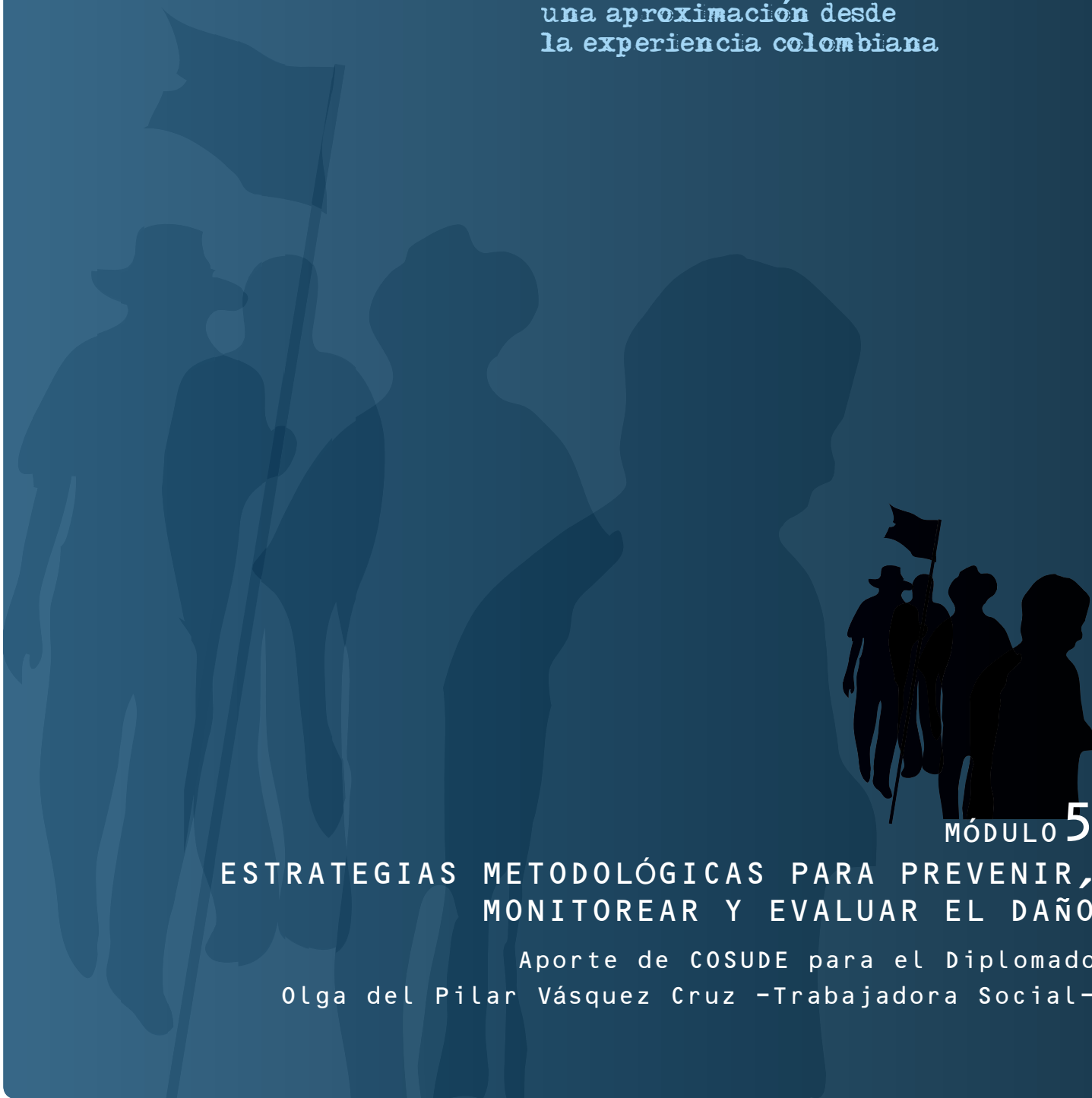


ACCIÓN SIN DAÑO Y REFLEXIONES SOBRE PRÁCTICAS DE PAZ:

una aproximación desde
la experiencia colombiana



MÓDULO 5

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA PREVENIR,
MONITOREAR Y EVALUAR EL DAÑO

Aporte de COSUDE para el Diplomado
Olga del Pilar Vásquez Cruz -Trabajadora Social-

Índice

- **Presentación**
- **Objetivos**
- 1. Antecedentes**
- 2. Consideraciones previas**
 - 2.1 ASD una opción ética frente a la intervención en contextos de guerra
 - 2.2 La integralidad del ser humano
 - 2.3 Una intervención reflexiva y dinámica
 - 2.4 Preocupación por el impacto de las intervenciones
 - 2.5 Marco flexible
- 3. Estrategias y herramientas para identificar el impacto de las intervenciones en medio del conflicto**
 - 3.1 Etapa 1. análisis de la dinámica socio cultural del grupo o comunidad
 - 3.2 Etapa 2: análisis del conflicto

- 3.2.1 Caracterización general del conflicto (según conflict assessment guide)
- 3.2.2 Análisis de divisores/tensiones y de conectores/capacidades locales de paz la propuesta del enfoque ASD
- 3.3 Etapa 3. análisis de los programas de asistencia
- 3.4 Etapa 4: formulación de estrategias. planeación o re-diseño de proyectos
 - 3.4.1 Definición del objetivo de intervención
 - 3.4.2 Definición del proceso de intervención
 - 3.4.3 Desarrollo indicadores
 - 3.4.4 Conexión del proyecto con los posibles escenarios de conflicto y preparación de planes de contingencia
 - 3.4.5 Mecanismos de monitoreo y evaluación

4. Reflexiones finales

5. Bibliografía

Tabla de contenido, índices y figuras

- **Figura 1.** Esquema de la Propuesta Metodológica para una Acción Sin Daño – Adaptación
- **Figura 2.** Síntesis de la etapa 1: Análisis de las dinámicas socioculturales del grupo y del conflicto en la región
- **Figura 3.** Marco analítico para evaluar los impactos de la ayuda sobre el conflicto- Propuesta original ASD
- **Figura 4.** Síntesis de la etapa 2: Análisis de la dinámica del conflicto
- **Figura 5.** Síntesis de la etapa 3: Análisis de los programas de asistencia
- **Figura 6.** Síntesis de la etapa 4: Planeación y re-diseño de proyectos y programas
- **Tabla 1.** Algunas ideas para elaborar el mapa socio-cultural de una comunidad
- **Tabla 2.** Proceso de Acompañamiento psicosocial a las comunidades víctimas del conflicto armado en Bojayá. Ítems guía para el componente psicoterapéutico
- **Tabla 3.** Ejemplos de fuentes de tensión y conflicto
- **Tabla 4.** Preguntas guía para realizar un análisis del daño ocasionado por los programas y proyectos de asistencia
- **Tabla 5.** Indicadores de proyecto

■ Presentación

Una de las metas del enfoque Acción Sin Daño- en adelante ASD es contar con herramientas concretas que orienten la identificación y reparación del daño. En este módulo se recoge la discusión teórica desarrollada en los módulos previos y se avanza en la propuesta de instrumentos específicos no sólo con el fin de lograr su identificación sino, principalmente, con el ánimo de prevenir y corregir las acciones o estrategias que generan daño cuando se trata de procesos en marcha en contextos de conflicto. El carácter reflexivo, preventivo y re-estructurante de la práctica, característico de este enfoque, se refleja en el instrumental que se presenta en este módulo.

■ Objetivos

Una vez finalice este módulo, las personas que participan en proyectos de desarrollo o de acciones humanitarias estarán en capacidad de:

- Aplicar y adecuar los instrumentos ASD a los procesos y proyectos desarrollados en su respectiva organización.
- Proponer nuevas herramientas que permitan identificar, evaluar y corregir daños ocasionados por acciones de ayuda humanitaria o de promoción del desarrollo.
- Identificar el papel de cada actor en la generación y prevención de daños.
- Proponer indicadores para monitorear el daño en diferentes contextos y tipos de proyectos.

1. Antecedentes

El Proyecto Acción Sin Daño –Do no Harm- también conocido como Capacidades Locales para la Paz¹ comienza a desarrollarse en la década de 90 debido a la inquietud de organizaciones no-gubernamentales internacionales y locales (ONG) y agencias donantes de Norte América y Europa, acerca de los efectos de las acciones de la ayuda humanitaria y de la cooperación al desarrollo en contextos de conflicto.

Las evidencias mostraron que, muchas veces, acciones necesarias y bien intencionadas terminaron prolongando y exacerbando el conflicto; de igual manera, se observó que algunas estrategias adoptadas para hacer viable el trabajo en medio de la guerra terminaron cumpliendo su cometido y aún más, apoyando a los actores sociales en su búsqueda de distensiones lo que, para muchos, significaba un aporte a la búsqueda de paz (Anderson, 1999).

Así, el proyecto se inicia con la sistematización de 12 experiencias de ayuda humanitaria desarrolladas en diferentes contextos signados por conflictos armados². Posteriormente, se programan cerca de 25 talleres locales de retroalimentación con donantes y ONG donde, además de dar a conocer los doce casos se derivaron nuevas reflexiones acerca del tema, se discutieron lecciones aprendidas del trabajo de campo, así como los puntos de encuentro y las divergencias respecto a las experiencias en terreno de los grupos reunidos en estos espacios. Como resultado de ambas estrategias –sistematización de casos y talleres- se produce un modelo de análisis con el objetivo de dar herramientas para identificar los daños generados en los procesos de transferencia de recursos (humanos, materiales, no materiales) derivados de las acciones humanitarias o de desarrollo desplegadas en contextos de conflicto. Este instrumental y la discusión que le dio origen fueron recogidos en

¹ El proyecto fue encargado a la ONG *the Collaborative for Development Action*.

² Los estudios de caso se desarrollaron en Afganistán, Burundi, Bosnia-Herzegovina, Camboya, Croacia, Georgia, Guatemala, India, Jerusalén, Líbano, Mozambique, Pakistán, Somalia (dos casos) y Tajikistán.

el libro *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War*, escrito por Mary Anderson y publicado en 1999.

Paralelamente, entre 1997 y 2000, numerosas organizaciones internacionales de asistencia humanitaria y de desarrollo introducen este marco de análisis en sus sistemas de planeación y evaluación³. Otras tantas generan instrumentos alternos algunos de ellos complementarios al enfoque ASD, que buscaban promover acciones sensibles al conflicto al tiempo que procuraban aportar a la generación de condiciones de paz.

Este enfoque llega a Colombia por iniciativa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE- que, en el segundo semestre del año 2004, lleva a cabo un seminario-taller sobre Acción sin daño y Reflexiones sobre prácticas de Paz -RPP en tres ciudades de Colombia⁴ con un número representativo de sus Copartes en el país y otras ONG y donantes interesadas en el tema.

Posteriormente³, durante el primer semestre de 2005, se realizó una pequeña investigación, mediante entrevistas estructuradas, con algunas de las organizaciones que participaron en los talleres y otras que, aunque no participaron, comparten propósitos comunes desde la academia y/o desde la práctica.

Producto de ese trabajo previo y con el interés por mantener viva la reflexión en el tema, hacia finales de 2006 se establece un convenio entre el Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia - PIUPC de la Universidad Nacional de Colombia y COSUDE para desarrollar un proceso de formación -a través de este Diplomado- y de acompañamiento a la incorporación del enfoque ASD con un primer grupo impulsor que se espera ajuste algunos de sus mecanismos de acción y realice labores de multiplicación de esta perspectiva.

³ Los aprendizajes de esta fase de implementación han sido consignados en el libro "*Options For Aid in Conflict: Lessons from Field Experience*" publicado por la CDA en 2001. La publicación está disponible en el site www.cdainc.com

⁴ Cerca de 100 personas participaron en estos eventos en Cartagena, Cali y Bogotá.

2. Consideraciones previas

Antes de tratar el tema de las estrategias e instrumentos metodológicos para una Acción Sin Daño es útil retomar brevemente algunos aspectos centrales -la mayoría de los cuales fueron tratados en el [módulo 1](#) para recordar desde dónde nos posicionamos cuando hablamos de evitar daños.

2.1 ASD una opción ética frente a la intervención en contextos de guerra

Desde nuestro punto de vista hacer o no daño no es exclusivamente una cuestión técnica, es decir no depende de la utilización de herramientas “adecuadas” de manera sistemática y precisa. Una acción que procura evitar el daño parte, ante todo, de una posición ética que recurre a nuestra conciencia social acerca de la justicia o visto desde otro punto de vista, nos remite a la conciencia acerca de lo que es bueno o no en la perspectiva de un colectivo.

De esta manera, la ASD implica un posicionamiento ético frente a la intervención que pone a prueba nuestra capacidad de leer, interpretar y consultar continuamente el contexto a la luz de las concepciones de bien-estar y justicia. Dichas concepciones son relativas a cada cultura y pueden ir mudando a lo largo de la historia de los grupos humanos y en relación con la experiencia vital de los sujetos. Así, por ejemplo, lo que es bueno y perseguible para un colectivo probablemente no lo sea para otro, o igualmente aquello que ayer fue deseable para un grupo puede ser reconsiderado al no ajustarse a las expectativas del hoy. De la misma manera, podemos encontrar que lo que resulta pertinente y adecuado para los hombres puede no serlo en concepto de las mujeres, los jóvenes o los ancianos del grupo (ver [módulo 1](#)).

