los métodos de recolección de datos.

A nivel del programa en su conjunto, siguiendo la misma lógica de los indicadores a nivel de objetivo del componente, se les hace cada 6 meses seguimiento también a los indicadores del objetivo general. Insumos importantes para ello son los resultados de las discusiones –con respecto a los distintos componentes–, sostenidas con los equipos técnicos, así como con los directores, y los resúmenes por componente.

Los riesgos y oportunidades se revisan a nivel del paquete (cada 3 meses) y a nivel de componentes (cada 6 meses). Usando el símbolo de un semáforo se los evalúa y comenta en su intensidad y susceptibilidad al influjo y/o utilidad. Hay que exponer las experiencias aprendidas en el trato con el riesgo y obtenidas de la oportunidad que se ofrece y, en dado caso, los ajustes propuestos. El monitoreo prevé una apreciación de la magnitud y aporte del programa a este impacto negativo y a las posibles propuestas de acción y lecciones aprendidas. Mediante la evaluación de los riesgos específicos, potenciales y los impactos negativos, se produce una valoración global del paquete y el componente y las actividades correspondientes de la GTZ. Allí se documentan también aquellos impactos y riesgos que hasta ahora no se habían previsto.

#### *f) Discusión, análisis crítico y documentación*

Si no existen espacios de discusión, reflexión y toma de decisión, ningún sistema de monitoreo puede ser eficiente. Estos espacios se vuelven sumamente importantes en un contexto de conflicto para lograr, conjuntamente con las contrapartes del programa, la revisión de la información del monitoreo y

especialmente los resultados en cuanto a la sensibilidad del programa al conflicto, de una manera balanceada y crítica a la vez.

Se incorporan diferentes fases y foros de discusión y reflexión, que sirven para la validación, perfeccionamiento y evaluación de la información recogida al nivel de los paquetes de servicio individuales y los componentes: en primera instancia tiene lugar la discusión con todas las contrapartes a nivel técnico; se preparan los resultados esenciales, impactos y lecciones aprendidas del monitoreo y se presentan al Comité de Coordinación a nivel de directores. Por último, complementados nuevamente con estos diferentes resultados obtenidos de las distintas perspectivas, se discuten al interior del equipo del programa de la GTZ y se sacan las recomendaciones y decisiones necesarias.

Sobre esta base tiene lugar finalmente la elaboración del informe de monitoreo, el cual se envía a las contrapartes y terceros.

#### *g) Validación mediante visión externa*

Para la validación de las informaciones recolectadas y los resultados del análisis, y su verificación cruzada, cada sistema de monitoreo de impactos similar debería contemplar la vinculación de personas externas. Esto es de especial importancia cuando en un entorno conflictivo se dan apreciaciones y una perspectiva diferentes sobre la situación. Para diseñar el monitoreo con sensibilidad al conflicto es sumamente importante incorporar en el sistema mismo esta mirada externa sobre el monitoreo de impactos. En el caso de Pacipaz, al nivel de los componentes y del programa, el cumplimiento de los indicadores ha sido revisado y evaluado por las ONGs Observatorio para la Paz y el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP).

Esta consideración de una mirada externa sobre las interacciones entre programa y causas de los conflictos se complementa con diferentes eventos internos con expertos, respecto a temas del conflicto específicos del programa, los cuales sirven, por una parte, como aporte al posterior desarrollo conceptual del programa y, por

otra, procuran un ajuste continuado del enfoque del programa con la evolución del conflicto y potenciales existentes de paz.

### *h) Retroalimentación de los resultados al programa*

El paso esencial para poder lograr y mejorar la sensibilidad al conflicto del programa es la retroalimentación de los resultados al ciclo del mismo, por ejemplo, a través de la formulación de nuevas actividades, reformulación de actividades o cadenas de impacto existentes, la integración de un nuevo campo de observación para un riesgo en el sistema de monitoreo, etc., según los resultados del monitoreo.

## **1.5. Primeras lecciones aprendidas del monitoreo de impactos**

Durante el proceso de desarrollo e implementación se han hecho hasta ahora las siguientes experiencias en el programa:

### *a) Anclaje en el proceso de planeación*

El hecho de haber implementado en el proceso de planeación, desde el primer paso, la orientación hacia los impactos, facilitó el desarrollo e implementación del sistema de monitoreo de impactos. Con la planeación de la implementación del programa, el equipo se capacitó respecto a la orientación hacia los impactos. Lo mismo se aplica para las contrapartes, que de esta manera interiorizaron el modelo de impactos.

### *b) Anclaje de la lógica de planeación en las contrapartes*

Por un lado, la implementación de la orientación hacia impactos mediante el nuevo formato de planeación introdujo entre las contrapartes el tema Orientación hacia Impactos. La interiorización observada entre las contrapartes de la lógica de impactos y la aplicación de cadenas de impacto en los propios procesos de planeación y ejecución puede describirse igualmente como un impacto importante de la introducción del monitoreo de impactos en Pacipaz. Por otro, en esta forma se introdujo el tema de la observación de impactos

como elemento integral del programa y no como “tarea extra adicional”, que como tal, fue percibido por todos los participantes.

### *c) Sensibilidad al conflicto*

La orientación sensible al conflicto del monitoreo de impactos se facilitó por la orientación de los objetivos del componente hacia causas estructurales del conflicto, previamente identificadas. En el caso de Pacipaz, se trata de un programa que arranca directamente en las causas del conflicto e implementa el tema resolución del conflicto y desarrollo de la paz, no “sólo” como tema transversal. En esa medida, el sistema de monitoreo de impactos utilizado en el programa es el sistema de un llamado “Programa de Paz”.

No obstante, en el trato con las contrapartes, la sensibilización respecto a una consideración especial de factores de conflicto es un hecho que no debe subestimarse. Al mismo tiempo, es imprescindible la inclusión de las contrapartes en estos temas desde la perspectiva del programa. Esto se impone, por una parte, por razones de transparencia, precisamente en un entorno tan sensible; por la otra, apenas es posible una apreciación de los factores del conflicto y de los posibles impactos negativos, sin las contrapartes y su acervo de experiencias y conocimiento.

Requiere suma prudencia introducir e implementar el tema de la sensibilidad del conflicto. Incluso para los mismos miembros del equipo se trata de un proceso de aprendizaje, de modo que en los primeros meses de la implementación del monitoreo de impactos sensible al conflicto, hay que aceptar algunas debilidades en relación con la sensibilidad al conflicto del monitoreo. No hay que olvidar que precisamente la nueva orientación a impactos, en sí, constituye un reto, tanto al interior del equipo del programa, como para las contrapartes.

La estrategia de Pacipaz, es decir, introducir desde el inicio de la planeación la orientación hacia impactos sensible al conflicto, ha facilitado evidentemente este proceso. Éste último, sin embargo, luego de un período de aplicación

relativamente corto del sistema en su totalidad, dista aún mucho de considerarse concluido.

*d) Manejo de la observación de los riesgos*

Las informaciones respecto a posibles riesgos externos se compartieron sólo de manera incompleta con las contrapartes, ya que en este caso se trata en parte de riesgos específicos de las contrapartes. Sin embargo, en altísima proporción el tema de la observación de riesgos es evaluado por las mismas contrapartes como muy importante, y muchos riesgos fueron identificados por las contrapartes y/o clientes del respectivo paquete. No obstante, es importante socializar los riesgos identificados resultantes del entorno en el equipo de un paquete y mantener transparente el manejo del tema.

*e) Gestión flexible a través de paquetes de servicio*

La estructura de implementación del programa Pacipaz se ha convertido en un elemento clave para poder responder a los resultados del monitoreo. A través de los paquetes de servicio, su estructura permite una reacción rápida y flexible a cambios en el entorno del programa y a los resultados del monitoreo interno de impactos. Así, estos paquetes pueden ajustarse en su duración, temática o metodología, sin intervenir en sí en el programa, y sin que esto llegue a provocar un proceso de planeación de grandes dimensiones. Pueden iniciarse nuevos paquetes, si por ejemplo resultan cambios en la colaboración con un cliente, o terminarse otros, si se han modificado las condiciones y las necesidades.

Esta flexibilidad es fundamental para la implementación de la sensibilidad al conflicto y, por lo tanto, una característica completamente decisiva no sólo del monitoreo de impactos –pues sin la posibilidad de la reacción actual sobre los resultados, ningún sistema de monitoreo puede resultar realmente efectivo–. Esto se aplica en mayor medida en un contexto conflictivo como Colombia.

*f) Persistencia de los resultados del monitoreo de impactos*

No en última instancia, en relación con la garantía de la sensibilidad al conflicto del sistema de monitoreo y del programa en sí, resulta imprescindible, entre las sesiones semestrales de monitoreo a nivel de programa junto con las contrapartes, conservar los resultados del monitoreo, ajustarlos e instrumentalizar e implementar las recomendaciones. Se recomienda hacer un seguimiento al monitoreo y sus recomendaciones en sesiones bilaterales regulares con las contrapartes.

*g) Intensificación del intercambio entre las contrapartes*

El proceso condujo a un fomento del intercambio entre las contrapartes más allá de los paquetes y componentes individuales. Uno de los resultados de la discusión fue el deseo de las contrapartes de más cooperación y coordinación entre ellas.





## EJEMPLO 2. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR APORTES A LA PAZ

*Siguiendo varios de los elementos propuestos en el marco conceptual del presente cuadernillo, como lo que significa trabajar con “sensibilidad al conflicto”, los temas relativos a la generación de impactos y la promoción de capacidades locales para la construcción de paz, el DNP con el acompañamiento de la GTZ, han venido trabajando en el diseño de una metodología cuyo propósito es explorar cómo una determinada iniciativa contribuye al logro de la paz. En las líneas siguientes se sintetizan el enfoque y los pasos principales de la metodología, al tiempo que se enuncian, de manera general, los ejercicios que sirven de guía para su puesta en práctica<sup>10</sup>.*

Una de las nociones fundamentales de la metodología es que construir paz implica crear y/o fortalecer las condiciones para que ésta sea una realidad sostenible en las sociedades, así como para que los conflictos se tramiten y se transformen de una manera no violenta. En consecuencia, a la construcción de la paz aportan distintas iniciativas y actividades de mediano y largo plazo que incluyen (pero no se reducen a) estrategias para la prevención, contención o cese de un conflicto violento. La construcción de paz requiere el desarrollo de mejores condiciones de vida para las personas, comunidades y sociedades. Condiciones relacionadas con la justicia social, la equidad y el cumplimiento de los derechos humanos, entre otros factores. Del mismo modo, se puede afirmar que la construcción de la paz implica

también el fomento de la convivencia y la generación de instituciones, estructuras y culturas que tramiten los conflictos de una manera pacífica.

