



ACCIÓN SIN DAÑO COMO APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ: PROPUESTA PARA LA PRÁCTICA



ACCIÓN SIN DAÑO
COMO APORTE A LA
CONSTRUCCIÓN DE PAZ:
PROPUESTA PARA LA PRÁCTICA

Una publicación de:

Fundación para la Cooperación Synergia

Gloria Esperanza Vela Mantilla

Directora

Universidad Nacional de Colombia

Martha Nubia, directora Programa de Iniciativas

Universitarias -PIUPC-

**Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
-COSUDE-**

Adriano Küpfer, director residente

**Agencia Alemana para la Cooperación
Internacional -GIZ-**

Peter Hauschnik, coordinador Programa

CERCAZ - GIZ

**Programa de las Naciones Unidas para el
Desarrollo -PNUD-**

Alessandro Pretti, coordinador Área de Paz,
Desarrollo y Reconciliación

Autores

Margarita María Vela Mantilla

Julia Esmeralda Rodríguez Fernández

Ana Luz Rodríguez Puentes

Lina María García Muñoz

Asesoría editorial

Luz Ángela Bernal Medina, Olga Virginia González

Reyes, María Paula Prada Ramírez, Olga del Pilar

Vásquez Cruz y Gloria Esperanza Vela Mantilla.

Apoyo

Johanna Freund, Pamela Mendoza del Solar
Aranibar, Ana Cristina Pino Cabrera, Jenny
Solanyel Bernal Rey y Eliana Spadoni.

**Agradecimientos
ASDI**

Fotografías de portada

Alexis Forero

Emiro Marín Carvajal

Luis Sanmiguel

Borja Paladini Adell

Cesar López

ISBN 978-958-8447-68-1

Primera edición.

Noviembre de 2011

Diseño, diagramación e impresión
Armonía Impresores

PRESENTACIÓN.....	06
INTRODUCCIÓN.....	08
1. COMPONENTE CONCEPTUAL.....	11
1.1. Enfoque Sensible a los conflictos.....	12
1.1.1. El Do No Harm.....	15
1.1.2 El enfoque de Acción sin Daño en Colombia.....	20
1.2. La Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz (ASD-CP).....	23
1.2.1 Fundamentos conceptuales de la Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz	24
1.2.2. Abordajes para la puesta en práctica de la Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz	33
1.2.2.1. Mirada interna y externa – coherencia – fortalecimiento organizacional.....	33
1.2.2.2. Enfoque de gestión: asumir postura prospectiva de cambios.....	34
1.2.2.3. Complementario con otros enfoques/apuestas.....	34
2. COMPONENTE METODOLÓGICO.....	37
2.1. ¿En qué consiste la propuesta? Las 5 etapas metodológicas.....	38
2.2. ¿Cómo empezamos? Inicio del proceso.....	39
2.2.1. ¿Qué le ofrece esta propuesta a nuestra organización/institución?.....	40
2.2.2. ¿Cómo articular la ASD-CP con otros enfoques de nuestra organización/institución?.....	42
2.2.3. ¿Qué ejemplos pueden ser útiles?.....	42
Herramienta Preparatoria: ¿Qué ejemplos encontramos en nuestra organización/institución que puedan motivar la incorporación de la ASD-CP?.....	43
2.2.4. ¿Qué fortalezas, resistencias y prevenciones podemos encontrar?.....	47
LISTA DE CHEQUEO 1.....	49
2.3. Etapa 1. Comprender la organización/institución desde la ASD-CP.....	51
2.3.1. ¿En qué consiste la ASD-CP? Reconocimiento de aspectos básicos.....	53
2.3.2. ¿Qué le puede aportar este enfoque a nuestra organización/ institución? Reconocimiento de valores agregados.....	53
Herramienta 1. ¿Qué le puede aportar la ASD-CP a nuestra organización/institución?.....	55
2.3.3. ¿Qué elementos de ASD-CP podemos identificar en nuestra organización/institución? Reconocimiento de las similitudes existentes.....	57