La capacidad de tejer fino a la hora de entender los valores que median en las relaciones sociales de un grupo, así como aquellas que son pilar de nuestra acción, constituye una de las premisas esenciales para llevar a cabo una Acción sin daño.

2.2 La integralidad del ser humano

En lo anterior, subyace también una concepción del ser humano que atañe a la valoración de su dignidad -su valor intrínseco e irreductible- su autonomía –capacidad de deliberar y definir sus objetivos personales así como la forma de lograrlos- y su libertad –el conjunto de capacidades que llevan a las personas a tomar decisiones sobre el tipo de vida que desean.

Como vimos en el módulo 1, una ética de mínimos que reconoce estos valores -dignidad, autonomía y libertad - requiere de nuestro compromiso como planificadores y ejecutores de programas con dos principios básicos: la participación de los actores (beneficiarios y otros asociados) y la comprensión del contexto y de sus interacciones. Son éstos, dos de los asuntos que, con más énfasis, se tratarán en las herramientas metodológicas aquí contenidas.

2.3 Una intervención reflexiva y dinámica

El carácter reflexivo, preventivo y re-estructurante de la práctica propio del enfoque ASD se refleja, desde nuestro entender, en la aplicación de una ética que a la vez que indaga por los valores y principios que orientan la acción (ética deontológica) se pregunta por las consecuencias y efectos de “lo actuado” (ética consecuencialista). De esta manera, partimos de que en nuestra praxis analizamos, discernimos y decidimos con base en los principios y valores que sirven de marco para nuestras acciones y que llevan implícitas la proyección de los posibles resultados que nuestros actos tendrán. Una vez concretizada nuestra acción es posible -y necesario- evaluar sus consecuencias concretas en un continuo en el cual colocamos aquello catalogado como aceptable -e incluso procurable- hasta aquello definido como inaceptable e intolerable (Hernández, 2005, tomado del módulo 1). En este nicho de análisis es posible identificar el daño.

Colocando lo anterior en el marco instrumental del que trata este módulo, aplicamos una ética que promueve el análisis previo de las acciones a la luz del marco político y ético que las motiva. A la vez, mantenemos alerta nuestros sistemas de monitoreo y evaluación para identificar las consecuencias deseadas o no, producto de nuestra labor, con la posibilidad de

que se den los ajustes y redefiniciones necesarias para encauzar las acciones al fin último procurado por el proyecto o programa desarrollado, evitando efectos negativos.

2.4 Preocupación por el impacto de las intervenciones

La propuesta de ASD parte del supuesto de que las intervenciones en contextos de conflicto no son neutrales y, por ello, tienen la probabilidad de empeorarlo o en el mejor de los casos, de mitigarlo.

Esta reflexión llevada más allá del marco de la guerra nos permite entender por qué, pese a perseguir objetivos plausibles y muchas veces loables, algunos proyectos y programas terminan por reforzar relaciones de poder, desigualdades sociales o económicas, disputas entre grupos por recursos considerados valiosos, discrepancias culturales o religiosas, exclusión política, en últimas, puede ayudar a mantener e incluso reforzar, las dinámicas que generan inequidad en una sociedad dada.

Por suerte, nuestra acción también tiene el potencial para cuestionar estas relaciones, disminuir las tensiones y reforzar las conexiones entre grupos. Es ahí donde radica el carácter transformador de la intervención y donde la perspectiva ASD se constituye en herramienta útil para evidenciar y monitorear unos y otros: daños y aportes a la construcción de equidad y de paz.

Volviendo a los contextos de guerra, así como ninguna intervención es neutral respecto a la exacerbación o mitigación del conflicto tampoco es ajena a ser afectada por los embates de la guerra. Es sabido de las amenazas a los profesionales de campo, de las dificultades para transitar que los actores armados imponen, de los robos de ayudas y equipamientos. De ahí la importancia de monitorear constantemente el conflicto y estar alerta a la forma en que lo influenciarnos y en que éste afecta nuestra labor.

En síntesis, entender la complejidad de conflictos de hoy –en sus motivaciones estructurales y coyunturales, en el involucramiento de actores, en los efectos sobre la población civil y la

interferencia, positiva o negativa, que generan los proyectos y la asistencia ofrecida- es pieza clave a la hora de realizar una intervención desde un enfoque ASD.

2.5 Marco flexible

Toda metodología en su enunciado se autoprocama flexible, para no ser la excepción esta también hace un llamado a la flexibilidad vista como la posibilidad de ir incorporando de acuerdo con las posibilidades institucionales, parte –o todo- el esquema aquí propuesto incluyendo adaptaciones y nuevas versiones. El objetivo último no es que ONGs, agencias de cooperación, donantes o entidades públicas adopte normativamente las herramientas, la idea es que la inquietud por monitorear el conflicto y el impacto sobre éste se convierta en una rutina dentro del trabajo.

En conclusión, la ASD no busca incrementar la “fatiga” a la cual ya están sometidas muchas organizaciones debido a la suma de exigencias para incorporar enfoques, instrumentos, formatos de presentación de informes, etc. La ASD busca volver el análisis de nuestro impacto sobre el conflicto una forma de pensar y actuar en la cotidianidad del trabajo que realizamos.

3. Estrategias y herramientas para identificar el impacto de las intervenciones en medio del conflicto

Un enfoque que busque identificar el trasfondo ético de las acciones, que dé valía al ser humano en su integralidad, que entienda la dinámica del conflicto y pueda monitorearlo constantemente, que responda activamente a la prevención y corrección del daño se desenvuelve en las etapas que describiremos a continuación.

Es importante aclarar que, aun cuando tomaremos como base la propuesta de ASD desarrollada por el equipo de CDA en desarrollo del proyecto Capacidades locales para la paz, hemos incluido algunos otros elementos que parten de la experiencia en terreno del

PIUPC-UN y de los socios del consorcio COSUDE-Acción Sin Daño con el fin de identificar no solamente aquellos daños derivados del incremento de las tensiones entre grupos en marcos de conflicto sino en general, todo aquel daño derivado de proyectos y programas que afectan la cotidianidad, los valores, la idea de bien-estar de comunidades y grupos.

Frente a su uso, la metodología que aquí se propone puede ser utilizada por equipos de campo que desarrollan labores puntuales de asistencia humanitaria o proyectos de desarrollo con comunidades o grupos particulares. Si bien aporta elementos estratégicos a la hora de entender el conflicto y la acción de las entidades, su foco está básicamente en las adecuaciones de los mecanismos de operación y planificación en campo.

De esta manera, las fases e instrumentos propuestos son:

Análisis de la dinámica socio cultural del grupo. Esta etapa contempla una aproximación a las dimensiones del ser, hacer, estar y tener, particulares al colectivo con el cual desarrollamos nuestra labor.

Análisis del conflicto. Para ello ponemos en consideración dos propuestas que pueden conjugarse: el análisis de conflicto de Conflict Assessment Guide que se basa en la descripción de estructuras, actores y dinámica del conflicto y el análisis de divisores y tensiones y de conectores y capacidades locales de paz del enfoque original ASD.

Análisis de los programas de asistencia. Opera para proyectos en marcha y trata de revisar los principios y mandatos que orientan la acción; analizar en detalle la situación que se atiende o situación que se intenta subsanar; definir sobre quiénes se actúa y sobre quiénes no y las implicaciones de la propuesta de focalización adoptada, además de emprender un análisis organizacional (equipo de campo, estructura, mecanismos de acción); y por último, contrastar todo lo anterior con el análisis del conflicto y de la dinámica sociocultural de los grupos para identificar los efectos nocivos de la acción.

Formulación de estrategias: planeación o re-diseño de proyectos. Con los insumos obtenidos en las fases anteriores, esta etapa contempla el diseño (si el proyecto va a formularse) o re-diseño de acciones (si el proyecto está en marcha) tratando de evitar los efectos no

deseados producto de la intervención para finalmente conseguir potencializar aquellos que favorecen el logro de la paz.

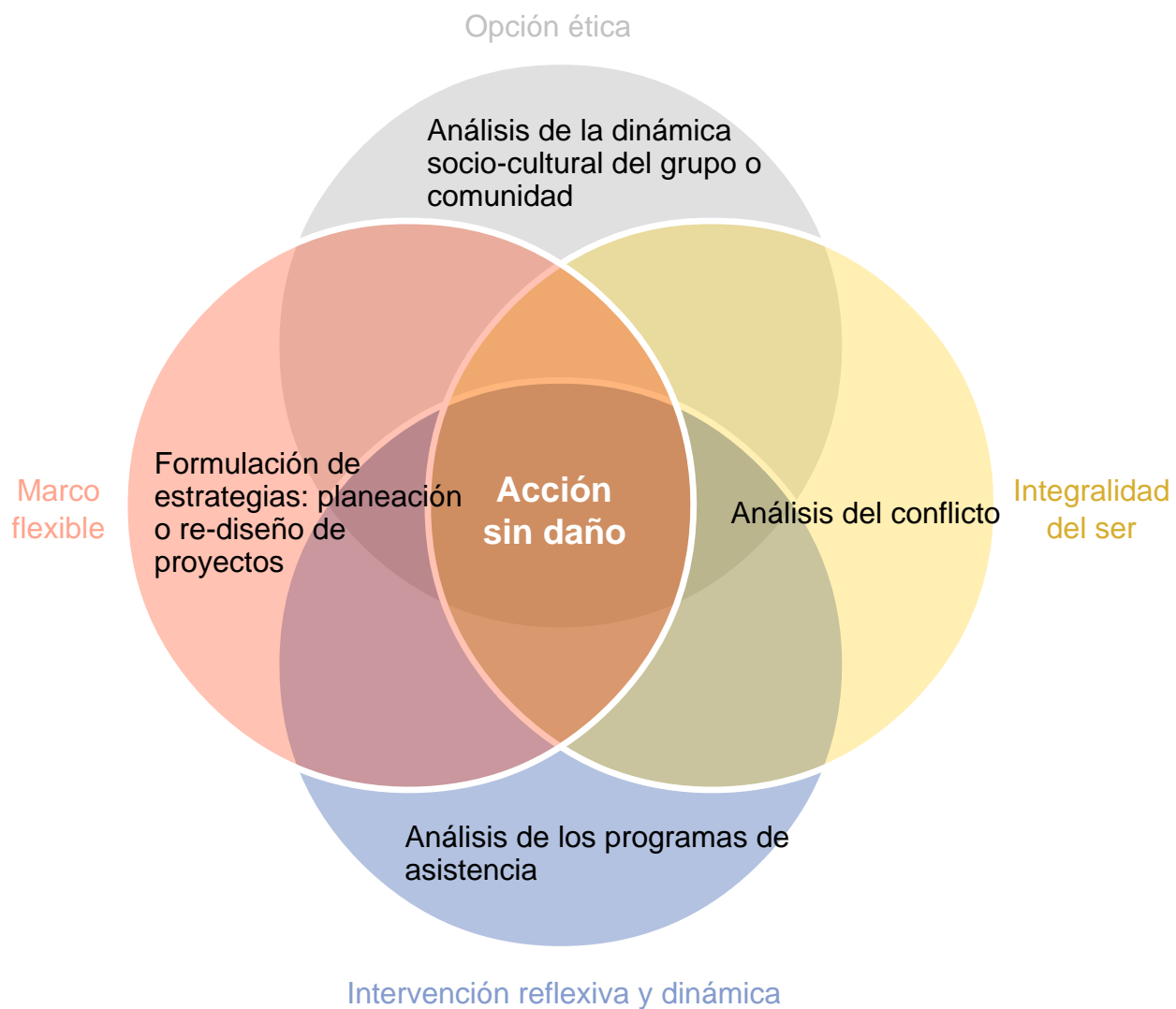


Figura 1. Esquema de la Propuesta Metodológica para una Acción Sin Daño –Adaptación

3.1 Etapa 1. Análisis de la dinámica socio cultural del grupo o comunidad

Elaborar una aproximación al contexto socio-cultural de un grupo permite entender sus sistemas de creencias y valores y la forma en que estos actúan como referentes y mediadores frente a la realidad.

Así, todo colectivo social –llámese comunidad, grupo, nación- comparte unos preceptos que le permiten interpretar, dar sentido y actuar creativamente frente a las potencialidades o limitantes que su entorno le ofrece. Dicho de otra manera, todo grupo social comparte unos referentes que reflejan las diferentes formas de “ser”, “estar”, “tener” y “hacer”⁵ que le dan sentido al grupo y a su contexto y que orientan las acciones de sus miembros en procura del “bien-estar”.

Para ejemplificar lo anterior, retomaremos la descripción realizada sobre lo que significa estar-bien para los participantes a un taller realizado en junio de 2004 por el PIUPC de la Universidad Nacional, como parte del acompañamiento psicosocial a las comunidades de Bojayá. Al respecto los asistentes señalaban lo siguiente:

“(…) compartir el plátano y el pescao con los vecinos y parientes, compartir dulce de coco, piña, papaya y papa en semana santa, el día de las madres y en navidad, no tener que estar en casa ajena y poderla construir, modificar y desarmar de acuerdo a lo que la naturaleza dispone y al crecimiento de la familia; estar en el propio territorio, poder trabajar duro para no alimentar la pereza y poder enseñar el bien a los hijos, con conseguir las cosas que uno tiene a partir del propio esfuerzo, con estar con la comunidad de uno, no vivir en incomunidad⁶, con poder respetar el lugar de los vivos y los muertos, el lugar de las creencias, del espanto y de los secretos, el lugar para enterrar el ombligo, para enterrar a los muertos, con poder dormir porque los muertos están en paz, con no vivir asustados, ni con tristeza. [En medio de este intercambio de palabras levantan la mano y la voz dos mujeres] Para nosotras estar bien tiene que ver con poder tener el propio espacio para desempeñar sus labores de cocina, tener

⁵ Retomando los términos usados por Sen (1996)

⁶ Término utilizado por los participantes en taller realizado en Bellavista para referirse a la pérdida de comunidad.

intimidad, no ver a los hijos mal, ni a los esposos desesperados” (Bello et al, 2005, p.17)

Esto nos lleva a visibilizar mundos sociales que coexisten al propio conocido y que la mayoría de las veces se salen de los marcos que el pensamiento homogenizante de la sociedad occidental establece. Concordando con Bello et al (2005) “nos enfrentamos, entonces, con un mundo desconocido y en ocasiones incomprensible para nuestra lógica; reconocemos una gran ignorancia y distancia frente a estos otros” (p. 23) y por ello, planteamos la necesidad de aproximarnos y entender, desprovistos de preconceptos, realidades distintas a las nuestras.