De acuerdo con lo anterior, entendemos por aportes a la construcción de paz los resultados de las acciones que, de manera intencionada y estratégica, promueven la creación o fortalecimiento de condiciones para la paz. Esto puede darse, bien porque se busque incidir en las causas de los conflictos, por ejemplo mediante la promoción del desarrollo, porque se intente actuar sobre sus efectos negativos (cuando los conflictos se resuelven de forma violenta), o porque se fomenten acciones que promuevan la convivencia pacífica y eviten volver a situaciones de violencia. De allí que pueda examinarse desde la perspectiva de aportes a la

---

<sup>10</sup> La metodología en cuestión se ha desarrollado a lo largo de 2006 mediante el diálogo del equipo del DNP y Pacipaz con algunos de los PRDP que acompaña el DNP. En este diálogo se identificaron necesidades y expectativas con respecto al tema y se fueron revisando diversas versiones de la metodología. A fines de 2006 se iniciaron validaciones con algunos PRDP de una versión consolidada de la metodología. Se espera que durante 2007 se continúen estas validaciones con miras a obtener una versión de la metodología que sea aplicable por los PRDP y otras iniciativas de paz.

paz una gama muy variada de iniciativas, proyectos o intervenciones. Los aportes pueden darse tanto en iniciativas que se definen claramente con orientación hacia la paz, como en otras más vinculadas con la transformación social, económica, política o cultural. Dadas estas características, la mirada que se ha privilegiado en el marco de esta metodología se ha centrado en comprender los procesos que subyacen a las prácticas y no sólo en evidenciar si se lograron o no ciertos objetivos predeterminados en un programa o proyecto.

La metodología propuesta consiste entonces en un conjunto de pasos para reconocer, hacer visible, comprender y convertir en conocimientos y aprendizajes, los aportes que una iniciativa de desarrollo y/o de paz puede hacer a la transformación de los conflictos y a la creación de condiciones sostenibles de convivencia y paz.

En este sentido se puede afirmar que la metodología para identificar aportes a la paz pretende:

- Contribuir a que quienes promueven iniciativas de paz, identifiquen, valoren, repliquen y potencien los procesos que llevan a cambios positivos, al tiempo que evidencien y actúen sobre los efectos negativos que sus intervenciones han podido generar. Se trata de comprender y convertir en conocimientos y aprendizajes los aportes que una iniciativa de desarrollo y/o de paz puede hacer a la transformación de los conflictos y a la creación de condiciones sostenibles de convivencia y paz.
- Proponer recomendaciones y posibles modos para mejorar las prácticas de la iniciativa de paz.

- Crear las condiciones para iniciar aprendizajes entre experiencias similares, bien de la iniciativa que usa la metodología hacia otras o de otras hacia ella (a manera de “aprendizajes entre pares”).

Para que dicho ejercicio sea posible, la metodología se fundamenta en los siguientes elementos:

Una práctica sensible al conflicto, en la que se entiende la sensibilidad como la capacidad de una iniciativa para reconocer el contexto en que opera y los conflictos que se presentan en el entorno, así como para comprender la interacción entre sus acciones y el contexto y actuar sobre la forma en que quienes participan de dicha iniciativa entienden esta interacción.

La necesidad de construir capacidades organizacionales, que impliquen una estrecha relación entre el compromiso que surge tanto del mandato como de la cultura de la organización y los diferentes recursos con que ésta cuenta para llevar a cabo sus objetivos.

La gestión del conocimiento<sup>11</sup>. En términos generales, esta metodología es un ejercicio de reflexión y aprendizaje permanente, que puede integrarse a los sistemas de gestión del conocimiento en una organización o institución. Dentro de éstos se encuentran acciones de seguimiento y evaluación, sistematización o investigación. Al ser una aproximación cualitativa a los procesos, cumple un rol interpretativo y aporta una comprensión global de la iniciativa que se observa. De allí se desprende su interés pedagógico y participativo.

<sup>11</sup> Es importante resaltar que la metodología difiere principalmente de una evaluación de impacto por su carácter cualitativo y por centrarse en los procesos más que en los resultados. Así mismo, es diferente a una investigación por que su método difiere del científico y no busca comprobar hipótesis previamente planteadas. Frente a un sistema de seguimiento se diferencia por no prolongarse en el tiempo y por ir más allá de la revisión de avances, finalmente no se trata de una sistematización por que aunque recoge lecciones aprendidas no se limita a la percepción de los actores involucrados y mantiene un eje único basado en los aportes a la paz, independientemente de la perspectiva.

Estas herramientas tienen en común su interés de conocer la realidad para generar determinadas intervenciones y su campo de acción es el conocimiento. Todas ellas son indispensables y su desarrollo permanente en los proyectos contribuye a mejorar la calidad y el impacto de nuestras intervenciones, por lo que se puede afirmar que sus propósitos y productos se alimentan mutuamente.

Si bien esta metodología ha sido construida y validada específicamente con los Programas Regionales de Desarrollo y Paz (PDP) –iniciativas de construcción de paz y de transformación política, económica, social y cultural, impulsadas por organizaciones de la sociedad civil–, esperamos que sirva a otras iniciativas impulsadas por entidades gubernamentales y no gubernamentales, del nivel nacional e internacional.

### Estructura de la metodología

Operativamente, la metodología recurre básicamente a la aplicación de unos ejercicios e instrumentos para obtener la información pertinente a sus objetivos. Dicha aplicación, y la reflexión que surge de ella, implican ejercicios con diferentes tipos y grados de participación de las personas involucradas en la iniciativa revisada.

La metodología inicia estableciendo las expectativas de los participantes en el desarrollo del proceso, en donde es preciso que la intención de llevar a cabo la reflexión quede manifiesta y que se definan los resultados que se buscan obtener, los beneficiarios del análisis, los compromisos y la forma de incorporar en la organización los resultados del ejercicio.

Posteriormente, la metodología plantea un análisis o reflexión en 3 etapas sobre: (i) los elementos estratégicos de la iniciativa de paz, (ii) los aportes que hace dicha iniciativa a la paz y a la transformación de los conflictos, y (iii) los procesos que se han implementado para lograr tales aportes. Dicha reflexión es conducida a través del empleo de distintos instrumentos y ejercicios propuestos, que de manera articulada pretenden recoger la información necesaria sobre los procesos y aportes.

ETAPAS	EJERCICIOS O INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos estratégicos de la iniciativa de paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconstruir el origen y la visión de la iniciativa</li> <li>Línea de Tiempo: analizando los momentos más importantes de la iniciativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de aportes a la paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de trabajo (cinco temas)</li> <li>Instrumento para visualizar la información recogida en las hojas de trabajo</li> <li>Lista de Chequeo sobre posibles impactos negativos de la intervención</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de la iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumento para visualizar lecciones aprendidas</li> <li>Plan de trabajo para introducir cambios</li> </ul>

Con la reflexión sobre los elementos estratégicos de la iniciativa de paz, como principal etapa, se quiere volver sobre (i) la visión estratégica que dio origen a la iniciativa de paz, sus lógicas y definiciones básicas, (ii) las condiciones y capacidades de las comunidades, organizaciones, instituciones y actores involucrados en la iniciativa así como las relaciones que establecen entre ellos y (iii) la identificación de los hitos o momentos más significativos para la iniciativa de paz, reconstruyendo su historia en el periodo escogido para hacer la reflexión.

Para esto se proponen dos ejercicios, uno de reconstrucción en donde a través de un trabajo participativo se asimila la iniciativa de paz a la construcción de una obra con sus planos, recursos, constructores y alertas. El otro ejercicio consiste en la elaboración de una línea de tiempo con los principales momentos, hitos y transiciones por las cuales ha pasado la iniciativa de paz. De lo que se trata es de propiciar una mirada retrospectiva a los momentos, pasos y procesos por los que ha pasado la iniciativa, con miras a evidenciar las prácticas de

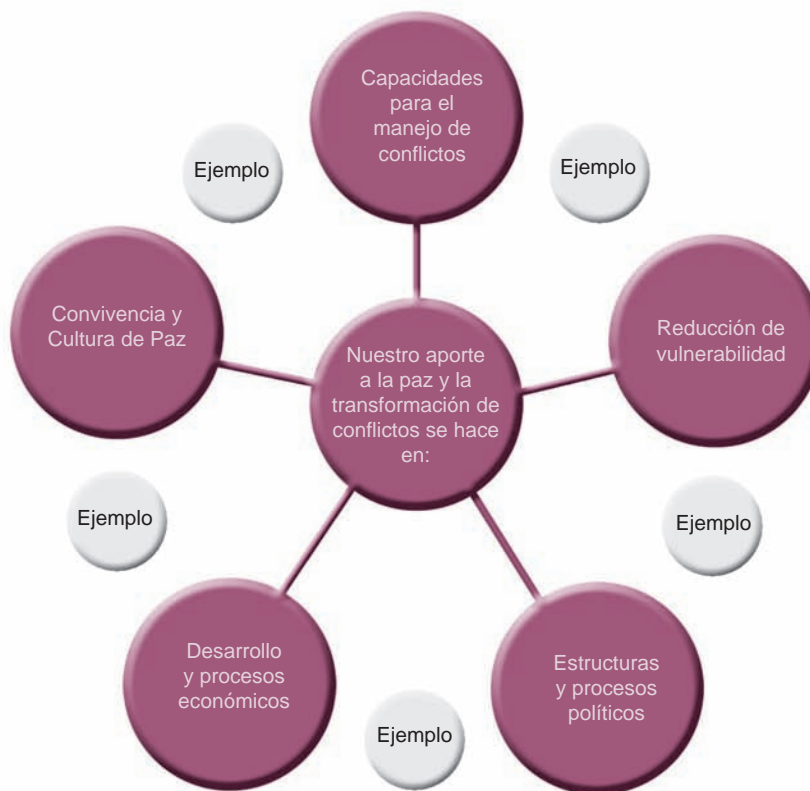
construcción de paz que se han puesto en marcha a lo largo de la experiencia.

Para la segunda etapa, la identificación de aportes a la paz se reflexiona sobre (i) los aportes que la iniciativa hace a la construcción de paz y sus impactos para que cambie, o no, una situación de violencia o de conflictos resueltos de modo violento, (ii) observar los impactos negativos que la intervención puede estar haciendo en su contexto, por ejemplo, generando nuevos conflictos en su acción o por efecto de sus resultados.

El desarrollo del tema se aborda a partir del uso de hojas de trabajo, cuyo objetivo es recopilar información relevante para dar cuenta del aporte que la experiencia analizada hace a la paz o sus efectos en la generación de nuevos conflictos; estas hojas de trabajo operan como guía de una entrevista semi-estructurada a los actores clave de las experiencias analizadas o como base para un “grupo de discusión”.

Inicialmente se proponen cinco temas para abordar: (i) Capacidades para el manejo de los conflictos, (ii) Vulnerabilidad a los conflictos, (iii) Estructuras y procesos políticos, (iv) Desarrollo y procesos económicos, (v) Desarrollo social y cultural. Dichos temas tratados en la entrevista o “grupo de discusión” pueden ser adaptados también para un taller con usuarios o beneficiarios de las iniciativas en cuestión y se proponen como “lentes” a través de los cuales se pueden observar los aportes específicos que la iniciativa en cuestión ha hecho a la construcción de paz.