Herramienta 2: ¿Qué rastros de ASD-CP podemos encontrar en documentos constitutivos de nuestra organización/institución?.....	59
2.3.4. ¿Qué dificultades podrían presentarse en el proceso de incorporación del enfoque? Reconocimiento de posibles daños.....	61
2.3.5. ¿Cómo realizaremos la auto-evaluación?	65
Herramienta 3: ¿Cómo descubrir nuestras fortalezas y debilidades con respecto a la ASD-CP?.....	67
2.3.6. ¿Cómo ilustramos de manera gráfica los hallazgos?	73
Herramienta 4: ¿Cómo evidenciar gráficamente las fortalezas y debilidades de nuestra organización/institución?.....	75
2.3.7. ¿Qué debemos hacer para consolidar la incorporación de la ASD-CP?..	77
LISTA DE CHEQUEO 2	85
2.4. Etapa 2. Comprender el contexto de actuación	87
Herramienta 5: ¿Qué elementos del contexto son relevantes para la acción de la organización/institución?.....	89
Herramienta 6: ¿Cómo identificamos los/as actores/as?.....	91
Herramienta 7: ¿Cómo ilustramos las relaciones existentes entre los/as actores/as? (Radar de Relaciones).....	93
Herramienta 8: ¿Cómo identificar aquellos factores que causan tensión y dividen, y aquellos que convocan y conectan?.....	95
LISTA DE CHEQUEO 3	102
2.5. Etapa 3. Comprender la interrelación entre el contexto, la organización/institución y sus acciones	103
2.5.1. ¿Cuáles son los efectos que el contexto puede causar en la organización/institución?.....	104
2.5.2. ¿Cuáles son los efectos que la organización/institución puede ocasionar en el contexto a través de sus programas y proyectos?	108
2.5.2.1. Gestión basada en Resultados, elemento clave en la incorporación de la ASD-CP.....	108
Herramienta 9: ¿Cómo construir la Cadena de Cambios?.....	111
Herramienta 10: ¿Cómo formulamos los Indicadores de Cambio?.....	117
Herramienta 11: ¿Qué preguntas pueden guiar nuestra acción orientada por la ASD-CP?.....	121
LISTA DE CHEQUEO 4	126
2.6. Etapa 4. Identificar alternativas que reduzcan los efectos negativos y maximicen los positivos	127

Herramienta 12: ¿Cómo establecer ajustes a la acción a partir de identificar los cambios generados en el contexto?.....	129
Herramienta 13: ¿Cómo definir ajustes a la acción a partir de identificar los efectos generados en los conectores y en los divisores?.....	131
Herramienta 14: ¿Cómo reforzar en las acciones la dignidad, autonomía y libertad de las y los destinatarios?.....	133
Herramienta 15: ¿Cómo valorar los Mensajes Éticos, implícitos y explícitos, transmitidos por la organización/institución?	136
Herramienta 16: ¿Cómo identificar las consecuencias que ocasiona en el contexto, la forma en que se usan los recursos del programa o proyecto?.....	139
Herramienta 17: ¿Cómo preparar y/o valorar la estrategia de salida del programa o proyecto?.....	141
LISTA DE CHEQUEO 5	146
2.7. Etapa 5. Sistematizar y aprender de la experiencia	147
2.7.1. ¿Para qué sistematizar?.....	148
2.7.2. ¿Cómo recoger y aprovechar los aprendizajes? Gestión del Conocimiento/Sistematización.....	148
2.7.3. ¿Cómo ir sistematizando mientras se desarrolla el programa/proyecto?.....	149
2.7.3.1. La sistematización durante la Planeación del programa o proyecto:.....	149
Herramienta 18. ¿Cuáles son los puntos clave para planear una sistematización?.....	151
2.7.3.2. La sistematización durante el Seguimiento y la evaluación del programa o proyecto	153
2.7.4. ¿Cómo sistematizar cuando ya ha finalizado el programa/proyecto?..	156
2.7.4.1. Construir la pregunta central.....	156
2.7.4.2. Elegir las experiencias que se van a analizar.....	156
2.7.4.3. Recolectar los insumos que se utilizarán.....	157
2.7.4.4. Recuperar el proceso y organización de la información.....	157
2.7.4.5. Analizar la información.....	158
2.7.4.6. Producir el informe.....	159
2.7.4.7. Socializar la información obtenida.....	159
2.7.4.8. Apropiar los aprendizajes.....	159
LISTA DE CHEQUEO 6	162
BIBLIOGRAFÍA	163