El carácter particular e histórico de la conformación de estos mundos nos remite a la forma en que los referentes que les dan vida se construyen y se modifican en el tiempo. También, individualmente, hombres, mujeres, ancianos, niños interpretan y adecúan este marco, lo cual ofrece una perspectiva que, si bien es colectiva, también es particular a la experiencia vital y a la capacidad de agencia de los individuos. Esto suma complejidad pero también especificidad al particularizar la experiencia colectiva de cada conglomerado humano y la vivencia individual de familias y sujetos.

La tabla 1 propone algunas ideas para elaborar un mapa socio-cultural de un grupo, atendiendo a las categorías aquí propuestas.

Tabla 1. Algunas ideas para elaborar el mapa socio-cultural de una comunidad

SER. Quiénes somos, nuestro origen, las principales características que nos hacen una comunidad/un grupo particular; cuáles son nuestros proyectos a futuro (individuales y colectivos); cuáles son nuestras principales tradiciones y rituales; qué episodios marcan la historia de nuestra comunidad; cómo educamos a nuestros hijos/as, qué valores les transmitimos; qué caracteriza nuestra identidad (como grupo/ como individuos); quiénes son las autoridades y líderes de la comunidad, qué comportamientos de hombres y mujeres son censurables.

ESTAR. Qué nos hace *estar* bien, qué nos hace *sentir* bien, qué hacemos a diario para lograr estar/sentirnos bien, qué situaciones limitan el logro de nuestro bien-estar

TENER. Cómo vivimos, cómo son nuestras viviendas, qué nos gusta tener en ellas, cómo es nuestro entorno/territorio, qué valoramos/apreciamos de ese entorno, qué ocurre cuando nuestro entorno cambia, con

qué contamos para producir (bienes, recursos, etc.).

HACER. Cómo producimos (cultivamos, pescamos, cocinamos, tejemos, bordamos), en qué trabajamos, qué hacen las mujeres, los hombres, los jóvenes, los niños/as y ancianos/as de nuestra comunidad/grupo, qué pasa cuando no podemos hacer lo que rutinariamente acostumbramos, qué alternativas tenemos

Nota. Las dimensiones del ser, estar, tener y hacer pueden referirse al presente, al pasado o a las ideas de futuro del grupo o comunidad. Estas pueden ser reconstruidas a partir de entrevistas colectivas e individuales, observación de campo o de la aplicación de técnicas como los mapas del [tejido social](#) y del [territorio](#) y el [calendario estacional](#).

Tabla 1: Algunas ideas para elaborar el mapa socio-cultural de una comunidad

En contextos de conflicto, entender la dinámica socio-cultural de un grupo toma aun más relevancia, pues estos preceptos continúan actuando como referentes a la hora de enmarcar los hechos derivados del conflicto y las acciones consecuentes. En la identificación de tensiones y divisores y conectores para la paz, que hacen parte de la propuesta original de ASD, la identificación de marcos socio-culturales ofrece insumos importantes como se verá más adelante.

La concepción de mecanismos de afrontamiento acuñada dentro del enfoque psicosocial aporta valiosas reflexiones cuando de ligar conflicto y recursos socio-culturales se refiere. Así,

“Los mecanismos de afrontamiento se refieren a aquellas acciones y narrativas de construcción e interpretación a que recurren los pobladores para encontrarle un sentido a los acontecimientos [violentos]. En estas acciones y narrativas se manifiestan tanto los recursos simbólicos individuales y colectivos –históricamente constituidos en el marco de configuraciones sociales y culturales– como los que aportan los agentes externos. De esta manera, se posibilita la reconstrucción de las relaciones, las actividades y las dinámicas económicas y culturales, materiales y simbólicas, desestructuradas y alteradas por la guerra (...) no se trata solamente de un recurso inventariado en los haberes de la comunidad, sino de un ejercicio creativo, forzado, si se quiere, por la inminencia del riesgo y por la necesidad de control sobre la vida y el entorno, en función de un presente soportable-aceptable y un futuro posible” (Bello et al, 2005, 147)

En el caso de Bojayá, los mecanismos de afrontamiento posteriores a la masacre de mayo de 2002, se han basado en los recursos culturales propios de las comunidades afrodescendientes e indígenas que habitan esta región, expresados a través de rituales, celebraciones, juegos, danza y canto que han permitido que la comunidad encuentre formas autónomas para recuperar la memoria, expresar las emociones y recrear las situaciones de pérdida, dolor y miedo, causadas por el conflicto armado (Bello et al, 2005).

La tabla 2 recoge algunos de los ítems que utilizó el equipo PIUPC-UN como guía metodológica para entender cómo actúan los recursos socio-culturales de un colectivo en los procesos de resignificación de la guerra, en la elaboración de duelos y en la identificación de los daños producidos por el conflicto. Esta propuesta puede desarrollarse aun más explorando nuevas facetas en las cuales se articulan recursos sociales y culturales e impactos de la guerra. La guía orientó las actividades de investigación, así como el desarrollo de talleres, entrevistas y actividades lúdicas a lo largo del proceso de acompañamiento psicosocial a estas comunidades.

Tabla 2. Proceso de Acompañamiento psicosocial a las comunidades víctimas del conflicto armado en Bojayá. Ítems guía para el componente psicoterapéutico.

- ¿Cuáles son las explicaciones que hombres, mujeres, niños y niñas les dan a los hechos violentos?
- ¿Cuáles son los daños y las transformaciones que la violencia ha ocasionado en cada uno?
- ¿Qué han hecho para afrontar los daños y pérdidas? (individual y colectivamente)
- ¿Quiénes y por qué son las víctimas de la violencia?
- ¿Qué sentidos y significados circulan alrededor de las situaciones que generan miedo, desconfianza, incertidumbre?
- ¿Cómo se relacionan los individuos, las familias y el colectivo a partir de ellos? y ¿qué potencia y qué limita estas situaciones?
- ¿Cómo se expresan los duelos vividos, cómo se superan? ¿Cómo se ubica cada individuo frente a las pérdidas experimentadas? ¿Cómo se intenta reparar el hecho vivido?

Fuente: Tomado de Bello, M. et al., (2005) *Bojayá memoria y río. Violencia política, daño y reparación*. Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de Iniciativas para la Paz y la Convivencia-PIUPC, Bogotá, Pág. 29.

Tabla 2. Proceso de Acompañamiento psicosocial a las comunidades víctimas del conflicto armado en Bojayá. Ítems guía para el componente psicoterapéutico

La siguiente figura presenta una síntesis de la etapa 1 de la metodología aquí propuesta.

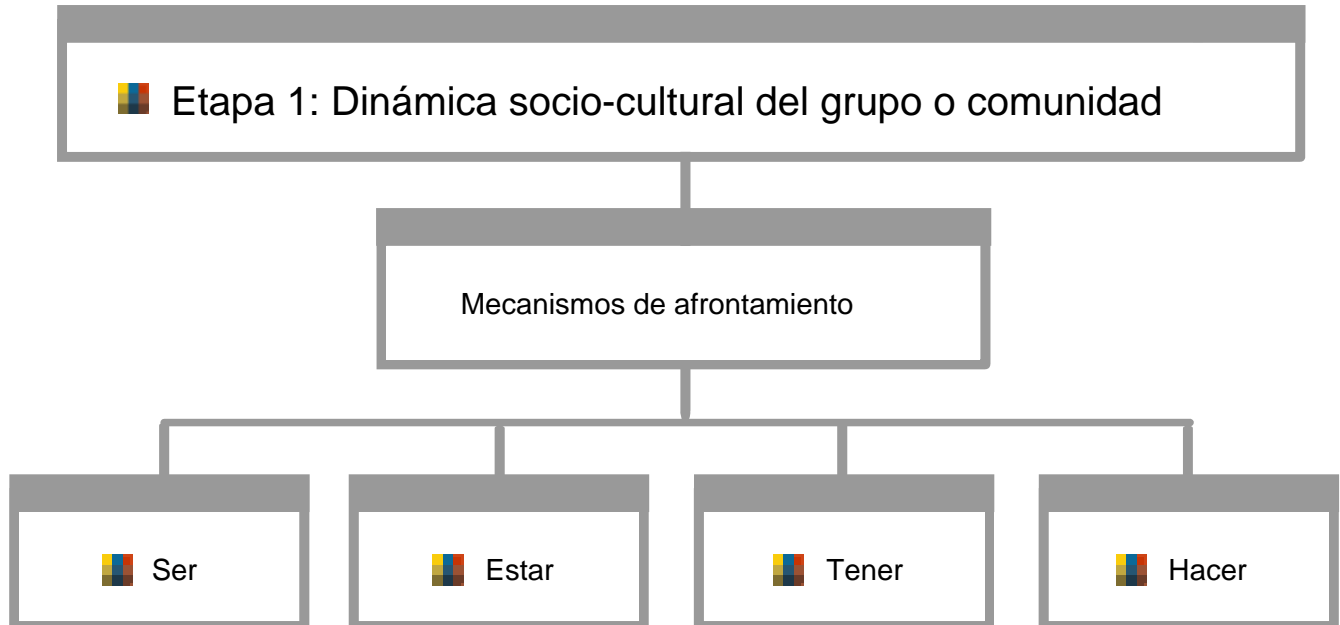


Figura 2. Síntesis de la etapa 1: Análisis de las dinámicas socioculturales del grupo y del conflicto en la región.

3.2 Etapa 2: Análisis del conflicto

Una vez se conoce la dinámica socio-cultural del grupo objetivo, el siguiente paso consiste en hacer un análisis concienzudo del conflicto que los afecta. Un análisis exhaustivo puede llevar años; sin embargo, para los propósitos de enmarcar la intervención humanitaria o de desarrollo la tarea debe rendir al objetivo de contextualización como a la practicidad en su elaboración.

Por su afinidad con estos propósitos ponemos a consideración dos metodologías de caracterización del conflicto que pueden ser utilizadas de manera complementaria o seleccionando algunos de sus componentes aunque, muchos de ellos, coinciden en sus propósitos y el tipo de información que proveen. La primera de estas metodologías es el análisis del Departamento de Cooperación Británico -DfiD contenido en la Guía de

evaluación del conflicto -*Conflict Assessment Guide*⁷ y la segunda, el análisis de tensiones y divisores y conectores y capacidades para la paz del enfoque ASD. Como ya señalábamos al inicio del módulo, el primer instrumento analiza las estructuras, los actores y las dinámicas del conflicto ofreciendo una panorámica general del mismo, mientras el segundo, vincula la dinámica socio-cultural local a la díada conflicto-paz.

3.2.1 Caracterización general del conflicto (según Conflict assessment guide)

Esta propuesta contempla el examen de 3 elementos que aun ligados íntimamente en la realidad, serán presentados y discutidos separadamente con fines pedagógicos. Dichos elementos son estructuras, actores y dinámica.

3.2.1.1 Estructuras. Refiere a los factores a largo plazo que permiten hacer un balance de la vulnerabilidad de un país o región al brote o a la intensificación del conflicto. Esto implica identificar las fuentes dominantes de la tensión las cuales han conducido, o probablemente conducirán, a un conflicto abierto. Para lograrlo se propone hacer:

- Una compilación amplia de análisis del contexto incluyendo la historia del conflicto hasta la fecha y las características físicas, demográficas, sociales y económicas relevantes a su análisis. En esta labor son de gran utilidad los informes de organismos de Naciones Unidas, estudios académicos, reportajes o información periodística, informes de ONGs, entre otros. La técnica de [línea del tiempo](#) puede ser interesante a la hora de hacer una reconstrucción histórica del conflicto conjuntamente con la población.
- Un mapeo para establecer conexiones y sopesar, en términos de importancia relativa, las fuentes de tensión y conflicto. Para ello, es útil dividir éstos en factores de seguridad, políticos, económicos y sociales y estos, a su vez, por niveles: internacionales, regionales, nacionales y locales. En la tabla 3 se enumeran

⁷ El siguiente aparte fue tomado textualmente y traducido del documento *Conducting conflict assessment: guidance notes, january 2002, UK Department for international Development-DFID*, pág. 10-17. El documento puede obtenerse en <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf> (consultado en marzo 19 de 2007).

algunos ejemplos de fuentes potenciales de tensión por sectores que pueden tenerse en cuenta a la hora de hacer esta reconstrucción.

- Con base en lo anterior, desarrollar una hipótesis inicial de las principales fuentes de conflicto y tensión en la región. El [árbol del conflicto](#) ofrece una alternativa ágil para realizar este ejercicio.