Al término de este ejercicio se espera obtener una información detallada sobre los aportes a la paz en alguno, varios o todos los temas propuestos; dicha información puede ser visualizada para encontrar aspectos en común en los aportes hechos, para establecer jerarquías o conexiones entre ellos y en general para pasar de un momento descriptivo, de lo que se ha hecho, a un momento más analítico. Este ejercicio de visualización puede realizarse mediante diversas técnicas para la representación gráfica del conocimiento, como se señala en el siguiente gráfico:





Adicional a las hojas de trabajo, la metodología plantea un instrumento complementario a la identificación de aportes que pretende señalar los posibles efectos negativos que la iniciativa ha generado en su desarrollo; este instrumento opera a manera

de una lista de chequeo en donde se van revisando aquellas áreas en las cuales se pueden dar impactos negativos. En cada área se proponen unas preguntas que facilitan la reflexión y la discusión, como se puede observar en la tabla siguiente:

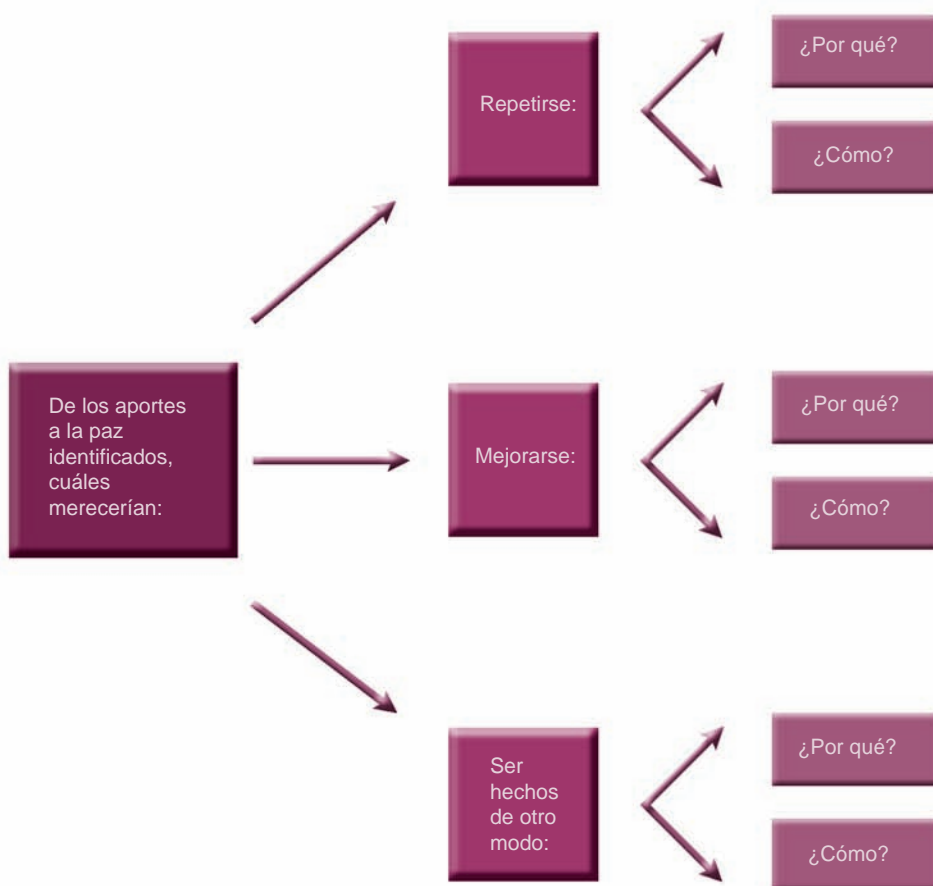
**POSIBLES IMPACTOS NEGATIVOS DE LAS INTERVENCIONES<sup>12</sup>**

IMPACTOS NEGATIVOS	PREGUNTAS EXPLORATORIAS	SÍ	NO	¿PORQUÉ?
Aumentan las divisiones entre grupos en conflicto	¿El análisis de la situación y las estrategias implementadas fueron las adecuadas?			
	¿La organización o iniciativa beneficia a todas las partes por igual?			
	¿Los actores involucrados en la experiencia tienen el mismo interés en la interacción?			
Aumenta el riesgo o la inseguridad para los participantes en las iniciativas de paz	¿Tiene el programa un protocolo de seguridad para sus participantes?			De existir, ¿cómo es el protocolo?
	¿Se cuenta con estrategias de seguridad acordes con las diferentes necesidades de los participantes (locales-externos; hombres-mujeres)?			
Se refuerzan condiciones estructurales o simbólicas de violencia	¿Hay personas/organizaciones no incluidas o beneficiadas por la iniciativa?			
	¿Hay acciones para incluir actores/poblaciones tradicionalmente excluidas?			
Recursos humanos y materiales para la paz se orientan a otras causas	¿Se contrata personal local para el desarrollo del programa o iniciativa?			
	¿Es la iniciativa o programa atractiva laboral o profesionalmente para el personal local?			
	¿Desarrolla el programa "capacidades locales" para la paz en términos de recursos humanos?			
Creación de falsas expectativas y falta de transparencia en las iniciativas	¿Es el programa acorde con las prioridades, necesidades y criterios de relevancia de las comunidades locales?			
	¿Tienen las comunidades incidencia en el seguimiento, monitoreo y control del programa?			
	¿Es claro para los beneficiarios y participantes el aporte del programa a la paz?			
Desconocimiento de las capacidades locales y pérdida de poder de las comunidades	¿Favorece el programa la autonomía e independencia de las comunidades y participantes con respecto a recursos externos?			
	¿Favorece el programa la articulación de iniciativas de la sociedad civil con el Estado y viceversa?			
	¿Tiene el programa una estrategia para terminar su intervención?			
	¿Genera la iniciativa estructuras paralelas?			

<sup>12</sup> Desarrollado con base en los criterios de Anderson, 2004.

En cuanto a la tercera reflexión sobre los procesos de la iniciativa de paz, específicamente se busca indagar sobre los aprendizajes surgidos, tanto de los aportes e impactos positivos de las acciones emprendidas, como de los efectos negativos que deben ser atendidos o prevenidos en nuevas experiencias. Así mismo, con base en dichos aprendizajes, se pretende señalar los cambios que son necesarios integrar a la iniciativa revisada, aumentar su aporte a la construcción de paz y disminuir los impactos negativos en la generación de más o nuevos conflictos.

Dicha reflexión se aborda a través de un instrumento que, operando en forma de abanico, permite diferenciar las experiencias que deberían repetirse, de las que podrían ser mejoradas y las que deberían hacerse de modo diferente. Adicionalmente, el uso de esta herramienta posibilita señalar las razones por las cuales se debería proceder de las formas diagnosticadas y los modos de hacerlo. El instrumento, en su estado actual, es el siguiente:



Finalmente, se formula un plan de trabajo que permite a las organizaciones introducir los cambios que se consideran necesarios, con el fin de potenciar aquellas cosas que se han identificado como logros y avances, y de incidir en aquellas que generen efectos negativos o daños. Este plan de trabajo es el resultado y, en cierto modo, la síntesis operativa que se extrae de

los ejercicios anteriores. Por ello puede considerarse como el momento de recapitulación y cierre de la metodología.

Si bien esta metodología aún está en desarrollo y se requiere continuar su discusión y validación, el proceso de construirla ha sido también un espacio de encuentro

entre experiencias diversas que trabajan en temas de desarrollo y la paz y entre actores de nivel estatal y de la sociedad civil. En este sentido, la discusión de la metodología se constituye en un aporte a la interacción

y diálogo de saberes en los temas de desarrollo y construcción de paz, que puede ser potenciado aún más cuando se realicen aplicaciones de la misma al interior de las experiencias e iniciativas de paz.





### **EJEMPLO 3. VALORACIÓN DE CAPACIDAD EN LOS PROGRAMAS REGIONALES DE PAZ Y DESARROLLO ÍNDICE DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN - IGOP**

*Como se definió en el marco conceptual, la capacidad institucional para la sensibilidad al conflicto, es la capacidad de una organización para desarrollar y utilizar el total de sus capacidades humanas y organizacionales, con miras a minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de su trabajo en las dinámicas de conflicto en el entorno donde actúa.*

*La identificación y desarrollo de capacidades institucionales en organizaciones que trabajan con comunidades en medio del conflicto, es un requisito fundamental para identificar necesidades, vacíos y potencialidades de cara a una gestión social responsable. En este sentido, un punto de partida básico es la elaboración de un diagnóstico que permita valorar la capacidad o la eficiencia con la que se está llevando a cabo la gestión en las regiones.*

*Por este motivo, el apoyo de GTZ/Pacipaz al GPD en el DNP se ha enfocado, entre otros, al tema de la identificación de aportes a la paz y al de valoración de capacidad en PDP que se presenta a continuación.*

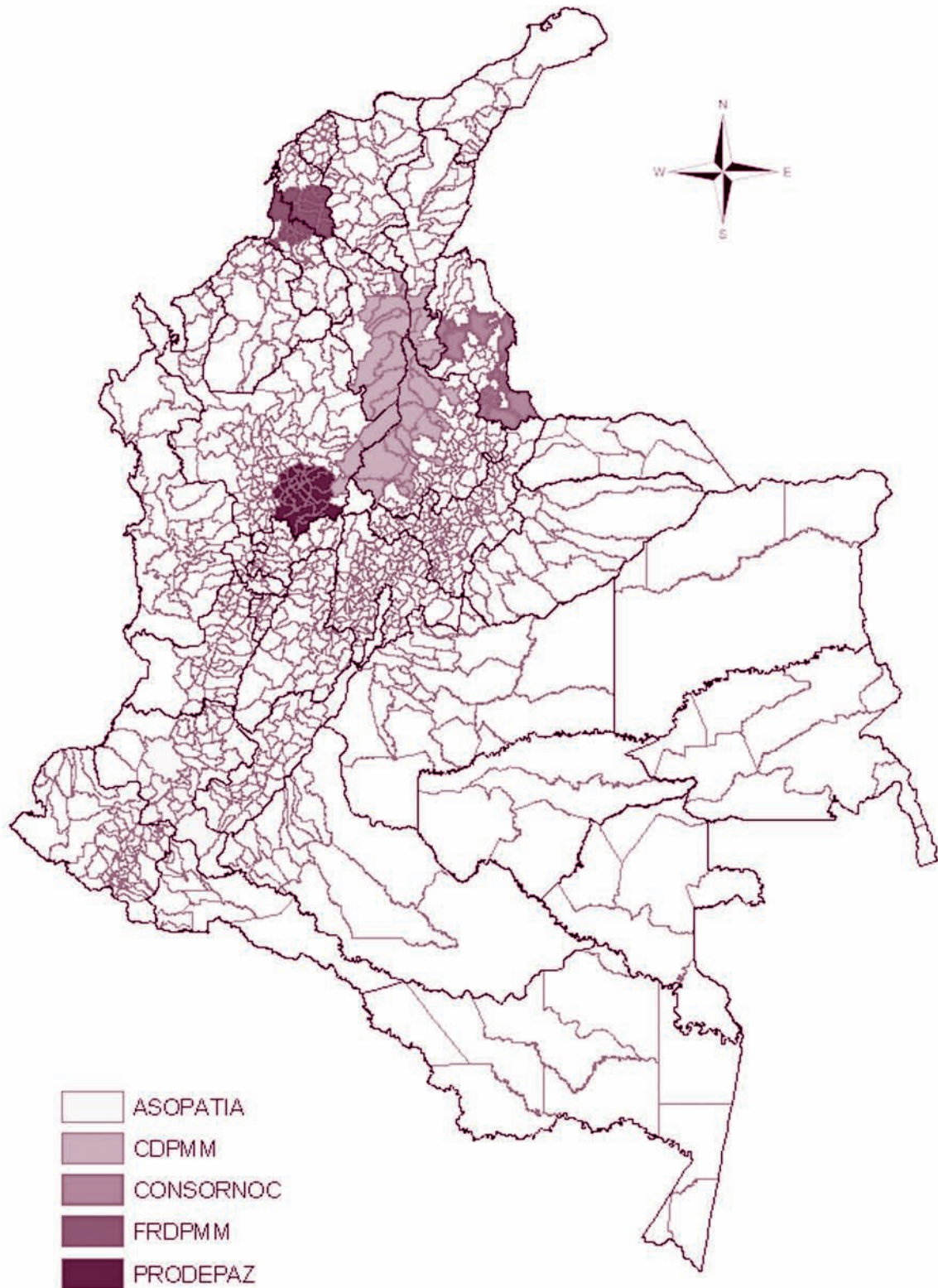
#### **Contexto**

Los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) son expresiones de la sociedad civil que, en alianza con sectores representativos de las regiones, promueven desde hace varios años procesos incluyentes de amplia participación ciudadana con el fin de generar condiciones de convivencia y cultura de paz en regiones afectadas por la violencia.