¿Cómo contribuir a fortalecer las capacidades locales individuales y organizacionales hacia la construcción de paz y el desarrollo humano, en medio de un conflicto armado tan prolongado como el colombiano? ¿Cómo actuar teniendo en cuenta los diferentes conflictos que enfrenta un país como Colombia? ¿Cómo lograr que las acciones en busca del desarrollo, la asistencia humanitaria y la construcción de paz no provoquen impactos contrarios a los deseados?

Estas han sido algunas de las preguntas que nos han guiado, a la Universidad Nacional de Colombia, la Fundación para el Cooperación Synergia, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación –COSUDE-, la Agencia para la Cooperación Alemana -GIZ¹ - y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, para reflexionar de manera activa, y buscar herramientas prácticas para ser sensibles a los conflictos.

En los ámbitos nacionales e internacionales hay diversas propuestas sobre cómo ser sensibles a los conflictos que vive un país, y cómo actuar teniendo en cuenta esos contextos que pretendemos impactar. Una de ellas es la «Acción sin Daño». Y en Colombia sabemos que este es, sin duda, un aporte para la construcción de paz. Así lo hemos entendido cada uno de quienes impulsamos y elaboramos este material que tiene en sus manos.

Sabemos que, en muchas ocasiones, las actuaciones bien intencionadas pueden provocar daños. Por eso, luego de analizar diferentes teorías y conceptos nacionales e internacionales, de múltiples procesos de capacitación y formación y después de un acompañamiento a iniciativas regionales, hemos producido este material pedagógico con el cual pretendemos dar herramientas para lograr el objetivo final que nos une: la aplicación de la Acción sin Daño como un aporte a la Construcción de Paz.

¹ Desde el 1 de enero de 2011, la GIZ concentra la competencia y la larga experiencia del DED, de la GTZ y de InWEnt. Para mayor información consulte el sitio web www.giz.de.

Cada una de las organizaciones que trabajamos en este proceso, desde nuestros ámbitos de acción y nuestros compromisos y misiones, estamos contribuyendo a impulsar una acción que no produzca daño, y aporte a la generación de condiciones para una paz duradera: la Universidad Nacional de Colombia, con su trabajado académico y la promoción de diplomados y la especialización sobre el tema; Synergia, con su labor en desarrollo y fortalecimiento organizacional; COSUDE, con su experiencia en el ámbito humanitario y GIZ y PNUD con su apuesta por la construcción de paz desde y con las regiones. Los diferentes esfuerzos confluyeron en lo que hoy llamamos una **ALIANZA MULTIPARTITA**, que busca fortalecer capacidades y difundir experiencias y conocimientos en este tema.

Para cada uno de los miembros de esta alianza, el poder realizar acuerdos en medio de la diversidad para construir esta propuesta ha significado un gran aprendizaje en la búsqueda de la coherencia en coordinar, escuchar y generar procesos colectivos, y no siempre aislados e individuales. En este sentido, esperamos que este material contribuya a la labor de organizaciones no gubernamentales -ONG-, instituciones públicas y privadas, actores del sector privado y agencias de cooperación internacional, con el ánimo de empezar a construir lenguajes y entendimientos comunes sobre los aportes que, desde cada uno de estos, se pueden y se deben hacer para la construcción de paz en Colombia.