TABLA 3: Ejemplos de fuentes de tensión y conflicto

SEGURIDAD

- Presencia o no de actores militares del Estado
- Altos/bajos niveles de gasto militar
- Proliferación de grupos armados o ejércitos privados en la región
- Débil control o capacidad de respuesta de las fuerzas del Estado en las zonas de fronteras
- Abusos a nivel de DDHH y DIH desde las fuerzas de seguridad del Estado o desde otros grupos armados
- Contexto regional/internacional inestable (Ejemplo, cambios políticos en países vecinos)
- Legados o herencias de conflictos pasados en la región
- Existencia de comercio ilegal de armas

POLÍTICA

- Baja representatividad del sistema político
- Ausencia de un sistema judicial independiente
- Ausencia de prensa independiente y de organizaciones de la sociedad civil
- Corrupción en la administración pública
- Partidos políticos débiles
- Infiltración de los grupos armados en la política y/o en la administración pública regional
- Ausencia de participación ciudadana en procesos políticos y de gobierno
- Procesos electorales fraudulentos
- Manipulación política de diferencias sociales, étnicas y religiosas
- Sistemas de manejo de conflicto débilmente desarrollados
- Disminución de la legitimidad de las autoridades locales

ECONOMÍA

MACRO

- Declinación económica: pobreza, desempleo, inflación, problemas de seguridad alimentaria, acceso a la asistencia social.
- Ensanchamiento de las disparidades económicas – coeficiente de Gini cada vez mayor - basadas en las divisiones regionales o étnicas
- Inestabilidad macro-económica
- Tendencia a la desestabilización debido a patrones externos de inversión o a políticas económicas internacionales.

REGIONAL

- Competencia sobre recursos naturales, humanos, de capital. Existencia de megaproyectos de inversión en la zona.
- Proliferación de economías ilegales en la región (Ejemplo, narcotráfico)
- Desarrollo de una economía de guerra

SOCIAL

- Exclusión social.
- Conflictos étnicos o religiosos sin resolver
- Ausencia de organizaciones sociales
- Tensiones basadas en la orientación política, la religión o la etnia.
- Ausencia de mecanismos pacíficos de resolución del conflicto
- Disminución de la legitimidad de las autoridades tradicionales

Fuente: Traducido y adaptado de *Conducting conflict assessment: guidance notes, January 2002*, UK Department for international Development-DFID, pág. 12.

Tabla 3. Ejemplos de fuentes de tensión y conflicto

3.2.1.2 Actores. Complementando el análisis estructural -que se enfoca en el conflicto violento subyacente de los factores a largo plazo- es necesario realizar un análisis orientado a los agentes críticos que influyen o que son afectados por el conflicto. Para cada uno de los actores identificados se propone describir:

- Sectores: según la propuesta de la tabla 3, ¿en qué sectores podemos ubicarlos?
- Intereses: ¿qué intereses tienen en lo referente al conflicto y cómo estos intereses promueven o influyen la existencia del conflicto?
- Relaciones: ¿cuáles son los vínculos entre actores?
- Capacidades: ¿qué capacidades tienen de influenciar el conflicto positiva o negativamente?
- Agendas de Paz: ¿tienen un interés en paz? ¿Qué clase de paz desean?
- Incentivos: ¿qué clase de incentivos se podía ofrecer para que elijan la paz? ¿O qué podría desalentarlos a optar por la violencia?

Los agentes pueden ser individuales o colectivos e incluyen líderes tradicionales y de la comunidad, refugiados y comunidades desplazadas, ONGs locales, medios locales de comunicación, grupos religiosos, sindicatos, grupos de estudiantes, líderes políticos locales y nacionales, funcionarios prominentes, líderes de negocios, mediadores del conflicto, gobiernos vecinos, gobiernos de los donantes, otros gobiernos interesados, organizaciones intergubernamentales, corporaciones transnacionales, organismos humanitarios y de defensa de derechos humanos, organizaciones y redes criminales, fuerzas de seguridad, grupos armados (guerrilla, paramilitares, milicias), etc.

Hay una gama variada de métodos que pueden ser útiles para este fin incluyendo diagnósticos participativos con la comunidad, consultas con expertos, [entrevistas](#) individuales, revisión de comunicados de prensa, entre otros. La representación mediante técnicas de visualización de los actores ([círculos concéntricos](#) y [mapas de actores](#)) puede ser útil para tratar de entender las relaciones entre estos, por ejemplo los que son aliados u opositores de aquellos que comparten intereses.

3.2.1.3 Dinámica. A partir del análisis de estructuras y de actores debe ser posible enumerar los generadores y principales aceleradores del conflicto. El paso siguiente consiste, entonces, en determinar la probabilidad que existe de que el conflicto aumente, disminuya o se mantenga estable. Para esto, se investigan y comparan las tendencias a largo plazo y los posibles detonantes que, a corto plazo, pudieran alterar el curso del conflicto.

Para lograr lo anterior se propone:

- Analizar las tendencias a más largo término, es decir las constantes históricas del conflicto en la región.
- Determinar las circunstancias que en el corto plazo puedan conducir a nuevos brotes o a la escalada del conflicto.
- Determinar los factores que actúan como probables retardadores de la dinámica del conflicto. Esto incluye identificar las circunstancias, instituciones o procesos

que pueden atenuar o mediar entre posiciones en tensión, tales como proyectos específicos, la acción de organizaciones religiosas, étnicas o autoridades tradicionales, las denuncias de la prensa independiente o de organismos de Derechos Humanos, la presencia de organismos internacionales en la región, entre otros.

- Pensar en una gama de potenciales escenarios futuros del conflicto. Para ello:
 - Repase el análisis de actores, estructuras y dinámicas.
 - Haga un ejercicio que contemple los escenarios futuros que considere más probables
 - Describa los indicadores que podrían definir los diversos escenarios y las evidencias en que usted se está basando para proyectarlos.
 - Sobre cada escenario, intente proyectar algunos ítems sobre los que podría basar la programación de estrategias futuras de acción para su programa o proyecto.

Si bien es bastante difícil predecir el inicio de un conflicto y más aún proyectar escenarios futuros sobre un conflicto ya en marcha, las evaluaciones estratégicas realizadas a través del SCA⁸ indican que la interacción de tres factores puede ser determinante a la hora de generar conflictos violentos. Dichos factores son:

- La vulnerabilidad estructural de una sociedad al conflicto violento, teniendo en cuenta el mapa de análisis estructural.
- La oportunidad de obtener beneficios a partir de la inestabilidad y de violencia por parte de los grupos de la élite. Esto incluye ventajas políticas así como la

⁸ Strategic Conflict Assessment - Evaluación Estratégica de Conflicto.

negociación de agendas económicas.

- La capacidad de una sociedad de manejar o de contener el conflicto violento. Es común ver que los Estados débiles carecen de recursos para contener conflicto y están menos dispuestos a comprometerse a reorientar y mediar en las diferencias entre grupos. Por otro lado, el conflicto violento se desestimula cuando existen instancias mediadoras que permiten la deliberación y la concreción de acuerdos por medios pacíficos.

Técnicas participativas como “escenarios” y línea del tiempo son de gran utilidad en esta labor⁹.

3.2.2 Análisis de divisores/tensiones y de conectores/capacidades locales de paz. La propuesta del enfoque ASD

La propuesta original de ASD propone un marco para evidenciar la forma en que la ayuda interactúa con el conflicto con base en tres etapas. La primera busca identificar y evaluar los divisores, las tensiones y las capacidades para la guerra en un contexto dado así como los conectores y las capacidades para la paz existentes. La segunda, analiza los efectos de la asistencia sobre el contexto de conflicto a través de los recursos transferidos¹⁰ y de los mensajes éticos implícitos¹¹. La tercera y última, comprende la generación de alternativas

⁹ Escenarios es una técnica que provee una evaluación acerca de aquello que puede suceder en un contexto dado en un lapso de tiempo específico construido sobre la base de causas y actores. Es útil para construir tres posibilidades dentro de un continuum: el escenario más optimista (distensión del conflicto), el escenario intermedio (describe la continuación en la evolución del conflicto de acuerdo a patrones recientes), y el peor escenario (radicalización y aumento del conflicto). Si la historia es la clave para entender la dinámica del conflicto, es más informativo el uso de la línea del tiempo la cual permite la reconstrucción de este en sus etapas más importantes y, si es el caso, proyectar tendencias al futuro. Para más información sobre escenarios consultar www.methodfinder.net; sobre línea del tiempo procurar el link en este módulo.

¹⁰ Contempla los bienes y servicios como alimentos, recursos para financiar proyectos productivos o de infraestructura, asesoría profesional, dotación de equipos etc., que se ofrecen a través de la ayuda. Anderson (1999) señala 5 formas en que la transferencia de recursos pueden afectar el conflicto: 1. Robo de recursos que, generalmente, terminan en manos de los grupos armados 2. Afectación de los mercados 3. Impactos en las relaciones entre grupos beneficiarios y no beneficiarios de la ayuda 4. Abastecimiento de la población a través de la ayuda vs. abastecimiento de los actores armados con la producción local 5. Legitimación de agendas y acciones a través de la orientación de la ayuda a sectores de la población.

¹¹ La forma de operar de un programa así como el tipo de ayuda ofrecida envían mensajes sobre la ética subyacente a la acción de la organización que ofrece su apoyo. Las personas que reciben esta ayuda y por supuesto, los actores del conflicto entienden e interpretan estos mensajes los cuales muchas veces refuerzan las diferencias en lugar de servir como canales hacia su distensión. La rivalidad entre organizaciones afines, la legitimación del uso de las armas para proteger la

para disminuir el daño y potenciar las capacidades de paz. Esto significa proponer alternativas de rediseño de los procedimientos de trabajo y del proyecto en ejecución.

El proceso contempla una retroalimentación constante entre etapas con lo cual se facilita la evaluación continua de la situación y el rediseño del programa de asistencia respondiendo a dichas evaluaciones. La figura 3 ilustra de manera gráfica este esquema.

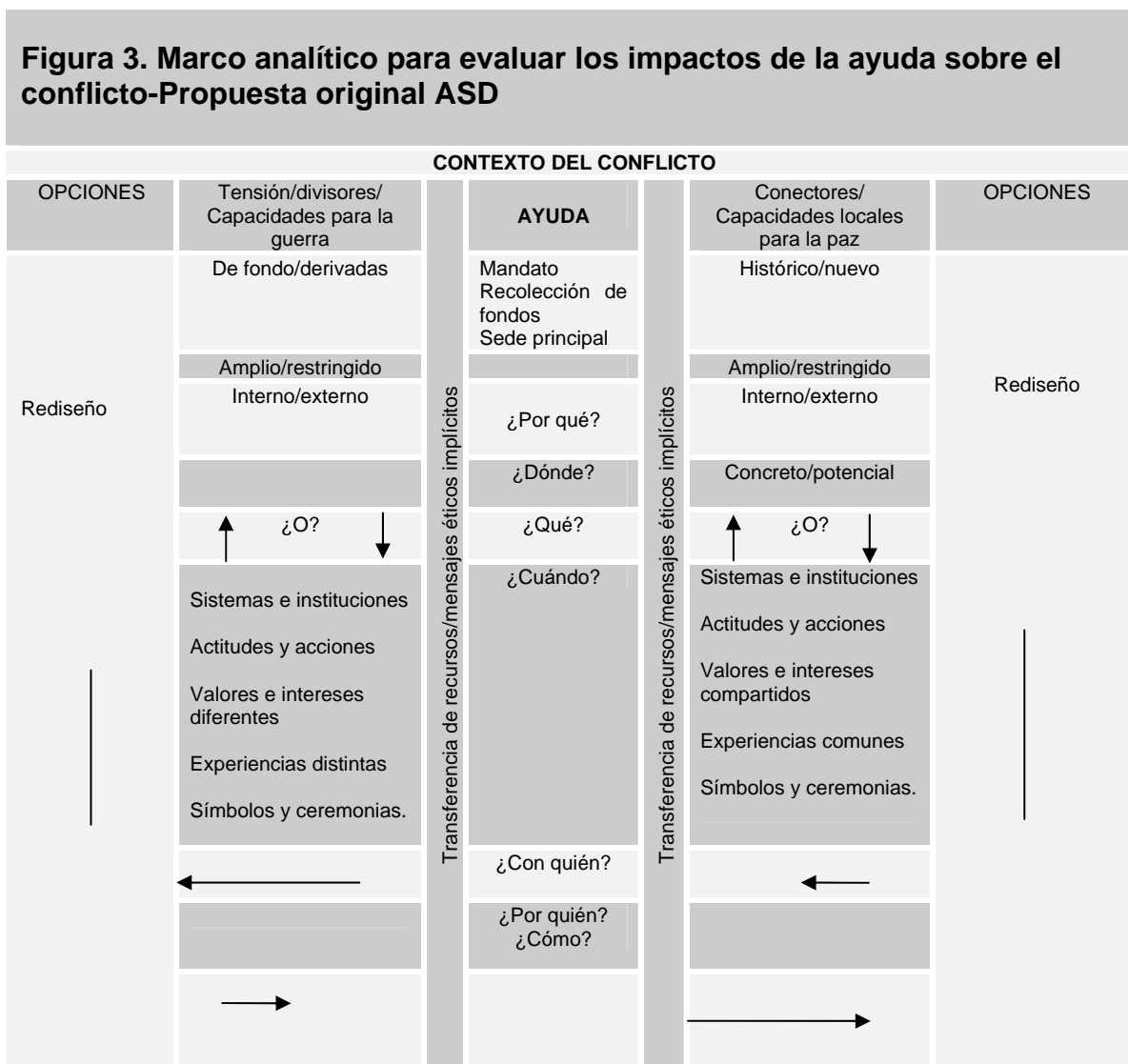


Figura 3. Marco analítico para evaluar los impactos de la ayuda sobre el conflicto-Propuesta original ASD. Fuente: Traducido de Anderson, Mary, Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War, 1999.

labor de las organizaciones de ayuda, el trato desigual al personal local son ejemplos de la multiplicidad de mensajes que se transmiten a diario y que en buena parte contradicen el objetivo misional de la cooperación.