A través de la puesta en marcha de diversas iniciativas de tipo regional en ejes de desarrollo productivo, fortalecimiento institucional y cultura de paz, estos programas pretenden en el largo plazo, producir transformaciones de tipo económico, social,

político y cultural. Se han constituido así, en los depositarios y actores principales de una línea de intervención estatal en las regiones, con los propósitos que su nombre indica: el desarrollo y la paz.

En este marco, surgen los Laboratorios de Paz financiados por la cooperación no reembolsable de la Unión Europea y el Programa de Paz y Desarrollo financiado por el gobierno nacional a través de un crédito con el Banco Mundial. Estos dos programas constituyen dos fuentes de apoyo del Gobierno Nacional para el desarrollo de esta línea de intervención. La alianza con las organizaciones de la sociedad civil que han constituido los PDP en las regiones afectadas por la violencia, favorece la



articulación de la región con la nación y la cooperación internacional, para el desarrollo de una intervención de manera concertada y coordinada.

Como parte de su evolución, el Gobierno Nacional, los Cooperantes, los prestamistas y los propios PRP, han reconocido la necesidad de generar una herramienta que permita medir la capacidad de gestión de éstos y así mismo identificar fortalezas y debilidades en su desempeño con miras a sustentar planes de fortalecimiento.

En este sentido, uno de los objetivos del departamento Nacional de Planeación (DNP) frente a los programas regionales de paz y desarrollo, es el de acompañar e incentivar dinámicas de mejoramiento regional a partir del fortalecimiento en la gestión de las Organizaciones Socias (OS) en cada PDP.

Dicho fortalecimiento, es un medio para la optimización de procesos sociales, económicos y organizacionales, que unidos a una mejor gestión y aprovechamiento de los recursos disponibles, permitan mejorar las condiciones de vulnerabilidad de la población frente al conflicto. Adicionalmente, un apoyo al fortalecimiento organizacional se constituye en un factor de mejoramiento en las condiciones institucionales por el lado de la sociedad civil, que puede redundar en una mejor relación público privada y una mayor gobernabilidad democrática en las regiones.

El acompañamiento estratégico en materia de Fortalecimiento Organizacional se enfoca a construir conjuntamente las condiciones suficientes y necesarias para que los PDP tengan mayor éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, con el fin de asegurar su continuidad y la proyección de perspectivas para su crecimiento, impacto y desarrollo.

El Índice de Gestión, Organización y Planeación de los Programas (IGOP) es un instrumento conformado por indicadores de gestión, que busca valorar cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los PDP frente a su objeto. La valoración de dicho objeto involucra criterios de tipo administrativo y organizacional así como criterios de carácter social enfocados a evaluar su gestión y el desarrollo de su misión en las regiones. El conjunto de indicadores y temas a valorar es el producto de la concertación con los programas y el acopio de trabajos previos desarrollados en materia de valoración y fortalecimiento organizacional.

En aras a facilitar la comparabilidad, medición, actualización y confiabilidad del instrumento, el IGOP se constituye en un indicador de gestión<sup>13</sup> cuantificable, por contar con una medición específica, parametrizada y por sustentar la evaluación con evidencias documentales. Así mismo, se busca que su levantamiento sea económico y ágil por tratarse de un proceso sencillo de cálculo y recolección de datos, y también se procura que la información obtenida sea comparable entre programas por la estandarización y unificación de criterios.

### Justificación del IGOP

Un medio para la implementación de una gestión de calidad, es la medición y valoración de la operación que desarrolla la organización, a través de un conjunto de indicadores clave. Independientemente de la naturaleza o tipo de organización que se quiera valorar, la administración en esencia es una sola, y toda administración necesita un control de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. El control de gestión se puede definir como “un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistémica, periódica y

<sup>13</sup> El instrumento está previsto como un indicador de gestión o proceso, más que de impacto o resultados. En este sentido el IGOP se enfoca a valorar el funcionamiento de las organizaciones socias más que sus resultados o impactos en las regiones, pero siempre partiendo del supuesto que una mejor gestión lleva a mejores resultados. Para el registro y análisis de resultados e impactos se tiene programado realizar una evaluación de impacto del Proyecto en las regiones.

objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”<sup>14</sup>.

Las organizaciones gestoras de los PDP, como cualquier otra organización, están sujetas a considerar, aplicar e implementar principios y herramientas de gerencia administrativa para monitorear y mejorar continuamente su desempeño.

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción de la incertidumbre, la imprecisión y la subjetividad, con el consecuente incremento en la efectividad de la organización.

### Desarrollo del instrumento

Los principios básicos que caracterizaron el diseño de indicadores en el IGOP fueron:

- La pertinencia, el IGOP debe referirse a los procesos y productos esenciales de los PDP, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos misionales.
- La comparabilidad, los procesos estratégicos a ser medidos deben ser confrontables a través de la estandarización de indicadores y su medición.
- Capacidad de atribución, los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por el PDP, y a los factores que se encuentren bajo su control. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, la actividad de actores públicos o privados, o la actividad de actores armados.

- Economía, la información de insumo para la elaboración de los indicadores IGOP debe ser recolectada a un costo razonable, por esto el instrumento está enfocado a factores clave en el funcionamiento de los PDP.
- Socialización – Difusión, los indicadores deben ser públicos; conocidos y accesibles a todos los niveles en el PDP, así como a la sociedad civil, socios estratégicos y demás actores involucrados.
- Participación-Construcción colectiva, los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes, como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- Medición específica y verificable: medición a través de fórmulas, con resultados sustentados en datos (reducción de percepción).

La metodología general para el diseño de indicadores de gestión para los PDP consistió en establecer los objetivos de las Organizaciones Socias (organizaciones gestoras de los PDP) para definir el objeto de la medición o lo que se quiere medir, posteriormente identificar los procesos estratégicos de los PDP, y finalmente formular los indicadores de gestión para medir el avance en dichos procesos.

Para definir el objeto de medición se revisaron los instrumentos realizados previamente; para algunos documentos en el tema sobre capacidad organizacional y de gestión, se realizaron entrevistas con expertos y se llevaron a cabo algunas visitas a las regiones y conocer de primera mano su percepción y necesidades<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Abad A, Darío, El control de gestión, Interponed Editores, Bogotá, 1996, p. 35.

<sup>15</sup> El diseño del IGOP recoge diferentes trabajos, aportes e instrumentos similares como el Índice de Capacidad Organizacional (ICO) desarrollado en el marco de crédito externo con el Banco Mundial que financió el Proyecto de Zonas de Reserva Campesina, también se incluye el desarrollo de la consultoría sobre “Fortalecimiento de los Programas de Desarrollo y Paz” de Arturo García y Alfredo Sarmiento, y así mismo el “El índice de Capacidad de los Programas de Desarrollo y Paz (ICP)” impulsado por la RedProdepaz, una red conformada por los PRPD.

Todo esto apuntando a identificar las principales áreas y funciones que constituyen los PDP.

Una vez iniciado el proceso de diseño se evidenciaron algunas dificultades para la elaboración del instrumento, debido a la complejidad en la gestión de las organizaciones sociales y más aún en organizaciones tan singulares como los PDP. Por esto la tarea de valorar el desempeño en el caso de los PDP, encierra algunas dificultades derivadas de (i) La complejidad de su misión, la multiplicidad de objetivos que se persiguen y la heterogeneidad de sus servicios, (ii) Los factores externos que condicionan la gestión y los resultados, (iii) los “productos” que

genera el PDP muchas veces carecen de una base monetaria o cuantitativa de evaluación y suele ser difícil expresarlos en términos de cantidad. Esto condiciona la necesidad de desarrollar sistemas de evaluación que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de las acciones.

Por estos motivos y teniendo en cuenta el grado de complejidad para la medición, fue necesario especificar, priorizar y sintetizar los criterios en un contexto de alta participación por parte de los PDP, para recibir su retroalimentación e incluir sus comentarios, necesidades, aportes y características en los diseños.

Una de las premisas para el diseño del IGOP es que su legitimidad y aplicabilidad son determinadas por el proceso de diseño de sus indicadores, razón por la cual el desarrollo del IGOP se abordó con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación.

En este sentido fue preciso llevar a cabo talleres regionales de construcción conjunta y validación para ajustar los componentes e indicadores del instrumento, así como su medición, con el apoyo de GTZ<sup>16</sup>. En este marco se realizaron 5 talleres regionales destinados a la validación del IGOP, con los miembros directivos de los PDP y sus equipos técnicos (en total participaron 117 personas de las 5 regiones). Adicionalmente se realizó un taller nacional de validación al cual asistieron la Unidad Coordinadora del Proyecto y los Laboratorios en acción Social, la Redprodepaz, las 5 Unidades Territoriales de Acción Social, las 5 OS y el DNP.

Con estos talleres se obtuvo la retroalimentación de los PDP frente a la pertinencia y validez de los temas, los indicadores a medir y la accesibilidad a la información requerida para las aplicaciones del instrumento. Luego de los talleres se dio

un proceso de ajuste donde se recogieron las recomendaciones y sugerencias regionales para establecer la estructura e indicadores definitivos del IGOP a aplicar.

Cabe anotar que este ejercicio de validación permitió discusiones internas en los PDP sobre su gestión y sobre sus enfoques, fortalezas y debilidades de manera preliminar. Así mismo, se plantearon las necesidades, circunstancias y prioridades de cada región, de cara a una valoración de gestión, por lo cual se pudo contextualizar la batería de indicadores según la situación específica de cada región.

### Componentes, temas e indicadores IGOP

La estructura del IGOP, validada regionalmente, se establece por tres componentes o áreas estratégicas que son Planeación y Evaluación, Gestión y

<sup>16</sup> La Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y la Dirección de Justicia y Seguridad han convenido ejecutar conjuntamente el Programa Participación Ciudadana para la Paz –Pacipaz– y entre sus líneas de trabajo han acordado que la GTZ apoyará técnicamente la estrategia de acompañamiento por parte del DNP a los Programas de Paz y Desarrollo.



Organización. Cada uno de ellos contiene una serie de subcomponentes o temas específicos que están valorados por indicadores de gestión. Los subcomponentes constituyen los factores clave de éxito que se quieren considerar en el desempeño de los PDP.