Para los fines del análisis de conflicto, describiremos únicamente el proceso de la etapa 1 del marco original ASD dejando, para más adelante, las dos etapas restantes.

Identificación de tensiones y conectores¹². En cada sociedad esté en guerra o no, existen cuestiones que dividen y que unen a las personas. Quienes trabajan en contextos de conflicto generalmente están más atentos a las condiciones que generan y van dando forma al conflicto. No obstante, si se es conciente sólo de los factores que dividen a las comunidades y no se identifican y fomentan los factores socio-culturales que conectan, los programas de ayuda pueden reforzar los primeros y afectar los segundos (Anderson, 1999).

De esta manera, analizar y entender ambas cuestiones –lo que divide y lo que une– evidencia una postura política frente a los actores de la guerra y a la población civil, evitando actitudes que sirven a los intereses de los primeros y fortaleciendo los mecanismos pacíficos de convivencia y resolución de conflictos que benefician a los segundos.

Para Anderson, las condiciones que alimentan la guerra pueden ser explícitas, responder a situaciones históricas-estructurales o derivarse de coyunturas externas. Frente a las primeras aparecen justificativas como la lucha por el control de recursos, historias de prejuicio que explican la búsqueda de la “justicia por las propias manos”, concepciones antagónicas sobre cómo una sociedad justa debe organizarse, entre otras. Es común identificar distancias entre el discurso público que busca dar un sentido y “una causa justa” a la guerra y la realidad de los intereses en juego, caracterizados por la manipulación de los discursos por parte de quienes administran y se benefician del conflicto.

De otro lado, existen divisores que se derivan de desigualdades históricas y que remiten a las causas estructurales del conflicto. Así, si hacemos un paralelo entre unos y otros, al poner el ejemplo de cómo se originan los grupos paramilitares en Colombia, podemos encontrar la idea de retaliación frente a los abusos de la guerrilla lo que responde a motivaciones derivadas de las dinámicas del conflicto en sí, en tanto que, entender su conformación como resultado de la ausencia histórica del Estado y de sus fallas para

¹² Esta parte fue resumida y adaptada a partir del texto de Anderson, M. (1999), *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War*, versión traducida para este diplomado, pág.26-38

garantizar seguridad a los ciudadanos, subyace a un análisis de las estructuras institucionales y políticas del país.

De la misma manera, algunas divisiones y tensiones provienen de contextos externos internacionales o regionales. Así por ejemplo, las relaciones tensas entre USA y Venezuela y la afinidad del primero con la política de Seguridad democrática colombiana puede generar situaciones de tensión en las zonas fronterizas entre los dos países suramericanos.

En análisis de Anderson (1999) no todas las fuentes de tensión y de división tienen el mismo potencial de daño. Algunas fuentes son locales o solo importan a un número restringido de personas; otras, por el contrario, impactan varios grupos e involucran virtualmente a la sociedad en su conjunto. Ciertas tensiones pueden, de hecho, conectar a las personas que pertenecen a campos opuestos del conflicto. Por ejemplo, la experiencia de ausencia de aplicación de las leyes puede contribuir a la desconfianza generalizada y a la división entre antiguos vecinos y en consecuencia dividir a la población o puede, al revés, motivar a la gente a conectarse para proponer mecanismos consensuados y legítimos de juzgamiento de las faltas que afectan la convivencia en sociedad.

En últimas, la autora hace un llamado “a mirar con lupa” las diversas facetas del conflicto diferenciando sus causas (entre estructurales, externas o derivadas del conflicto mismo) y sus niveles de especificidad (micro, regional, macro). Adicionalmente, al identificar y describir las condiciones para la guerra, es clave evaluar la importancia de cada factor en el conjunto de condicionantes. Varias preguntas pueden ayudar en este sentido: ¿Quién está dividido? ¿Entre cuáles y dentro de cuáles grupos se dan las tensiones y divisiones? ¿Qué tan comprometida está la población con el conflicto? ¿Existe un compromiso ampliamente compartido? ¿Quién se aprovecha de la continuación del conflicto? ¿Qué tan ampliamente compartidos son los beneficios de estar en guerra?

Relacionado con las condiciones que favorecen la paz, como ya señalábamos, es más difícil, en un momento dado, identificar lo que une especialmente cuando el conflicto nos avasalla. No ocurre lo mismo cuando los actores de la guerra identifican la unidad como amenaza a sus intereses:

“Un participante a los talleres manifestó `Las personas que hacen la guerra son mucho más capaces de identificar las capacidades de paz que nosotros´. Por conectar a la gente, las capacidades de paz son explícitamente enfocadas por los combatientes. Los sistemas eléctricos, las redes de irrigación y las plazas de mercado que vinculan a la gente se vuelven blancos del terrorismo. El individuo o los grupos que emprenden acciones de paz pueden ser amenazados o asesinados. La historia, los valores y la cultura compartidos son desafiados y reinterpretados por la propaganda de guerra. El desafío para los proveedores de ayuda es identificar las capacidades para la paz, y encontrar los medios que las refuerzan, sin incrementar de manera simultánea la probabilidad que serán apuntadas y destruidas por los que quieren la continuación de la guerra” (Anderson, 1999, Pág. 37 versión traducida)

En la identificación de “aquello que nos une” no hay lugar a generalizaciones. Mientras que las mujeres de un determinado colectivo logran reafirmar su condición común de madres y viudas para defender su derecho a la neutralidad y a la justicia; en otros contextos, bajo esta misma condición alientan el levantamiento en armas como retaliación al sufrimiento causado. En este ejemplo, lo que puede constituir una capacidad para la paz en un contexto dado puede reforzar las divisiones entre grupos en otro.

Todo lo anterior constituye un llamado de la autora a “evitar romanticismos” en relación con los conectores y con las capacidades para la paz observando, con cuidado, los condicionamientos que el conflicto hace a los marcos valorativos y a los comportamientos de las personas. A la vez es un llamado al realismo cuando de identificar nuestras limitaciones y posibilidades frente a la paz se trata. De esta forma,

“En el contexto complejo de los conflictos, los trabajadores humanitarios deben ser lo suficientemente realistas y humildes para determinar lo que pueden influenciar y lo que se sale de su responsabilidad, y deben ser lo suficientemente idealistas y seguros de ellos mismos para responder por los eventos que causan o influncian. Esto no es un desafío fácil.” (Anderson, 1999, pág. 79 versión traducida)

Para facilitar la identificación de divisores y de conectores, el marco de ASD propone cinco parámetros a tener en cuenta: sistemas e instituciones; actitudes y acciones; valores e intereses compartidos; experiencias comunes y símbolos y ceremonias.

3.2.2.1 Sistemas e instituciones

Son aquellos que pueden promover o reflejar tensiones durables entre grupos y pueden causar -o ser manipulados para causar- el conflicto. Entre estos encontramos los ejércitos, las organizaciones de comercio y distribución de armas, las estructuras clientelistas, las bandas de criminales.

Si bien estas estructuras surgen y se desarrollan a medida que el conflicto se propaga es claro que no son los únicos generadores de tensiones. Las sociedades tienen sistemas que separan histórica o tradicionalmente a la población y, en consecuencia, pueden crear tensiones. Encontramos, por ejemplo, sistemas de discriminación, exclusión y dominación, que se manifiestan a menudo en el acceso desigual de la población a la educación, a la salud, a la justicia, al trabajo o a otros bienes públicos, entre otros (Anderson, 1999).

Por otro lado, los sistemas que pueden generar condiciones para la paz se caracterizan por su capacidad de propiciar encuentros y acuerdos entre grupos aun cuando sus integrantes estén divididos dentro del conflicto. Entre ellos podemos nombrar los mercados locales y, en sí, los sistemas propios de intercambio comercial; la infraestructura compartida de servicios como agua, luz, carreteras, escuelas que se constituye en vitales para la sobrevivencia de unos y otros; los grupos de productores, religiosos o culturales que dan vida a celebraciones o actividades valoradas dentro de la comunidad.

Para la identificación de sistemas e instituciones pueden utilizarse mapas de actores e institucionales de tal manera que se haga uno para aquellos que generan situaciones de tensión que derivan en conflicto violento y aquellos que promueven la convivencia y la resolución consensuada de las diferencias. La recolección de información secundaria a partir de informes de ONG, estudios académicos o comunicados de prensa así como los registros

de observaciones realizadas en la labor diaria de campo, son útiles a la hora de complementar este panorama.

3.2.2.2 Actitudes y acciones

Resultado de sistemas de discriminación y exclusión arraigados o producto mismo de la guerra, las actitudes y acciones que promueven el conflicto son de muy variado origen. La competencia por recursos valiosos, la corrupción, la anulación de los espacios políticos, las amenazas a la organización comunitaria además de hechos derivados del conflicto como desapariciones forzosas, ejecuciones extrajudiciales, desplazamientos, masacres hacen parte de esta categoría.

Por su parte las actitudes en contra de la guerra pueden ser tomadas concientemente por un individuo o un grupo para manifestar su rechazo al conflicto o expresarse meramente en el derecho a mantener una cotidianidad “normal” en medio de la anormalidad que imprime el conflicto armado. Como ejemplos podemos nombrar las comunidades de paz, que hacen explícita su neutralidad frente al conflicto; las marchas y manifestaciones en contra de la guerra o, simplemente, la continuidad de las clases en las escuelas o la conmemoración de fechas representativas para la comunidad luego de actos de hostigamiento por parte de los actores armados.

Para recopilar información al respecto se sugiere llevar a cabo entrevistas con ONG de la región u organismos con experiencia de campo, líderes de organizaciones, profesores, organizaciones religiosas y autoridades locales entre otras. El registro de observaciones derivadas del contacto con la población puede ser otra fuente interesante de datos.

3.2.2.3 Valores e intereses compartidos o que dividen

Cuando proponíamos entender el marco socio-cultural de un grupo o comunidad hablábamos de entender aquellos referentes comunes que permiten interpretar, dar sentido y actuar. Señalábamos también las diferentes formas de apropiar este marco de acuerdo con experiencias vitales, de género y generacionales diversas.

Las diferencias que a partir de esto se generan son parte de la condición humana; no obstante, las desavenencias no siempre se dirimen a través de mecanismos violentos. Cuando esto ocurre es importante identificar los valores e intereses que están en juego y qué genera la salida violenta a los desacuerdos.

Del lado de los valores que fomentan la paz podemos encontrar, por ejemplo, el interés de los colectivos en mantener la “normalidad” en medio de la “anormalidad”, o el sentir común frente al cuidado hacia los niños, el respeto por los ancianos o hacia una tradición o ritual colectivo o por una fuente de agua. Todos ellos, en su diversidad, constituyen situaciones comunes que pueden tornarse conectores en medio de sociedades en conflicto o afectadas por el conflicto.

Como en el caso del ítem anterior, se sugiere la utilización de métodos cualitativos, como entrevistas y observaciones, para poder derivar diagramas o matrices en los que sea posible visualizar tanto los valores e intereses compartidos como aquellos que dividen.

3.2.2.4 Experiencias distintas, experiencias comunes

A menudo, la experiencia de la guerra puede proveer una base para la conexión entre personas que están en lados opuestos del conflicto. Así, encontramos sujetos que se unen en torno al dolor común que ocasiona la desaparición de familiares o que comparten espacios comunes creados para la rehabilitación física o psicológica de víctimas de la guerra.

Mientras que las experiencias comunes relacionan a las personas, las experiencias diferentes las pueden dividir. Representaciones del mundo, de lo que es bueno o malo, de lo justo y lo injusto reflejan a menudo la experiencia directa e inmediata. Cuando por ejemplo un sistema de aplicación de la ley trata de manera distinta a grupos diferentes, o un programa de atención a víctimas presenta desventajas frente a un programa de reinserción de combatientes, unos pueden ver el sistema como capaz de brindar seguridad, mientras que los otros lo experimentan como amenazante, desigual o incluso, injusto. Tales diferencias crean tensiones que dividen a la población.

La observación en campo, el análisis de programas, las entrevistas a beneficiarios de proyectos así como la reconstrucción de [historias de vida](#) o de la historia de la comunidad constituyen herramientas interesantes a la hora de evidenciar experiencias opuestas o comunes.

3.2.2.5 Símbolos y celebraciones

Los símbolos y las celebraciones tienen potencialidad para vincular a la gente o, por el contrario, pueden acentuar las diferencias y aumentar el malestar, la sospecha y el temor entre grupos. La música, el baile, la narrativa oral, la literatura, las celebraciones religiosas, los monumentos pueden proveer conexiones en sociedades divididas por la guerra o en comunidades afectadas por esta. En ocasiones, estos espacios son utilizados por los actores armados desvirtuando su carácter e incluso perpetrando actos de violencia en sitios de encuentro o en momentos de conmemoración que pueden llegar a marcarlos y resignificarlos negativamente.

Si bien buena parte de la información es recogida en la caracterización socio-cultural del grupo, no sobra decir que podemos aproximarnos a los símbolos y celebraciones recolectando material documental (videos, cartillas, grabaciones), recopilando los testimonios de ancianos, mujeres y jóvenes así como participando -en calidad de observadores- de las actividades cotidianas y de las conmemoraciones importantes para la comunidad.

Para concluir esta parte, y a manera de síntesis, la figura 4 presenta una compilación de los elementos que hacen parte de la segunda fase del proceso hacia una acción sin daño, según nuestra propuesta metodológica.

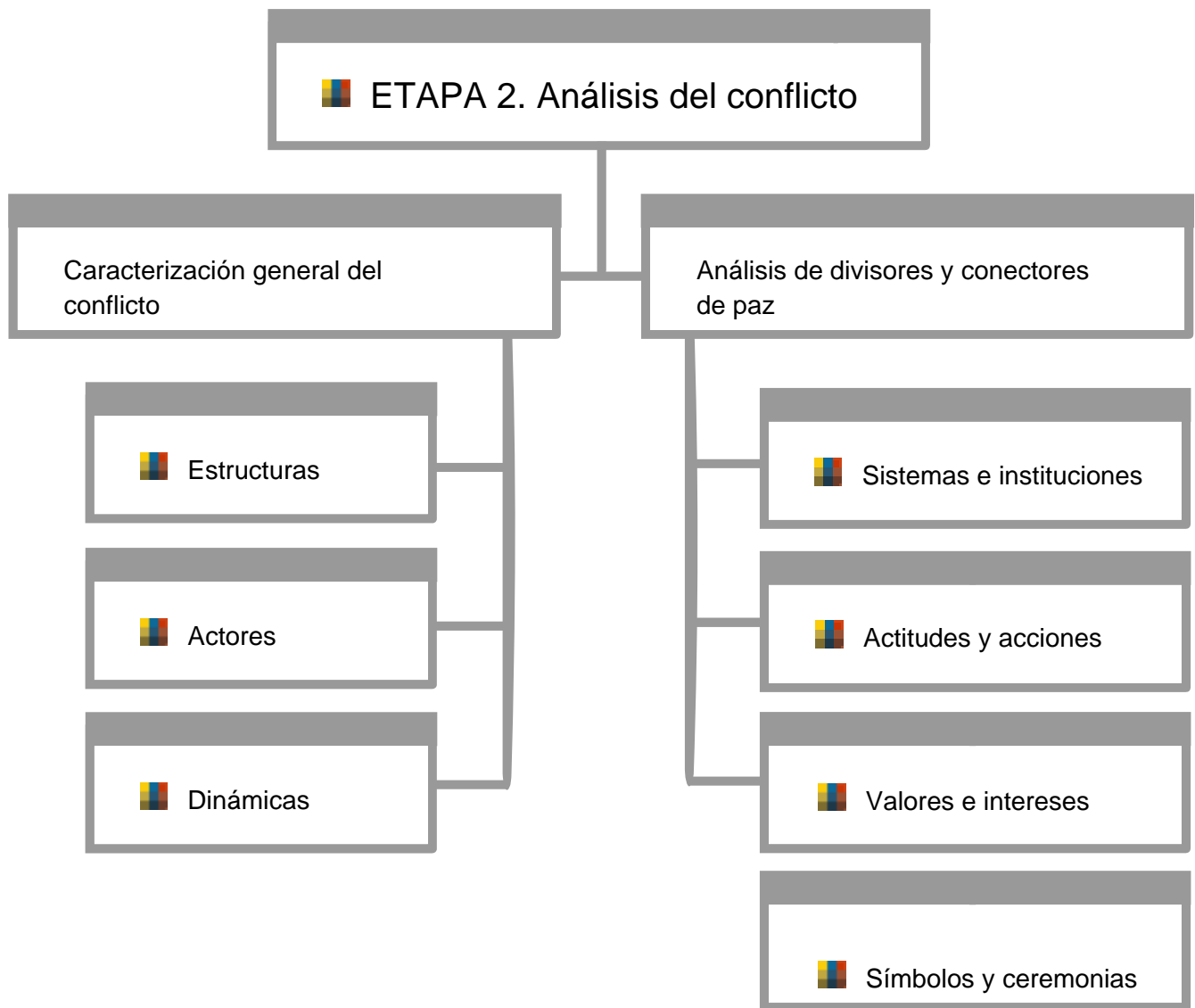


Figura 4. Síntesis de la etapa 2: Análisis de la dinámica del conflicto.

3.3 Etapa 3. Análisis de los programas de asistencia

En su actuación inicial en una región, una organización define los objetivos de la asistencia, la población sujeto, las estrategias de operación, la conformación del equipo de trabajo, entre otras. A medida que el contexto del conflicto cambia, los programas y proyectos deben revisarse y transformarse de acuerdo al análisis que el equipo a cargo vaya realizando.

Aunque muchas de las decisiones iniciales y de las mudanzas posteriores responden a una cadena de jerarquías y procedimientos, en cada lugar de la estructura de una organización, las personas tienen algún poder de decisión –o de influenciar decisiones- y, por ello, tienen posibilidades de proponer alternativas sobre aquellos asuntos que requieran ser replanteados. Así, si es nuestro interés percibir y evitar el daño, podemos monitorear activamente la interrelación entre la labor de nuestra organización y el conflicto y hacer lo que esté a nuestro alcance y en nuestro radio de acción por evitar incrementar el conflicto y/o generar efectos no deseados en la dinámica de los grupos con los cuales trabajamos.

Algunos de los parámetros del proyecto/programa que pueden ser revisados son: los principios y mandatos que orientan la acción; la situación que se atiende o que se intenta subsanar; la propuesta de focalización adoptada; la conformación del campo, la estructura y mecanismos de acción y, por último, los resultados del proyecto o programa hasta el momento.

La etapa 3 de nuestra propuesta metodológica implica entonces, contrastar las características del programa de ayuda con el análisis de contexto –tanto a nivel de los aspectos socio-culturales del grupo, de las características generales del conflicto como de los conectores y divisores- para anticipar o corregir efectos no deseados. Aclaremos que la anticipación del daño puede ser una intención previa incorporada en el diseño del proyecto (ver etapa 4 de esta metodología), pero la verdad solo en el correr del mismo va a ser más evidente las interferencias del trabajo en la dinámica del conflicto y en la dinámica de las comunidades. La tabla 4 contiene algunas preguntas que pueden orientar este proceso.

Tabla 4: Preguntas guía para realizar un análisis del daño ocasionado por los programas y proyectos de asistencia.

<p>Marco socio-cultural (ser, tener, estar, hacer)</p>	<p>Dinámica del conflicto (estructuras - Político, económico, social, seguridad- actores, dinámica)</p>	<p>Divisores y tensiones (sistemas, valores, actitudes, símbolos, mensajes éticos implícitos y transferencia de recursos)</p>	<p>Conectores y capacidades para la paz (sistemas, valores, actitudes, símbolos, mensajes éticos implícitos y transferencia de recursos)</p>
<p>PRINCIPIOS GENERALES Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</p>			
<p>¿En los principios se rechaza la discriminación por razones de género, religión, identidad étnica, orientación sexual?</p> <p>¿Se reconoce y valoriza la diversidad social y cultural?</p>	<p>¿La organización plantea explícitamente la importancia de monitorear la dinámica del conflicto en las zonas de operación?</p>	<p>¿La organización reconoce la influencia que tiene el conflicto sobre el proyecto y de este último sobre el entorno en el cual se desenvuelve?</p> <p>¿La organización prevé mecanismos para el rediseño de estrategias cuando se identifica la influencia mutua entre conflicto-programa de asistencia?</p>	
<p>SITUACIÓN QUE INTENTA SUBSANAR (objetivo del proyecto o programa de asistencia)</p>			
<p>¿En el proyecto o programa se reconoce y valoriza la historia e identidad de comunidades y grupos sociales? (ser)</p> <p>¿El proyecto promueve acciones hacia el bienestar de los grupos? (Nota: bien-estar definido POR el grupo/comunidad particular con el que se trabaja) (estar-hacer)</p> <p>¿El proyecto afecta el entorno o afecta la capacidad de las personas de modificar creativamente su entorno? (ser-hacer)</p> <p>¿El proyecto afecta la posesión/adquisición de bienes por parte de los integrantes del grupo o comunidad? (tener)</p>	<p>¿En su formulación el proyecto plantea acciones específicas para monitorear y corregir posibles efectos negativos (daños) durante su implementación?</p> <p>¿El proyecto/programa plantea acciones concretar para promover la paz?</p>		

Marco socio-cultural	Dinámica del conflicto	Divisores y tensiones	Conectores y capacidades para la paz
PROPUESTA DE FOCALIZACIÓN (sobre quiénes actúa y sobre quiénes no)			
<p>¿La focalización propuesta refuerza procesos de discriminación o división entre grupos étnicos, de diferente vocación religiosa u orientación sexual o política? (ser)</p>	<p>¿Favorece a alguno de los grupos en tensión o a sus allegados? (seguridad-actores)</p> <p>¿Nuestra intervención profundiza las tensiones o genera mayor exclusión entre sectores de la población, por ejemplo entre población desplazada y población receptora, entre víctimas y reinsertados? (social-actores)</p> <p>¿La ayuda otorgada ha sido robada, usada abusivamente (auto-atribuida) o repartida por alguno de los actores del conflicto? (seguridad-actores)</p>		<p>¿El proyecto/programa incluye diferentes grupos sociales buscando cimentar lazos de solidaridad entre estos?</p>
EQUIPO DE CAMPO (conformación)			
	<p>¿En los procesos de selección de personal se evita la interferencia de políticos o grupos armados de la región?</p>	<p>¿El nivel de salarios y el empleo en la región es afectado por la llegada del proyecto/programa? ¿El proyecto trae desequilibrios cuando se compara la remuneración del equipo local con las tablas salariales de la zona? (transferencias de recursos)</p>	<p>¿Existen transparencia en los mecanismos de vinculación del personal profesional y de servicios del proyecto/programa?</p>
EJECUCIÓN E IMPACTOS DEL PROYECTO			
<p>¿El proyecto / programa incluye la participación de mujeres, jóvenes, hombres, ancianos, negros, indígenas? ¿En qué etapas y con qué actividades? (ser).</p> <p>¿Afecta las actividades cotidianas de hombres, mujeres, jóvenes, niños, ancianos? ¿En qué forma? (hacer)</p> <p>¿La <u>forma</u> en que se entrega la ayuda y el <u>tipo</u> de ayuda ofrecida afecta los mecanismos tradicionales de producción, división del trabajo entre géneros, autoridad? ¿Trae discordia e insatisfacción? ¿Quebranta la capacidad de las personas de trabajar por su sustento? Induce a la dependencia? (hacer, ser)</p>	<p>¿El proyecto/programa afecta negativamente la autosuficiencia de los mercados locales? (estructuras-economía)</p> <p>¿Los resultados del programa y/o la ayuda entregada son manipulados políticamente a favor de alguno de los actores en conflicto? (actores- política)</p> <p>¿La ayuda sustituye la responsabilidad del Estado en la provisión de servicios? (transferencias de recursos-actores-política)</p> <p>El proyecto ¿genera espacios participativos de encuentro para la toma de decisiones o para la rendición de cuentas?</p>	<p>¿Se acompaña la realización de actividades culturales propias de la comunidad o grupo? (símbolos y celebraciones-conectores)</p> <p>¿Se apoyan y promueven las acciones de la comunidad o grupos para identificarse como neutrales? ¿Se apoyan los intentos por restablecer la "normalidad" en medio de la "anormalidad"? (acciones y actitudes-conectores)</p> <p>¿Se promueven/apoyan iniciativas de resolución pacífica de conflictos? (acciones y actitudes-conectores)</p> <p>¿Se identifican experiencias comunes que pueden unir a la gente para afrontar la realidad? (experiencias comunes-conectores)</p> <p>¿Se reconocen y promueve espacios de encuentro tradicionales/propios de las comunidades? (sistemas-conectores)</p>	

Marco socio-cultural	Dinámica del conflicto	Divisores y tensiones	Conectores y capacidades para la paz
MECANISMOS DE OPERACIÓN EN CAMPO			
	<p>¿Los proyectos “pagan” a alguno de los actores del conflicto (armados o no) el derecho de llegar a las víctimas o trabajar en la región? (t. de recursos- mensaje ético implícito- economía de guerra).</p> <p>¿El costo de insumos como gasolina, alimentos, enseres domésticos, semillas, se incrementaron con la llegada del programa a la región? (t. de recursos- economía de guerra)</p> <p>¿La operación del proyecto refuerza la economía de guerra es decir, enriquece a sectores que se benefician de la situación y empobrecen y hacen dependientes a las mayorías? (t. de recursos- economía de guerra)</p> <p>¿Durante la permanencia del programa han variado los precios comerciales de las ayudas que se ofrecen? ¿Tiene algo que ver la entrega de recursos realizada por el programa? (t. de recursos)</p> <p>¿Los arriendos de oficinas, casas o alojamientos han sido afectados por la entrada masiva de operadores humanitarios en la región? (t. de recursos)</p> <p>¿Importan o compran bienes localmente? ¿Qué efecto tiene esto en la economía de guerra y en la economía local? (t. de recursos)</p>	<p>¿Se analiza la pertinencia de participar de reuniones, encuentro o celebraciones realizadas por alguno de los bandos en disputa? (mensaje ético implícito)</p> <p>Para su protección y la del proyecto ¿el equipo contrata seguridad armada? (mensaje ético implícito)</p> <p>¿Existe rivalidad entre organizaciones/donantes con trabajo en la región? ¿Qué las motiva? (mensaje ético implícito)</p> <p>¿Los equipos, sedes y vehículos utilizados en el trabajo de campo indican mesura en el gasto? ¿Se usan exclusivamente para fines del proyecto? (mensaje ético implícito)</p> <p>¿Se garantiza de igual manera la seguridad de extranjeros y nacionales que integran los grupos? ¿Las condiciones de trabajo son equitativas para unos y otros? (mensaje ético implícito)</p> <p>En la publicidad o los informes se utilizan imágenes o testimonios degradantes o que atentan contra la dignidad o seguridad de la población sujeto? (mensaje ético implícito)</p> <p>¿Se usan espacios para trabajar, que son fácilmente identificables con alguno de los actores del conflicto? (mensajes éticos implícitos- símbolos divisor)</p>	<p>¿El proyecto genera espacios participativos, de encuentro para la toma de decisiones y/o para la rendición de cuentas? (ser-estar- conector)</p>

Tabla 4. Preguntas guía para realizar un análisis del daño ocasionado por los programas y proyectos de asistencia.