### 1. Planeación

La orientación de los Programas es vital para su desempeño y en este sentido debe ser lo más reflexiva y atinada posible. Para esto es deseable que existan procesos de planeación definidos, con estrategias y objetivos claros que se puedan medir y monitorear, y en donde participen tanto la junta directiva, como el equipo técnico y la comunidad. Si estos procesos se realizan periódica y sistemáticamente los Programas pueden ser más proactivos y flexibles ante posibles cambios del ambiente en que se desenvuelven. Si la planificación se realiza y se revisa periódicamente, los programas cuentan con la capacidad de realinear estrategias ante eventuales variaciones en el entorno social, político o económico.

Temas:

1. Diagnóstico regional
2. Estrategia
3. Participación
4. Seguimiento
5. Evaluación
6. Sistematización
5. Socialización

### 2. Gestión

Los gobiernos, históricamente, han sido poco efectivos en atender las demandas sociales y el modelo de intervención ha sido tradicionalmente vertical por no reconocer fácilmente a las organizaciones sociales como interlocutoras. Aún en los casos de apertura se presentan dificultades que impiden una relación horizontal, de reconocimiento y corresponsabilidad. Por este motivo hace falta el reconocimiento de que la sociedad tiene la capacidad de participar en las grandes decisiones.

En este orden de ideas cobra sentido la tesis gramsciana que coloca a la sociedad como la base ética del Estado, como la articulación del consenso y la dirección moral por la que organismos privados desarrollan una función pública. Una sociedad civil fuerte, aceptada y entendida como necesaria para gobernar, puede constituirse en el liderazgo social que contribuya al equilibrio del Estado, creando nuevos nexos entre gobernantes y gobernados.

La esencia de los PDP es propender por una sociedad civil fuerte con capacidad de participar en la planeación de la inversión, y en este sentido es vital que ejerzan un liderazgo en la región para acercarse a dicho objetivo.

Los PDP llevan a cabo su misión en las regiones a través de diferentes procesos o estrategias. En este abanico de factores que caracteriza a los PDP hay varios temas que centran su potencial como organizaciones líderes en las regiones, dentro de los cuales están los siguientes:

Temas:

1. Gestión de recursos
2. Ejecución
3. Logro de metas
4. Cubrimiento a beneficiarios
5. Acompañamiento
6. Convocatoria de actores
7. Gestión de alianzas

### 3. Organización

La organización o entidad gestora del PDP debe contar con una capacidad administrativa operativa que se distingue por tener una estructura funcional, un sistema de control de gestión, talento humano, una eficiente administración financiera, logística eficaz y una sistematización permanente de información y experiencias.

Temas:

1. Suficiencia de personal
2. Logística
3. Aspectos jurídicos
5. Aspectos contables

- 6. Comunicaciones
- 7. Ambiente laboral
- 8. Control interno

## Aplicación

Para el levantamiento o aplicación del IGOP se requiere una jornada de trabajo de un día, en donde un equipo asesor del DNP se encuentra con miembros clave de la OS para conversar y revisar los documentos que sustentan la valoración de los indicadores. Para esto es necesario que, previamente a la visita en la región, la OS haya organizado los documentos a consultar y haya designado un grupo de personas que conozcan el funcionamiento de la organización en sus distintas áreas.

En el momento de aplicar el instrumento, se procede a revisar los documentos de soporte y a calcular los indicadores que componen los temas según las fórmulas de medición, complementando su cálculo con el registro del contexto y la situación de capacidad de manera cualitativa. Toda valoración de indicadores debe estar sustentada en registros o documentos archivados, sin tratarse de una auditoría, por que se parte de la confianza y el espíritu de honestidad que son imprescindibles para una valoración a una organización social. La consulta de documentos es un buen hábito en las organizaciones para la favorecer la trazabilidad de los procesos organizacionales y para formalizarlos.

Con los puntajes calculados se obtiene el valor correspondiente a cada indicador, tema, componente y al IGOP. Los puntajes que están expresados en porcentaje, se pueden agregar desde los indicadores, temas, y componentes, hasta el instrumento en sí, que es un índice expresado en porcentaje también. Esto permite hacer análisis sobre la capacidad general y sobre debilidades y fortalezas en áreas estratégicas para el desempeño del PDP. Con esta información es posible visualizar estrategias o planes de acción

para fortalecer áreas débiles y así mismo, realinear o mejorar estrategias en áreas fuertes. Una vez aplicado el instrumento en todas las regiones, es posible identificar mecanismos para socializar los éxitos y replicarlos en otras regiones, así como solicitar asesoría para superar obstáculos en áreas débiles.

La aplicación de este instrumento fue bastante económica y ágil, en términos de empleo de mano de obra, por que se limitó a consultar dos o tres funcionarios de cada PDP de manera independiente en jornadas de una o dos horas. Con el cálculo de los indicadores se generó una conversación entre los contratistas del DNP y los miembros del PDP sobre la situación de la organización. Esta conversación, además de valorar la situación específica del PDP en diferentes puntos, también permitió darle un contexto, analizar antecedentes y sugerir algunas recomendaciones preliminares para mejorar el desempeño en cada indicador y tema.

Hasta finales de 2006 el instrumento ha sido aplicado a las 5 OS del proyecto (100%). Esta aplicación tiene dos productos principales, un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de los procesos estratégicos de las OS, donde se exponen los resultados de los indicadores, el contexto o circunstancias cualitativas que afectaron su desempeño puntual, recomendaciones preliminares para su mejoramiento, una comparación con los resultados en el ICP<sup>17</sup>, y una agregación de la situación general de la organización.

Adicionalmente al análisis de fortalezas y debilidades, derivado de la aplicación de indicadores, es preciso fijar metas de fortalecimiento en cada una de las áreas de desempeño para todos los programas. Con los puntajes obtenidos en los indicadores se procede a designar un responsable dentro de la organización para el cumplimiento de cada indicador. Así mismo, se establece el estado en que se encuentra el indicador y el umbral o la meta a la que se quiere llegar, con los recursos necesarios, actividades y estrategias.

<sup>17</sup> ICP es el Índice de Capacidad de los Programas, que busca valorar el desempeño de los PDP desde una perspectiva de auto evaluación perceptiva. Va más allá de la gestión de la OS por incluir aspectos regionales y del PDP.

FORMATO PLAN DE FORTALECIMIENTO							
TEMA	INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2005 (%2005)	ACTIVIDADES ¿Qué vamos a hacer para mejorar?	METAS ¿Qué puntaje (%) queremos alcanzar?	PLAZO ¿En cuánto tiempo lo vamos a lograr?	RECURSOS (Humanos, técnicos, financieros)	RESPONSABLE (Nombre y cargo)
INCLUYE EL TEMA A ABORDAR	Incluya el indicador respectivo	80%	Enumere y describa las actividades para mejorar el desempeño en el indicador	Indique el porcentaje al que se quiere llegar, teniendo en cuenta la forma como se calcula el indicador. No siempre debe ser 100%	Tiempo en meses para lograr la meta	Enumere y cuantifique: recursos financieros, personal, equipos, capacitaciones, eventos, pasantías, consultorías, etc.	Nombre y cargo de la persona (una) responsable por la ejecución de los recursos, el desarrollo de las actividades y el logro de las metas del indicador o tema
	Incluya el indicador respectivo	100%					
	Incluya el indicador respectivo	33%					

## Lecciones aprendidas

### Participación

- Cuando un equipo técnico de nivel central tenga la tarea de diseñar indicadores de gestión para organizaciones regionales de tipo social, es preciso que conozca de primera mano las características, necesidades y funcionamiento de dichas organizaciones. Esto permite aterrizar los diseños y lograr que los indicadores reflejen la realidad de las situaciones.
- Las organizaciones deben participar en el diseño de los indicadores desde sus etapas de construcción, para lograr instrumentos afines a sus características y necesidades, y conocer desde un inicio los alcances y límites de estos instrumentos
- El proceso de diseño de indicadores con la participación de las OS permitió:
  - Un espacio de reflexión y auto evaluación
  - Un espacio de diálogo sobre la capacidad de gestión y el rol en la región

- La construcción de un lenguaje común, relativo a la estructura de las OS, sus características y capacidad

### Alineamiento

- El trabajo conjunto con la GTZ evidenció que la cooperación externa de organismos internacionales, debe contemplar los procesos, necesidades y características regionales, y debe ir más allá de la transferencia de recursos financieros o instrumentos, para aportar técnicamente, asumir responsabilidades puntuales, coordinar agendas de trabajo y visualizar los mismos objetivos y metas, con el ánimo de llevar a feliz término las intervenciones planteadas.

## Parte 3.

# *Índice de materiales de apoyo*

- Literatura y referencias
- Índice de abreviaturas



ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
1	La Viga en el Ojo. Los costos de la guerra	Equipo de Trabajo Proyectos Costos de la Guerra: Quintero Carvajal, Francisco; Gómez Pava, Vilma; Fernández Niño, Carlos; Castañeda Cisneros, Rocío.	Programa por la Paz de la Compañía de Jesús. Con apoyo de Secours Catholique, Francia.	95 páginas	Bogotá, D.C., Colombia
2	Respondiendo a Conflictos	Veronica Melgoza	Propaz Suiza	71	Chiapas, México
3	Construcción de Paz. Manual de Capacitación de Cáritas	Neufeldt, Reina; Fast, Larisa; Fr. Schreiter, Robert; Fr. Starken, Brian; McLaren, Duncan; Cilliers, Jaco; Lederach, John Paul	Caritas Internationalis	260 páginas	Ciudad del Vaticano
4	Construyendo la paz desde la organización social. Conocimientos, experiencias y ejercicios	González Chavarría, Alexander	Programa por la Paz de la Compañía de Jesús. Con apoyo de CAFOD y Conciliation Resources.	43 páginas	Bogotá, D.C., Colombia
5	Pedagogía para la Transformación de los Conflictos en la Cotidianidad	Paredes Salazar, Hernando	Universidad Santiago de Cali	55 páginas	Cali, Colombia
6	Para Construir la Paz	Londoño, Alejandro S.J.	Casa de la Juventud, Compañía de Jesús	110 páginas	Bogotá, D.C., Colombia
7	Desarrollo de Habilidades para la Construcción de la Paz. Material Educativo	Castañeda Cisneros, Rocío; Peña Luque, Angela; Benitez Paucar, Diana; Bastidas Beltrán, Andrés; Cocomá Arciniegas, Gonzalo	Programa por la Paz - Compañía de Jesús	3 cartillas	Bogotá, D.C., Colombia

	AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
	2004	Manual impreso y CD	Análisis de contexto y de conflictos	Este material se elaboró desde la perspectiva de las víctimas de la guerra en Colombia; por ello, es una contribución a la formación de opinión pública responsable y crítica, capaz de movilizarse y exigir una paz con justicia. Su contenido es rico en testimonios, estudios y talleres que van dando a comprender los distintos "costos" de la guerra.	<a href="http://www.cinep.org.co">www.cinep.org.co</a>
	2005	Versión electrónica	Análisis de contexto y de conflictos	Memorias de un taller cuyo objetivo era fortalecer las capacidades de análisis y construcción conjunta de estrategias frente a los conflictos. El documento presenta conceptos básicos, herramientas para el análisis del conflicto (mapeo de actores, escenarios posibles, campo de fuerza), de relaciones de poder y de construcción de estrategias para enfrentar el conflicto (La Dona, conectores y divisores, Mapeo para puntos de entrada, Equilibrando el Poder, Triángulo ACC, Círculo de la Estrategia, Parrilla de conflicto).	<a href="http://www.sipaz.org">www.sipaz.org</a>
	2002	Versión electrónica	Construcción de paz	Este manual fue diseñado para la capacitación de los agentes de la red mundial de Cáritas con el objeto de incorporar en sus trabajos los temas de prevención de conflictos, construcción de paz y reconciliación. De este modo, este manual ofrece en sus distintos módulos herramientas prácticas y conceptuales sobre los temas mencionados.	<a href="http://www.pastoralsocialcolombia.org">www.pastoralsocialcolombia.org</a>
	2005	Folleto impreso y video VHS	Construcción de paz	Esta cartilla se realizó en el marco del proyecto "Participación pública en procesos de paz", auspiciado por la organización inglesa "Conciliation Resources"; su propósito reconocer los aportes de las organizaciones sociales a la construcción de la paz y recoger los aprendizajes de algunos procesos de negociación del conflicto armado en Colombia.	<a href="http://www.cinep.org.co">www.cinep.org.co</a>
	1999	Manual impreso	Construcción de paz	El presente documento ofrece elementos conceptuales y metodológicos para la transformación de los conflictos, partiendo del análisis de casos y proponiendo la construcción desde el diálogo para convertir el conflicto en una dinámica del desarrollo humano desde lo cotidiano.	<a href="http://www.usc.edu.co">www.usc.edu.co</a>
	1989	Manual impreso	Construcción de paz	Esta publicación ofrece principios y dinámicas para la construcción de cultura de paz. Con base en la metodología del ver-juzgar-actuar muestra y analiza las situaciones de violencia y propone elementos bíblicos y pedagógicos para el trabajo con grupos.	<a href="http://www.jesuitas.org.co">www.jesuitas.org.co</a>
	2001	Manuales impresos con estuche	Construcción de paz	Se trata del material de apoyo al proceso de formación para la paz, desarrollado en tres áreas de trabajo (apoyo psicosocial, participación ciudadana, tratamiento de conflictos), tres herramientas (seminario taller, trabajo en grupo y asesorías) y tres criterios metodológicos (partir de la experiencia, aprendizaje activo, diálogo de saberes)	<a href="http://www.cinep.org.co">www.cinep.org.co</a>

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
8	Trabajar para la Reconciliación. Una guía de Cáritas	Caritas Internationalis	Caritas Internationalis	128	Ciudad del Vaticano
9	¿Cómo construir Agenda de Paz en todas partes entre todos y todas? Guía de trabajo para la construcción de agendas ciudadanas de paz	Varios Autores Institucionales	CEDAVIDA, CONPAZ, Corporación Nuevo Arco Iris, IPC, ISMAC, Programa por la Paz de la Compañía de Jesús, Viva la Ciudadanía, Planeta Paz.	24	Bogotá, D.C., Colombia
10	Cátedra por la Paz Pedagogía para la Cultura de Paz, Derechos Humanos y Negociación en Conflicto	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, INDEPAZ	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, INDEPAZ	223	Bogotá, D.C., Colombia
11	Construyo la Paz Cartilla pedagógica	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz. Con el apoyo de la Unión Europea	43	Manizales, Colombia
12	Escuela de Constructores y Constructoras de Paz - Módulo 0 Movimiento ciudadano por la paz	Bernal, Ana Teresa	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz. Con el apoyo del Programa Suizo de Apoyo a la Paz en Colombia	42	Bogotá, D.C., Colombia
13	Escuela de Constructores y Constructoras de Paz - Módulo 1 - Momentos para la dignidad "Pistas" metodológicas para la comunicación y el trabajo de gestores sociales, constructores de paz y desarrollo	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz. Con el apoyo del Programa Suizo de Apoyo a la Paz en Colombia	24	Bogotá, D.C., Colombia
14	Escuela de Constructores y Constructoras de Paz - Módulo 2 - Acción ciudadana para la paz	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz	Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra - Redepaz. Con el apoyo del Programa Suizo de Apoyo a la Paz en Colombia	54	Bogotá, D.C., Colombia



AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
1999	Manual impreso	Construcción de paz	Esta guía es una introducción para los equipos de Cáritas en el mundo en el tema de la resolución de conflictos y la reconciliación. Recoge las últimas investigaciones sobre el tema, ofreciendo al respecto algunas "teorías".	www.pastoralsocialcolombia.org
2001	Cartilla	Construcción de paz	Este material del proyecto Colombia Va ofrece los elementos básicos para la construcción colectiva de agenda de paz; plantea los pasos metodológicos que se deben realizar para lograr tal objetivo.	www.cinep.org.co
	Módulo impreso	Construcción de paz	Esta edición ofrece las bases conceptuales y pedagógicas para la construcción de una cultura de paz, el respeto a los derechos humanos y la negociación de conflictos. En su contenido se encuentran pistas metodológicas para el desarrollo de los talleres temáticos.	www.indepaz.org.co
	Cartilla	Construcción de paz	Este es un material de apoyo al proceso de construcción de Territorios de Paz. En su contenido se encuentran elementos conceptuales básicos y experiencias que ayudan a orientar la reflexión y trabajo comunitario a nivel local.	www.redepaz.org.co
2003	Módulo impreso	Construcción de paz	Este primer módulo (de tres) hace un recuento histórico del movimiento por la paz en Colombia, recogiendo sus principales expresiones, su incidencia en los espacios públicos y planteando los retos hacia el futuro.	www.redepaz.org.co
2003	Módulo impreso	Construcción de paz	Este módulo ofrece pistas para reconocer en la historia los rastros y las señales para el reconocimiento mutuo y de la esencia humana y con ello iniciar el camino del cambio, de la transformación, como constructores de paz.	www.redepaz.org.co
2003	Módulo impreso	Construcción de paz	El módulo ofrece herramientas para consolidar procesos de formación política en relación con los temas de la agenda de paz y las problemáticas subyacentes a los conflictos social y armado. Se ofrecen metodologías para el desarrollo de talleres locales y regionales sobre los temas propuestos.	www.redepaz.org.co

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
15	Cátedra por la Paz, la Vida y la Libertad Módulos pedagógicos, boletines de documentación, tratados internacionales, presentaciones y guías pedagógicas	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, INDEPAZ	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, INDEPAZ	8 accesos a documentos	Bogotá, D.C., Colombia
16	Herramientas para la construcción de la paz	Asociación de Trabajo Interdisciplinario, ATI	Secretariado Nacional de Pastoral Social	VII Módulos	Bogotá, D.C., Colombia
17	Aportes a una Pedagogía para la Paz 2002. Proyecto Pedagogía de Paz y Resolución de conflictos - TOMO 1 Paz, Comunidad, Pedagogía	Jiménez, José Manuel; Torres Álvarez, Luis Alberto; Solarte Rodríguez, Roberto; Jiménez Rodríguez, Gonzalo; Silva Cortés, Lina Patricia	Corporación Observatorio para la Paz. Con el auspicio de USAID-Misión Colombia; OIM-Organización Internacional para las Migraciones; Confecámaras; Cámara de Comercio de Bogotá; Redunipaz-Red de Universidades por la Paz	184	Bogotá, D.C., Colombia
18	Aportes a una Pedagogía para la Paz 2002. Proyecto Pedagogía de Paz y Resolución de conflictos - TOMO 2 - Paz, Comunidad, Pedagogía	Jiménez, José Manuel; Torres Alvarez, Luis Alberto; Solarte Rodríguez, Roberto; Jiménez Rodríguez, Gonzalo; Silva Cortés, Lina Patricia	Corporación Observatorio para la Paz. Con el auspicio de USAID-Misión Colombia; OIM-Organización Internacional para las Migraciones; Confecámaras; Cámara de Comercio de Bogotá; Redunipaz-Red de Universidades por la Paz	167	Bogotá, D.C., Colombia
19	Cátedra para la paz, la vida y la libertad. Módulos 1 y 2 - Conflicto y negociación de paz en Colombia	González Posso, Darío. Editor y compilador	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, INDEPAZ	88	Bogotá, D.C., Colombia
20	Cátedra para la paz, la vida y la libertad. Módulo 3 - Propuestas humanitarias y poder ciudadano	González Posso, Darío; Villarraga, Alvaro; Gómez, Mario; Arteaga, Jaime; Turriago, Gabriel; Ibañez, Amparo; Sánchez, Eugenia; Cubides, Ana María.	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, INDEPAZ	48	Bogotá, D.C., Colombia

AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
	CD	Construcción de paz	Este material ofrece los módulos de la cátedra por la paz, la vida y la libertad, presentaciones de capacitación en DDHH y DIH e informes del caso colombiano.	www.indepaz.org.co
2000	Módulos impresos y en folder	Construcción de paz	Este material presenta de forma didáctica los principales temas que se deben abordar en la construcción de la paz. Ofrece fundamentos conceptuales y pedagógicos para ser desarrollados mediante talleres prácticos.	www.pastoralsocialcolombia.org
2002	Módulo impreso	Construcción de paz	Esta edición presenta el trabajo de investigación de un grupo de profesores y estudiantes universitarios sobre la pedagogía para la construcción de la paz en lugares concretos, en donde estuvieron trabajando directamente con las comunidades. Aquí se pueden encontrar temas, experiencias, comprensiones y reflexiones que aportan a la construcción de la paz.	www.suivd.gov.co
2002	Módulo impreso	Construcción de paz	Este segundo tomo del proyecto Pedagogía de Paz y Resolución de Conflictos presenta los ensayos conclusivos de la investigación que realizó el equipo del Observatorio de Paz. Se trabajan temas sobre pedagogía y comunidad, la paz en la historia, ética, el poder, economía, justicia y reconciliación.	www.suivd.gov.co
2000	Versión electrónica	Construcción de paz	Los módulos de la Cátedra son una contribución al fortalecimiento de los valores de una cultura de paz en Colombia. La metodología utilizada es una combinación de bases conceptuales, instrumentos y métodos de trabajo en grupo. Estos dos primeros módulos trabajan los temas de paz y transformación de conflictos y la negociación del conflicto bélico en Colombia, respectivamente.	www.indepaz.org.co
2000	Versión electrónica	Construcción de paz	Este tercer módulo de la Cátedra avanza sobre el tema humanitario y el papel de la sociedad civil. Los temas los desarrolla en cuatro sesiones en las que se presentan los conceptos básicos y la situación al respecto en el país.	www.indepaz.org.co

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
21	Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations	Ben Ramalingam	Overseas Development Institute	87	Londres
22	Monitoreo Participativo de Impactos - Folleto 1: Monitoreo de Impactos a través del grupo base	Dorsi Germann, Eberhard Gohl	Centro Alemán de Tecnologías para el Desarrollo - GATE División de la GTZ	29	
23	Monitoreo Participativo de Impactos - Folleto 2: Monitoreo de Impactos a través de la ONG	Dorsi Germann, Eberhard Gohl	Centro Alemán de Tecnologías para el Desarrollo - GATE División de la GTZ	39	
24	Monitoreo de Impactos: Propuesta Conceptual para el Nivel institucional	Catrina Schläger	Rioplus/GTZ y EAP - El Zamorano	71	Tegucigalpa
25	Guión Metodológico - Caja de Herramientas Monitoreo de Impactos	Marcel janssen, María Delfina Florez, Silja Dressel	Rioplus/GTZ y EAP - El Zamorano	93	Tegucigalpa
26	Manual para el Monitoreo de Impactos Tempranos en Pequeños Proyectos	Useche, Helena; Gamboa, Iván; Bastidas, Ruth; Ruiz, Jaime Andrés	Fondo de Convivencia y Concertación Social. Programa Participación Ciudadana para la Paz, Pacipaz - GTZ		Bogotá, D.C., Colombia

AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
2006	Versión electrónica	Facilitación, aprendizaje y producción de conocimiento	Una guía con herramientas para la construcción de conocimiento y el aprendizaje aplicables a organizaciones humanitarias y de desarrollo, con miras a mejorar la eficacia y efectividad de su trabajo. 30 herramientas se presentan para el desarrollo de 5 competencias: Desarrollo Estratégico; Técnicas de Administración; Mecanismos de Colaboración; Intercambio de Conocimiento y Procesos de Aprendizaje; Producción y Almacenamiento de Conocimiento.	<a href="http://bieson.ub.uni-bielefeld.de">http://bieson.ub.uni-bielefeld.de</a>
1994	Versión electrónica	Facilitación, aprendizaje y producción de conocimiento	El documento inicia señalando la importancia del monitoreo en la gestión de proyectos. En dos capítulos define qué es el monitoreo y propone siete pasos para aplicar e implementar el monitoreo de impactos con la participación de grupos de base. Estos pasos son: ¿qué debe ser observado? ¿cómo puede ser observado? ¿quién debe observar? ¿cómo documentar los resultados? ¿qué fue observado? ¿por qué estos resultados? ¿cuál acción debe ser realizada? Al final propone unos estudios de caso de aplicación de este tipo de monitoreo.	<a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a>
1994	Versión electrónica	Facilitación, aprendizaje y producción de conocimiento	El documento presenta la metodología del “monitoreo participativo de impactos”, que combina dos sistemas independientes de monitoreo: el que hacen los grupos de base y el que hace la ONG. Este monitoreo sigue los mismos pasos del que hacen las organizaciones de base pero realiza además cinco talleres conjuntos de reflexión” con los temas: Qué ha cambiado? Qué han aprendido las personas? Cuál acción debe ser realizada? Cómo podemos mejorar nuestro monitoreo de impactos? Cuales conclusiones podemos sacar de nuestro trabajo?	<a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a>
2005	Versión electrónica	Facilitación, aprendizaje y producción de conocimiento	El documento es la propuesta conceptual para la transferencia de la metodología de monitoreo del Proyecto Rioplus-Honduras a las instituciones con que se ha trabajado.	<a href="http://ns.rds.org.hn/rioplus-gtz/">http://ns.rds.org.hn/rioplus-gtz/</a>
2005	Versión electrónica	Facilitación, aprendizaje y producción de conocimiento	Metodología para el monitoreo de impactos de proyectos y programas de desarrollo orientada hacia la gestión de conocimientos como eje central con énfasis en la población beneficiada como protagonista del ejercicio. El documento presenta el guión metodológico, las herramientas para la implementación de la metodología, bibliografía de soporte y un software.	<a href="http://ns.rds.org.hn/rioplus-gtz/">http://ns.rds.org.hn/rioplus-gtz/</a>
	CD	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	Este material presenta en cuatro talleres el proceso metodológico para la planeación y el diseño de instrumentos de seguimiento de impactos (cambios) de pequeños proyectos en contextos y situaciones específicas.	

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
27	Benefits harms Handbook	CARE International	CARE International	52	
28	Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assesment	Christian Barbero, Sarah Bayne, Emery Brusset, Susanna Campbell, Jos de la Haye, Manuela Leonhardt	CECORE, APFO, CHA, FEWER, INTERNATIONAL ALERT, SAFERWORLD	150	
29	Metodología de Planificación y Evaluación de Proyectos en contextos de conflicto	Patricia Ardon y Amanada rodas	Department forInternationap Development (DFID) & International Alert	32	Londres
30	HANDS-ON PCIA - A Handbook for Peace And Conflict Impact Assessment (PCIA) Part I, II	Kenneth Bush	Federation of Canadian Municipalities	119	

AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
2001	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	El documento expone los objetivos, marco conceptual y metodologías del análisis de “Daños y Beneficios” en una acción humanitaria o de desarrollo. Este tipo de análisis busca que las organizaciones reconozcan y se hagan responsables de los impactos globales de sus acciones, sean estos planeados o no. El manual busca que los encargados de la planeación, mediante el uso de las herramientas presentadas, puedan compartir su conocimiento y experiencia de una manera creativa, eficiente y transparente.	www.reliefweb.int
	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	Caja de herramientas designada para proveer una comprensión de las prácticas, marcos de trabajo y lecciones aprendidas en relación con la “sensibilidad al conflicto”. Se presentan herramientas como la “evaluación de impacto en paz y conflicto” o la “Acción sin daño” así como recomendaciones surgidas de la práctica en organizaciones de países en conflicto. El texto consta de 5 capítulos: (1) introducción a los acercamientos sensibles al conflicto; (2) análisis del conflicto; (3) aplicación de la sensibilidad al conflicto en programas y proyectos; (4) integración de la sensibilidad al conflicto al análisis sectorial y al ciclo de proyectos; (5) construcción de capacidad institucional para la sensibilidad al conflicto.	www.conflictsensitivity.org
2000	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	Herramienta metodológica para la planificación monitoreo y evaluación del trabajo de ONGs y organizaciones sociales en contextos de conflicto. Busca identificar y reconocer los elementos que potencian la contribución de estas organizaciones a la paz y al manejo constructivo de los conflictos. El instrumento se presenta en módulos que pueden ser usados en su totalidad o parcialmente. En el primer apartado, sobre planeación, se enfatiza el análisis del contexto como fundamento para las acciones y estrategias a desarrollar. Se propone también una herramienta para el análisis organizacional y otra para el de conflictividad. En el segundo apartado se abordan aspectos generales del monitoreo y evaluación.	www.international-alert.org
2003	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	El manual presenta la “evaluación de impacto en paz y conflicto-peace and conflict impact assesment PCIA” como un forma de entender y medir el aporte que hace un proyecto de desarrollo al contexto de paz y conflictos en que se encuentra. El análisis de tipo PCIA se propone como un medio de anticipar, monitorear y evaluar las formas en que una intervención afecta y es afectada por las dinámicas de conflicto y paz del contexto. El manual presenta las nociones principales del PCIA, así como los pasos a seguir y las herramientas y ejercicios para aplicarlo.	www.berghof-handbook.net

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD	
31	Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) Handbook Version 2 - A conflict Prevention and Post-Conflict Reconstruction (CPR) Network Resouce	CPR Network	Saferworld, CRD Somali, WSP International	12		
32	Reflecting on Peace Practice Project	CDA Collaborative Learning Projects	CDA Collaborative Learning Projects	25		
33	Evaluation And Aid Effectiveness - Glosario de los principales términos sobre ealuación y gestión basada en resultados	CAD, BM, BID	OECD PUBLICATIONS	37	París	
34	Preventing Conflict and Building Peace - A Manual of Issues and Entry Points	DAC	OECD	150		
35	Construyendo la Paz desde la Organización Social	Programa por la Paz, compañía de Jesús - Alexander González Chavarría - colaboración Comité de Intervención Social del programa por la Paz	CAFOD, CCFD, CONCILIATION RESOURCES	79	Bogotá, D.C., Colombia	



Año	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
2005	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	El manual busca mejorar la comprensión y las habilidades para una planeación sensible al conflicto, usando la perspectiva de "Peace and conflict Impact Assesment". Se dirige a quienes quieren trabajar reduciendo al máximo los posibles daños de su intervención y maximizando los efectos positivos en las comunidades beneficiarias. El manual consta de tres partes: en la primera se presentan las herramientas para entender las tendencias y el contexto en que se trabaja; en la segunda se presentan herramientas para evaluar los impactos, tanto planeados como no planeados; en la tercera se proponen herramientas para enfrentar los daños o potenciar los beneficios de la intervención.	<a href="http://www.cprnet.net">www.cprnet.net</a>
2004	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	El documento presenta la perspectiva de "Acción sin daño-do no harm" y los resultados principales de una investigación sobre las prácticas de las organizaciones que trabajan por la paz. Se exponen tanto cuestiones conceptuales como metodológicas en torno al tema de cómo considerar los impactos de la ayuda o la intervención humanitaria en contextos de conflicto, de cómo medir la efectividad de una intervención hacia la construcción de paz y de cómo observar las acciones de quienes trabajan en las iniciativas de paz.	<a href="http://www.cdainc.com">www.cdainc.com</a>
2002	Versión electrónica	Índices y glosarios	El glosario ha sido preparado por un grupo de trabajo sobre la evaluación de la ayuda al desarrollo con el fin de aclarar los términos relacionados con el tema. Sirve como documento de referencia sobre los principales conceptos y los presenta en inglés, francés y español.	<a href="http://www.oecd.org/dac/evaluation">www.oecd.org/dac/evaluation</a>
2005	Versión electrónica	Índices y glosarios	El manual presenta algunos conceptos y temas considerados fundamentales para la transversalización de un enfoque de prevención de conflictos violentos. Estos conceptos surgen de la práctica misma de las organizaciones que conforman esta red para la cooperación en desarrollo, paz y conflicto. Los temas tratados son: prevención de conflicto construcción de paz; gobernanza y participación; reformas del sistema de seguridad; medio ambiente conflicto y paz; tendencias sociales hacia el conflicto y la reconciliación. El documento sólo está en inglés.	<a href="http://www.oecd.org/dac/conflict">www.oecd.org/dac/conflict</a>
2005	Versión electrónica	Material pedagógico	Cartilla para el fortalecimiento de organizaciones que trabajan por la paz en Colombia. Buscar reconocer los aportes de dichas organizaciones a la construcción de paz y reflexionar sobre los aprendizajes que dejan algunas experiencias de negociación del conflicto armado. La propuesta pedagógica consta de tres pasos: en el primero se reflexiona y reconocen las formas de participación pública de las organizaciones; en el segundo se reconocen sus aportes a la construcción de paz y en el tercero se analizan algunos procesos oficiales de negociación del conflicto armado.	<a href="http://www.c-r.org/our-work/accord/colombia/documents/partpublica.pdf">http://www.c-r.org/our-work/accord/colombia/documents/partpublica.pdf</a>

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
36	Mapas Conceptuales, mapas Mentales y Otras Formas de Representación del Conocimiento	Agustín Campos Arenas		266	Bogotá, D.C., Colombia
37	Conflict-sensitive Programme Management CSPM	Cosude		24	
38	Introducing the Aid for Peace-Approach	Thania Paffenholz		7	

AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
2005	Libro	Material pedagógico	<p>El libro presenta 41 técnicas para la representación gráfica del conocimiento en términos de sus características, elementos y componentes, las cuales son susceptibles de ser usadas en procesos pedagógicos.</p> <p>La primera parte presenta técnicas propias a la construcción de conocimiento; la segunda ofrece técnicas de representación del desarrollo en el tiempo, de comparación, análisis de contexto y de relación; la tercera presenta técnicas de procesos y secuencias, de desagregación y de uso para la comprensión y producción de textos; la cuarta parte presenta técnicas relacionadas con el manejo de problemas (razonamiento, análisis, identificación, solución).</p> <p>Al final se presentan técnicas de representación para usos diversos.</p>	www.magisterio.com.co
2006	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	<p>Documento de la agencia de cooperación suiza que introduce el concepto de “Gestión de programas sensible al conflicto” a sus actividades de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria y señala la importancia de este tipo de enfoque para sus actividades en y sobre los conflictos.</p> <p>El documento da una mirada general a como y cuando se pueden aplicar herramientas de esta perspectiva al ciclo de proyectos que maneja la entidad.</p>	www.deza.admin.ch
	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	<p>La “asistencia a la paz” es una perspectiva de trabajo aún en desarrollo para la planeación y evaluación de programas de paz y asistencia en zonas de conflicto o que se recuperan de situaciones de guerra.</p> <p>Esta perspectiva se puede aplicar para asegurar la relevancia de una intervención en la construcción de paz; mejorar sus efectos; evitar riesgos no intencionados; y asegurar un monitoreo y evaluación sistemáticos y planeados.</p> <p>La perspectiva consta de cuatro partes: el análisis de las necesidades para la paz en determinado contexto; la valoración de la relevancia para la paz de determinada intervención; la valoración de los posibles conflictos que genera dicha intervención y de los efectos de los conflictos en la misma; la valoración de los efectos de la intervención en el conflicto y la construcción de paz.</p>	www.fiellddiplomacy.be

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
39	The Do no Harm Handbook - Acción sin daño	CDA Collaborative Learning Projects	The Do no Harm Project (Local Capacities for peace Project) A project of the Collaborative for Development Action, Inc	23	Cambridge, USA
40	The Evaluation of conflict Resolution Interventions, Part II: Emerging Practice and Theory	Cheyenne Church and Julie Shouldice	INCORE International conflict Research	51	
41	Desarrollo de la Paz, Prevención de Crisis y Manejo de Conflictos	Norbert Topers, Centro Berghof de Investigación para la Gestión Constructiva	GTZ, División 42 Estado y Democracia	90	Berlín

AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
2004	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	<p>El enfoque de “Acción sin daño” es un marco para el análisis del impacto de la asistencia en situaciones de conflicto, resultado de la reflexión que una serie de agencias de ayuda humanitaria hicieron sobre su trabajo en los inicios de los años noventa.</p> <p>Mediante la comparación de diversas intervenciones en contextos de conflicto se pudo identificar algunos patrones de la interacción entre conflicto y asistencia. Se trata de una herramienta descriptiva que en siete pasos permite planear, monitorear y evaluar programas de desarrollo y asistencia humanitaria.</p> <p>Los siete pasos son: comprensión del contexto del conflicto; análisis de divisores y factores de tensión; análisis de conectores y capacidades locales para la paz; análisis del programa de asistencia; análisis del impacto del programa en los divisores y conectores; generación de opciones de planeación; evaluación de dichas opciones y rediseño del proyecto.</p>	www.adainc.con
2003	Versión electrónica	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	<p>Resultado de un taller con expertos en el tema realizado en 2002, el documento presenta algunos de los debates y dilemas en torno a la teoría y la práctica de la evaluación de intervenciones para la resolución de conflictos.</p> <p>Se parte de señalar que muchos de los enfoques de evaluación que están en uso no se pueden aplicar en situaciones de resolución de conflictos, por las particularidades de los contextos donde se realizan estas intervenciones.</p> <p>Algunos de los retos que se enfrentan en la práctica son las particularidades de quien hace la evaluación (rol, compromiso, responsabilidades) y las políticas mismas de la evaluación (cuándo se hace, cómo, para quién).</p> <p>A nivel conceptual el debate gira en torno a la brecha entre el nivel micro de una intervención y el nivel macro de los conflictos que se viven así como la poca consideración de las nociones que subyacen a las prácticas de resolución de conflictos.</p>	www.incore.ulst.ac.uk
2003	Libro	Gestión de programas y proyectos sensible al conflicto	<p>Documento conceptual que sirve de base a las acciones de la GTZ en la prevención de crisis y el manejo pacífico de conflictos. Desarrolla conceptos básicos como “conflicto”, “fomento de la paz y manejo de conflictos”, presenta la perspectiva de la cooperación alemana frente a estos temas y señala los principales enfoques y estrategias de trabajo al respecto. Al final se presenta la oferta de servicios de la GTZ en el área.</p>	www.gtz.de

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)	PRODUCTOR(ES)	PÁGINAS/ CONTENIDO	CIUDAD
42	Monitoreo basado en resultados. Guía para los Proyectos y Programas de Cooperación Técnica	Unidad de Desarrollo de la Empresa - Equipo de Evaluación Interna de la GTZ	GTZ, Unidad 04 Desarrollo de la Empresa, OE 042 Evaluación Interna	35	Bogotá, D.C., Colombia
43	Peace and Conflict Impact Assessment, Critical Views on Theory and Practice	Alex Austin, Martina Fischer and Oliver Wils	Berghof Research Center for Constructive Conflict Management	95	Berlín

AÑO	FORMATO	TEMA PRINCIPAL	RESEÑA	PÁGINA WEB
2004	Versión electrónica		El documento presenta los lineamientos generales para el monitoreo basado en resultados en la GTZ. Se dan las definiciones principales, las tareas a realizar y los pasos a seguir para implementarlo.	<a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a>
	Versión electrónica		<p>Compilación de artículos de debate sobre el “monitoreo de impacto sensible al conflicto y la paz” que sirven como estado del arte sobre el tema.</p> <p>El debate toca temas como: los sentidos de pertenencia, empoderamiento y control que resultan de estos ejercicios de monitoreo; los niveles de participación implicados; la atribución de impactos entre acciones micro y conflictos macro; la generación de indicadores sensibles a los conflictos y la paz; la tensión entre métodos estandarizados y acercamientos flexibles y adaptables; y los usos de las teorías.</p>	<a href="http://www.berghof-handbook.net">www.berghof-handbook.net</a>



## LITERATURA Y REFERENCIAS

Abad, Darío, 1996. El control de gestión. Interponed Editores: Bogotá.

Anderson, Mary et al. 2004: Reflecting on Peace Practice Project. CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge. [www.cdainc.com.rpp](http://www.cdainc.com.rpp)

Barbolet, Adam et al., 2005: The utility and dilemmas of conflict sensitivity. Berghof Handbook for Conflict Transformation. Dialogue Series. [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net)

Bendaña, Alejandro, 2003: What Kind of Peace is Being Built? Critical Assessments from the South. Ottawa: IDRC.

Bush, Kenneth, 2003: Hands-On PCIA. A Handbook for Peace and Conflict Impact Assessment. Federation of Canadian Municipalities.

Carnegie Endowment, 2003: The Responsibility to Protect. New York.

Collier, Paul et al., 2003: Breaking the Conflict Trap. Civil War and Development Policy. Washington, DC: World Bank.

COSUDE, 2005: Mainstreaming the prevention of violence. Conflict-sensitive program management in

international cooperation. Berne: COSUDE.

Duffield, Mark, 2001: Global Governance and the New Wars. London: Zed Books.

Fisher, Simon et al., 2000: Working with Conflict. Skills and Strategies for Action. London: Zed Books/ Responding to Conflict.

Germann, Dorsi/Gohl, Eberhard: Monitoreo Participativo de impactos. Eschborn: GTZ, GATE

Goodhand, John/Atkinson, Philippa, 2001: Conflict and Aid: Enhancing the Peacebuilding Impact of International Engagement. London: International Alert.

Herweg, Karl/Steiner, Kurt, 2002: Impact monitoring and assessment. Instruments for use in rural development projects with a focus on sustainable land management. Vols. 1 y 2. Wabern: SDC, GTZ, cde, helvetas, World Bank.

International Alert, Saferworld, FEWER, Africa Peace Forum, Center for Conflict Resolution, Consortium of Humanitarian Agencies, 2004: Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: Tools for Peace and Conflict Impact Assessment. London. [www.conflictsensitivity.org](http://www.conflictsensitivity.org)



- International Alert, 2005: *Conflict-sensitive Business Practice. Guidance for Extractive Industries*. London: International Alert. [www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)
- Kaldor, Mary, 1999: *New and Old Wars. Organized Violence in a Global Era*. Stanford: Stanford University Press.
- Kusek, Z.J./Rist, R.C., 2004: *A handbook for development practitioners: Ten steps to results-based monitoring and evaluation systems*. Washington, DC: World Bank.
- Lange, Maria, 2004: *Building Institutional Capacity for Conflict-Sensitive Practice: The Case of International NGOs*. London: International Alert.
- Leonhardt, Manuela et al., 2002: *Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) and NGO Peacebuilding. Experiences from Kenya and Guatemala*. London: International Alert, Centre for Conflict Research, IEPADES.
- Leonhardt, Manuela, 2002: *Lessons learned from Peace and Conflict Impact Assessment*. *Journal of Peacebuilding and Development* 1(1):39-56.
- Paffenholz, Thania/Abu-Nimer, Mohammed/Mccandless, Erin, 2005: *Peacebuilding and development. Integrated approaches to evaluation*. *Journal of Peacebuilding and Development* 2(2):1-5.
- Rubin, Barnett, 2004: *Road to Ruin. Afghanistan's Booming Opium Economy*. New York: Center on International Cooperation.
- Schmelzle, Beatrix, 2005: *New trends in Peace and Conflict Impact Assessment*. *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. Dialogue Series. [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net)
- Smith, Dan, 2004: *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*. Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
- Trocaire, 2004: *Conflict Sensitivity and Peace Building in Development. An Analysis of Concepts, Theory and Practice*. Dublin. [www.trocaire.com](http://www.trocaire.com)
- UNDP, 2005: *Human Development Report*. <http://hdr.undp.org/reports/global/2005/>
- Zupan, Natascha, 2005: *Development assistance and peacebuilding projects in conflict areas: Background, tools, lessons learned, and challenges ahead*. *Journal for International Politics and Society* 4:49-62.



## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ASDI	Agencia Sueca de Desarrollo Internacional
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (Ministerio Federal de cooperación Económica y Desarrollo de Alemania)
CDA	Collaborative for Development Action
CIDA	Canadian International Development Agency (Agencia de Canada para el Desarrollo internacional)
CINEP	Centro de Investigación y Educación Popular
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DfID	Department for International Development (Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido)
DNP	Departamento Nacional de Planeación
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Cooperación Técnica Alemana al Desarrollo)
IGOP	Índice de Gestión, Organización y Planeación
NORAD	Agencia de Noruega para la cooperación al desarrollo
ONG	Organización No-Gubernamental
Pacipaz	Programa Participación para la Paz
PCIA	Peace and Conflict Impact Assessment (Valoración de impactos en paz y conflicto)
PNB	Producto Nacional Bruto
PDP	Programa de Desarrollo y Paz
USAID	The United States Agency for international Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
SNV	Servicio holandés de cooperación al desarrollo





Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Cooperación Técnica Alemana  
Programa Participación Ciudadana para la Paz - PACIPAZ  
Carrera 13 No. 97-51, Oficina 302  
A.A. 89836  
Bogotá D.C., Colombia  
Teléfono: ++57-1-6361114  
Fax: ++57-1-6351552  
E-mail: [gtz-kolumbien@gtz.de](mailto:gtz-kolumbien@gtz.de)



---

Berghof Foundation for Peace Support

**COMO**  
Consulting für Projektmanagement  
und Organisation GmbH