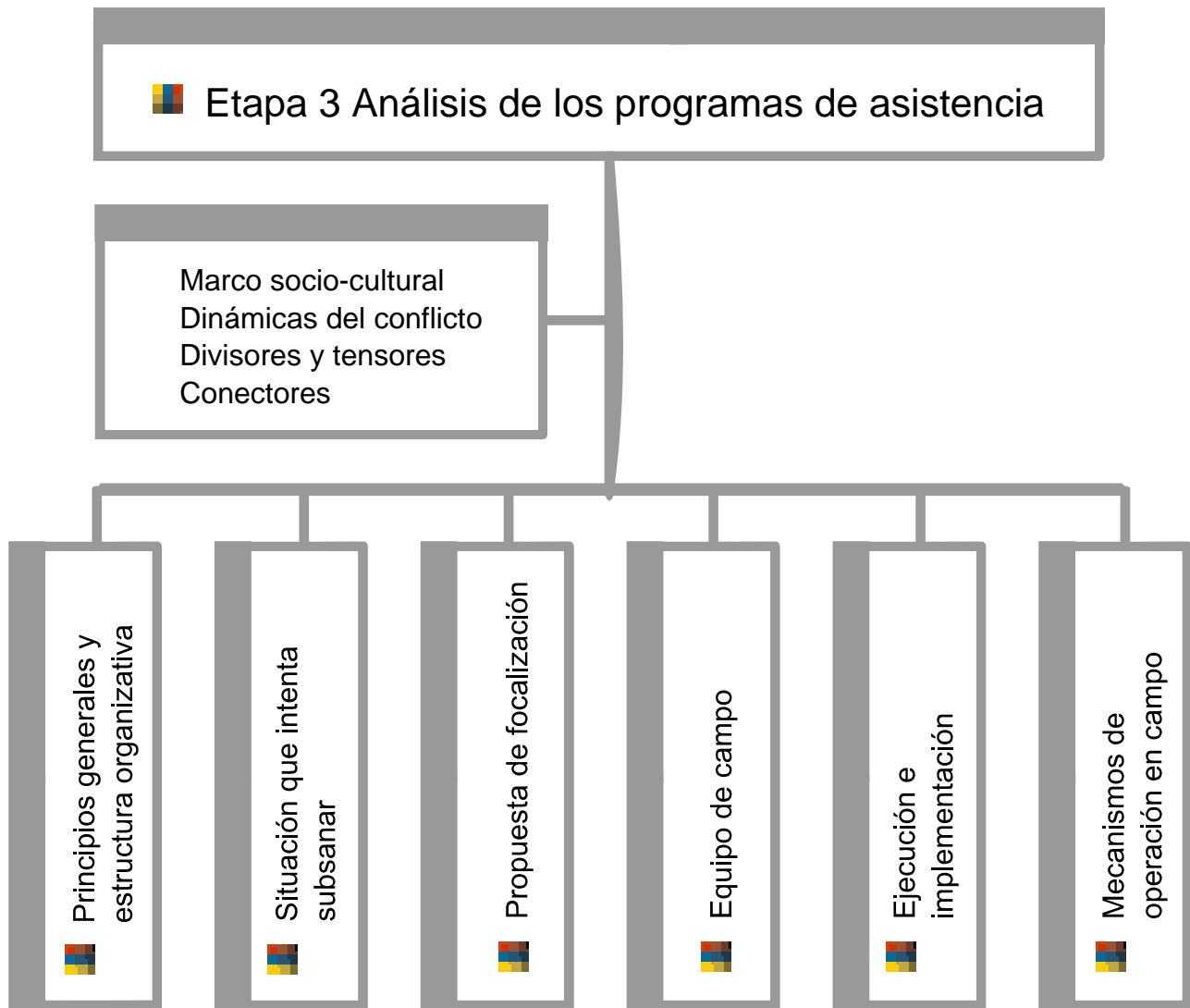


Figura 5. Síntesis de la etapa 3: Análisis de los programas de asistencia.

3.4 Etapa 4. Formulación de estrategias. Planeación o re-diseño de proyectos

Más allá de ilustrar los pasos para desarrollar un proceso de planificación, en esta parte daremos algunas claves para incorporar un enfoque que identifique y corrija el daño durante el diseño de alternativas de intervención. Para ello, retomamos los aportes del enfoque Conflict-sensitive approaches – aproximación sensible al conflicto¹³ al cual hemos

¹³ Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment, 2004, capítulos 3 y 5, en www.conflict-sensitivity.org/resource-pack.html, consultado el 16/03/2007.

adicionado algunos elementos relacionados con daño para atender a los objetivos de la metodología aquí propuesta.

Los seis pasos claves sobre los cuales centraremos la explicación corresponden a aquellos momentos generales del proceso de planeación. Estos pasos son:

Definición del objetivo de intervención (qué)

Definición del procesos de intervención (cómo, quién, dónde, cuándo)

Desarrollo de indicadores

Conexión del proyecto con los posibles escenarios de conflicto y preparación de planes de contingencia

Mecanismos de monitoreo y evaluación

3.4.1 Definición del objetivo de intervención

El fin del proyecto debe ser relacionado con el análisis del contexto socio-cultural y del conflicto para ajustarse, de la mejor manera, a las posibilidades y limitaciones que éste ofrece. Lo anterior significa tratar de prever el impacto de la intervención desde la enumeración de objetivos, siendo “realistas” a la hora de proponer cambios en las condiciones de vida de la población, en las dinámicas del conflicto o en la generación de condiciones hacia la paz en una región determinada.

3.4.2 Definición del proceso de intervención

Habiendo definido el qué de un proyecto, el siguiente paso consiste en determinar el quién, cómo y cuándo del mismo.

Para Mary Anderson el quién relaciona tanto a los beneficiarios o sujetos de asistencia como al equipo de campo y a los socios en terreno. La recomendación de la autora es establecer,

de manera cuidadosa, los criterios para definir quién integrará cada grupo pues cada uno puede estar influenciando las causas, actores y dinámicas del conflicto en una forma positiva o negativa. Así, la identificación de personas o grupos (por su afiliación política, de género, étnica, perfil socioeconómico) puede tener un importante impacto en el conflicto y llegar a definir el futuro del proyecto o programa de asistencia.

Para la elección de beneficiarios es necesario combinar tanto la descripción socio-cultural del grupo y derivada de esta, la evaluación de necesidades, como el análisis del conflicto. Así, atendiendo al primer criterio, es posible hacer dos tipos de focalización: el primero, privilegia el trabajo sobre aquellos sectores en mayor desventaja frente al logro de bien-estar en relación al grupo mayor respondiendo así a un criterio de equidad. Aplicar este criterio requiere establecer parámetros claros que garanticen la transparencia en la elección de beneficiarios; involucrar a la comunidad en la selección puede contribuir en este sentido. El segundo tipo corresponde a un escenario sin focalización aparente pues se buscaría beneficiar a la comunidad entera independientemente de los diferentes niveles de necesidades; ésta correspondería a una selección basada en la igualdad.

Cuando a lo anterior se adiciona un lente sobre el conflicto, la selección relacionaría también las divisiones dentro de una comunidad y las implicaciones que traería optar por uno u otro tipo de focalización. Por ejemplo, pensar las consecuencias que tendría un proyecto de asistencia humanitaria que lleva ayuda a los desplazados pero que no responde a las necesidades de quienes deciden no migrar.

En cuanto al equipo de campo, la cuestión esencial está en definir el balance entre personal local y personal de fuera, sea éste de otra región del país o del extranjero. A veces, una persona de fuera ofrece neutralidad y garantías a los diferentes sectores en confrontación, otras veces es la inclusión de personas de la región la que brinda esta seguridad; en todo caso la decisión debe ser cuidadosa y responder a un detallado análisis previo de las consecuencias que cada opción tiene sobre las tensiones existentes en la región.

Definir posibles socios en terreno tampoco es una tarea fácil. En el análisis de conflicto realizado previamente, se recolectaron varios datos que pueden contribuir en esta tarea, en particular el levantamiento de la presencia de actores en la zona y su relación entre sí.

Igualmente, es importante analizar la percepción de los beneficiarios sobre los potenciales socios del programa o proyecto y la evaluación que hagamos de la afinidad con los objetivos, mandatos y perspectivas de trabajo entre ellos y nuestra organización.

El asunto del dónde debe también ser resultado del cruce entre el proceso de evaluación de necesidades y el análisis del conflicto. Es importante saber si la elección de la ubicación geográfica del proyecto profundiza divisiones existentes o crea nuevas divisiones entre grupos lo cual, a menudo, no percibimos sino con la ayuda de quienes trabajan en la región o de la misma comunidad.

Es también claro que la mayoría de intervenciones no beneficia a la población entera; entonces, será casi inevitable la proximidad de no beneficiarios en las localidades cercanas a la población con la que trabajamos. Así, además de transparencia en los criterios de selección se sugiere acompañar el proceso de una comunicación más amplia que permita entender a la comunidad en general los alcances de nuestro proyecto. También es posible analizar la probabilidad de ampliar la selección de beneficiarios quizás en coordinación con otras organizaciones que intervienen en la zona.

El tiempo de la intervención que correspondería al cuándo, depende de diversos factores entre ellos las estrategias propuestas para lograr los propósitos de la intervención y los recursos (económicos y humanos) a disposición del proyecto. El análisis del conflicto también ofrece elementos para proyectar nuestra intervención en el tiempo y para indicar el inicio y el final del mismo de acuerdo a estacionalidades o ciclos de conflictividad en una región, por ejemplo, el aumento de las acciones violentas al comienzo de cada año o con la conmemoración de una fecha significativa para alguno de los grupos armados o el desarrollo de elecciones.

3.4.3 Desarrollo indicadores

Durante la fase de planeación deben desarrollarse 3 categorías de indicadores:

3.4.3.1 Indicadores de conflicto: desarrollados durante el análisis del conflicto, serán usados tanto en la formulación del proyecto como en el monitoreo del conflicto de manera

que proporcione alertas con base en las cuales es posible asumir contingencias (ver etapa 2 de esta metodología).

3.4.3.2 Indicadores de proyecto: monitorean y analizan el proceso de formulación e implementación del proyecto así como la situación a modificar –necesidad- identificada en la fase inicial del proyecto con los resultados obtenidos. Los indicadores propuestos para este fin, pueden responder a criterios de coherencia, pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto. La tabla 5 incluye una propuesta de indicadores de proyecto en esta línea.

3.4.3.3 Indicadores de interacción con el conflicto y generación de daños: son usados para monitorear y evaluar la interacción mutua entre el proyecto y los factores del conflicto y en sí, la generación de situaciones que profundizan divisiones o promueven acciones hacia la paz. Las preguntas guía de la tabla 4 pueden servir de base para la elaboración de estos indicadores.

Si bien el asunto de los indicadores es una tarea aún por desarrollar tanto para los enfoques sensibles al conflicto como para aquellos sensibles al daño, a lo largo de este módulo intentamos aproximar algunas propuestas que, en todo caso, deben ser adaptadas y desarrolladas con más precisión de acuerdo al tipo de intervención y contexto al cual se apliquen.

Tabla 5. Indicadores de proyecto

Crterios	Descripción del criterio	Variable	Indicadores
COHERENCIA	Enlace entre las diferentes partes del proyecto y entre este y los principios de una acción sin daño.	Coherencia en la formulación de la propuesta	<p>Alto: Las metodologías, actividades y técnicas desarrollan los objetivos propuestos y hay una secuencia lógica de organización en la estrategia de acción.</p> <p>Medio: La estrategia de acción desarrolla los objetivos propuestos pero tiene errores en la secuencia lógica de su organización (se omiten técnicas o actividades necesarias, se colocan actividades innecesarias, no hay una organización lógica de las actividades, etc.).</p> <p>Bajo: La estrategia de acción propuesta no se relaciona con el cumplimiento de los objetivos y tiene errores en su formulación o consistencia lógica.</p>
		Conocimiento del contexto socio-cultural	<p>Alto: la solución propuesta responde a las necesidades explícitas del grupo o comunidad.</p> <p>Medio: sólo algunos aspectos de la solución propuesta responden a las necesidades del grupo o comunidad.</p> <p>Bajo: la solución propuesta no corresponde a las necesidades del grupo o comunidad.</p>
		Conocimiento del conflicto	<p>Alto: Se proponen mecanismos para monitorear periódicamente el conflicto y realizar ajustes a la marcha del proyecto</p> <p>Medio: Se incluyen mecanismos de monitoreo al conflicto pero no se consideran ajustes al proyecto.</p> <p>Bajo: No se plantean mecanismos de monitoreo del conflicto.</p>
		Enfoque diferencial	<p>Alto: Se aplican criterios de equidad y transparencia en la selección de los beneficiarios-as del proyecto</p> <p>Medio: Se establecen criterios de equidad en la selección de beneficiarios-as del proyecto.</p> <p>Bajo: No se establecen criterios equitativos y transparentes de selección de beneficiarios-as del proyecto.</p>
		Enfoque participativo	<p>Alto: La comunidad beneficiaria participa activamente en la formulación y evaluación del proyecto.</p> <p>Medio: No se cumple lo anterior pero la comunidad beneficiaria participa en la formulación del proyecto y en su evaluación ofreciendo información o haciendo aportes a documentos.</p> <p>Bajo: El proyecto no contempla la participación de la comunidad en la formulación ni en la evaluación.</p>
		Congruencia o correspondencia	Pertinencia respecto a la elección del problema
Pertinencia	<p>Alto: El grupo beneficiario representa la población prioritaria (en cuanto al número y a las especificidades de género, etnia y edad) a la luz de la problemática identificada por el proyecto.</p>		

PERTINENCIA	de los procesos de intervención y la población, su ubicación, sus necesidades y problemas.	respecto a la focalización de la población	<p>Medio: La población beneficiaria representa un nivel medio de prioridad respecto a los criterios arriba señalados.</p> <p>Bajo: La población beneficiaria representa un nivel bajo de prioridad respecto a los anteriores criterios.</p>
		Pertinencia geográfica	<p>Alto: La localidad donde se desarrolla el proyecto corresponde a aquella donde es más latente la necesidad que se pretende abordar en el proyecto.</p> <p>Medio: La localidad elegida para desarrollar el proyecto es una de las más relevantes frente a la problemática a atender</p> <p>Bajo: La localidad elegida para desarrollar el presenta reporta un bajo índice en la problemática que el proyecto aborda.</p>
EFICIENCIA	Relación existente entre cumplimiento del objetivo, metas o logros y los recursos y tiempo empleados	Oportunidad	<p>Tiempo programado vs Tiempo empleado en la ejecución</p> $[(Te - Tp) / Tp] * 100$ <p>Te = tiempo empleado en la ejecución del proyecto Tp = tiempo programado para la ejecución del proyecto</p> <p>(¿El proyecto ha presentando retrasos en el tiempo? ¿A qué se debieron?)</p>
		Eficiencia en la ejecución presupuestal	<p>Recursos asignados vs. recursos ejecutados</p> $[(Re - Rp) / Rp] * 100$ <p>Re = Total de recursos ejecutados en el proyecto (puede ser total o en el tiempo previsto) Rp = Total de recursos presupuestados en el proyecto (puede ser total o en el tiempo previsto)</p> <p>(¿El proyecto ha presentado dificultades en su ejecución? ¿Cuáles? ¿Por qué razones?)</p>
		Eficiencia en el cumplimiento de metas	<p>Porcentaje de metas cumplidas con relación a los recursos ejecutados por el proyecto</p> $[(Ge / Le) / (Gp / Lp)] * 100$ <p>Donde: Ge = Gasto del proyecto (recursos ejecutados) Le = Logro o Porcentaje de metas cumplidas Gp = Gasto Total programado Lp = Logro o meta programada</p>
EFICACIA	Mide el avance en la implementación de una acción frente a una meta planteada	Eficacia en el cumplimiento de metas	<p>Relación entre metas programadas y metas cumplidas</p> $(Le / Lp) * 100$ <p>Donde: Le = Logro o Porcentaje de metas cumplidas Lp = Logro o meta programada</p>
		Ampliación global de capacidades individuales	<p>Alto: Amplió el espectro de posibilidades del "hacer" de los beneficiarios del proyecto y fortaleció las capacidades existentes.</p> <p>Medio: Generó algunas opciones en el "hacer" de las personas beneficiarias del proyecto.</p> <p>Bajo: No generó nuevas capacidades ni fortaleció las existentes.</p>
		Restitución y ejercicio efectivo	<p>Alto: El proyecto ha contribuido a que las personas participen y se integren a las actividades comunitarias. Se promueve el acceso continuo y sostenible a bienes y servicios. Se crean</p>

		de derechos	condiciones para el ejercicio de derechos. Medio: El proyecto ha contribuido a la participación de los beneficiarios-as en algunas actividades comunitarias. Se ha logrado promover el acceso a algunos bienes y servicios disponibles en la comunidad. Bajo: El proyecto no favoreció la participación comunitaria de los beneficiarios ni su acceso a otras áreas de la atención.
--	--	-------------	---

Tabla 5. Indicadores de proyecto

3.4.4 Conexión del proyecto con los posibles escenarios de conflicto y preparación de planes de contingencia

La elaboración de un proyecto no termina con las cuestiones anteriormente señaladas. Otro tema a tratar es la definición previa de estrategias de acción frente a cambios en el contexto con lo cual se busca evitar reacciones desesperadas sobre la marcha que pueden traer consecuencias negativas tanto para el proyecto y el equipo como para los beneficiarios. En un escenario de deterioro del conflicto, debemos prever qué acciones podrían ser necesarias, cómo deberíamos actuar, en qué lapso de tiempo y con qué tipo de recursos. La elaboración de planes de contingencia puede valerse de herramientas de análisis de la dinámica del conflicto tal como fue presentada en la etapa 2, punto 5.2.1 de esta metodología.

3.4.5 Mecanismos de monitoreo y evaluación

El monitoreo consiste en examinar regularmente las salidas y efectos de un proyecto durante su puesta en marcha. Provee al equipo del proyecto información actual que permite determinar el progreso frente al logro de los objetivos y el ajuste de actividades si es necesario. También puede generar datos que pueden ser usados con propósitos de evaluación.

Un monitoreo sensible al daño permite al personal del proyecto ganar entendimiento detallado del contexto -en cuanto a las características del grupo beneficiario y del conflicto en la región- de la intervención y de la interacción entre los dos.

La evaluación por su parte, tiene lugar al final del proyecto aunque también puede ser realizada como una revisión a la mitad del mismo. Con base en la aplicación sistemática de criterios objetivos, la evaluación permite determinar los resultados finales de un proyecto en lo referente a sus metas y objetivos perseguidos. Así, los resultados de la evaluación se usan para ajustar fases subsecuentes de un proyecto y para recoger las lecciones aprendidas que guiarán iniciativas futuras.

Un monitoreo y una evaluación sensibles al daño requieren, adicionalmente, un entendimiento del contexto y de cómo éste cambia a través del tiempo; una comprensión de las dinámicas y particularidades de la población sujeto y la medición de la interacción entre éstas –conflicto y dinámicas sociales- y el proyecto. Anotamos de nuevo la inexistencia de instrumentos e indicadores cuya construcción se dificulta si tenemos en cuenta las particularidades que presenta el conflicto en cada tiempo y región. El reto para quienes asumimos este enfoque está justamente aquí.

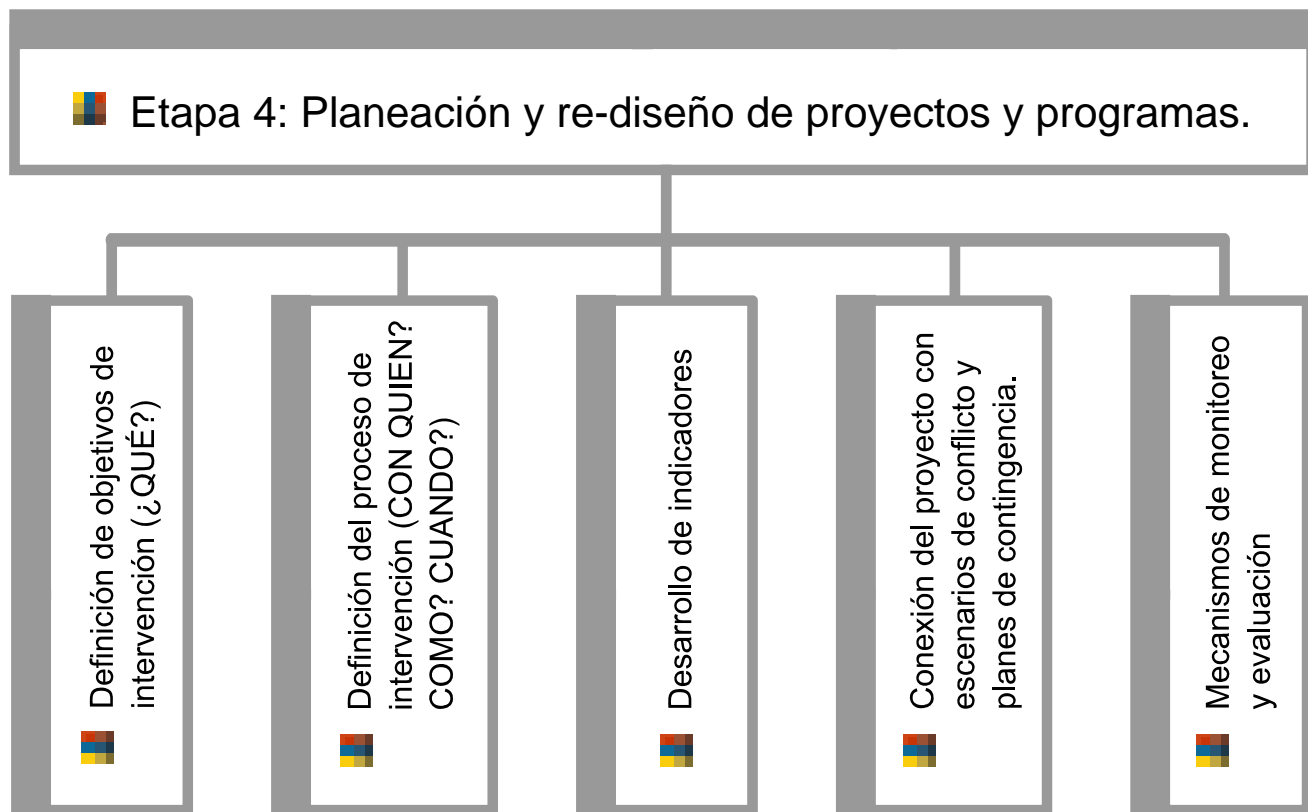


Figura 6. Síntesis de la etapa 4: Planeación y re-diseño de proyectos y programas.

4. Reflexiones finales

Toda propuesta de trabajo tendrá siempre ventajas y falencias que sólo la práctica, una actitud reflexiva y el tiempo van evidenciando. Así, más allá de los momentos o etapas, de los instrumentos y herramientas y de los indicadores aquí presentados, está el hecho de colocar la sensibilidad hacia el daño -tanto en su identificación y previsión como en su corrección- como eje del trabajo de asesores, profesionales, líderes, donantes y funcionarios.

Si bien el trabajo de sensibilización de los sujetos es importante y necesario, el trabajo sobre las organizaciones no debe dejarse de lado. Dentro de éstas son varios los retos por asumir: crear espacios de reflexión dentro de los equipos de trabajo en los cuales se monitoree el conflicto y las interrelaciones entre éste y el proyecto; ajustar los mecanismos de operación de los proyectos hacia la reducción de efectos negativos sobre el conflicto y las poblaciones con las que se trabaja; sensibilizar a los diferentes niveles de la organización de manera que se flexibilicen y adecuen procedimientos de acuerdo con los signos de daño que se van identificando y desarrollar indicadores de monitoreo y evaluación particulares a cada tipo de proyecto o programa.

De esta manera, incorporar elementos que contribuyan a sensibilizar prácticas humanitarias y de desarrollo teniendo en cuenta los contextos socio-culturales y de conflicto es resultado de una opción política que tanto nosotros como nuestras organizaciones debemos y estamos en capacidad de asumir.

5. Bibliografía

Anderson, Mary, (1999) *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War*, Lynne Reinner Publishers, London, (traducción al español Jacques Mérat, Bogotá, diciembre de 2006, sin publicar)

Bello, M. et al., (2005) *Bojayá memoria y río. Violencia política, daño y reparación*. Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de Iniciativas para la Paz y la Convivencia-PIUPC, Bogotá.

Collaborative for Development Action Inc.-CDA (2001) "Options for Aid in Conflict: lessons from field experience" disponible en el site www.cdainc.com , consultado en noviembre de 2006.

Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment, (2004) en www.conflictsensitivity.org/resource-pack.html , consultado en marzo 16 de 2007.

Department for international Development-DFID/UK (2002) Conducting conflict assessment: guidance notes, january, disponible en el site <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf> , consultado en marzo 19 de 2007.

Pretty, J, Guij, I, Thompson, J, Scoones, J. (1995) Participatory learning & action. A trainer's guide. IIED, Participatory Methodology series, London.

Sen, Amartya, (1996) "Capacidad y bienestar" en Nausbaum Marta y Sen Amartya, (Comp) La calidad de vida, Fondo de cultura económica, México.

Vásquez, O. Montenegro, J. (1999) Manual de Herramientas para la intervención con comunidades pesqueras y acuícolas, INPA, Bogotá.