Cuando en Colombia se conoció el proyecto denominado Do No Harm (Acción sin Daño) liderado por la estadounidense Mary Anderson y su equipo del *Collaborative for Development Action – CDA*² – (por su sigla en inglés) diversos actores nacionales y de la cooperación internacional reconocieron que muchos de los aprendizajes podrían tenerse en cuenta no solamente en situaciones humanitarias, sino también en cualquier proyecto o acción que opere en zonas conflictivas y busque el desarrollo humano y la construcción de paz.

La propuesta de «No hacer daño», por lo tanto, podría verse también como un instrumento para desarrollar alternativas de manera que las acciones de cualquier organización / institución en lugar de aumentar las tensiones, contribuyeran a generar condiciones de paz.

Esta visión empieza a difundirse en el país cuando la Universidad Nacional de Colombia, a través del Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia -PIUPC-, es invitada por la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo –COSUDE- a adaptar la propuesta original a las características del contexto colombiano. A ese esfuerzo se suma en el 2007 la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional –GIZ- y, posteriormente, a partir del 2009, la Fundación para la Cooperación Synergia, y en el 2011 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-. Hoy, este esfuerzo conjunto es conocido como *Alianza Multipartita*.

La versión «a la colombiana» del Do No Harm, denominada como propuesta de *Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz* retoma los elementos esenciales del proyecto de Mary Anderson y su equipo -análisis de conflictos a partir de conectores y divisores, y la reflexión sobre los mensajes éticos implícitos, entre otros-, que se enmarcan dentro de la *sensibilidad a los conflictos*, y propone incluir también un análisis organizacional desde el punto de vista de las visiones y misiones que las orientan, y de los efectos de su labor en determinados contextos.

² Ver la página de CDA: www.cdainc.com/cdawww/project_home.php

En el mismo sentido, hace explícito el comprender la *Acción sin Daño como un aporte a la Construcción de Paz*, y le da un énfasis a la reflexión permanente sobre qué, de lo que se hace, puede aportar mayormente a un horizonte de construcción de paz. Por lo tanto, se busca fortalecer las capacidades personales y organizacionales, así como propiciar escenarios que potencien la construcción de la paz en los ámbitos locales, regionales y nacionales. Todos estos son elementos que, como se verá en esta publicación, pretenden enriquecer la noción inicial de Do No Harm.

Este material denominado *Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz: propuesta para la práctica* es producto de la reflexión académica, del acompañamiento técnico y del trabajo en terreno y con diversas organizaciones, y pretende ser una herramienta para la acción. En este sentido, esta publicación hace énfasis en el abordaje práctico, y ofrece una batería de herramientas e instrumentos que pueden ser apropiados por organizaciones de la sociedad, instituciones del Estado, empresas privadas e, igualmente, por actores de la cooperación internacional.

El material que aquí se presenta consta de dos partes. Una primera, denominada conceptual, por presentar los enfoques que han inspirado la propuesta y su desarrollo en el tiempo. Y la segunda, la parte metodológica, que podríamos denominar el cuerpo de la publicación, propone las herramientas para la incorporación y aplicación de la «*Propuesta de Acción sin Daño, como aporte a la Construcción de Paz*». Esta parte tiene cinco etapas que se explican a lo largo del documento, cada una con una batería de herramientas para la acción.

Finalmente, si bien esta publicación recoge experiencias de varios ámbitos y está construida participativamente, inspirada en aprendizajes y buenas prácticas en el país y a nivel internacional, no debe considerarse como «receta» para toda intervención. Por el contrario, a través de ejemplos prácticos y preguntas para la reflexión se pretende que quien tome este libro como una herramienta, actúe pensando en su acción en diferentes niveles:

Motivación: *¿Por qué y para qué se lleva a cabo la acción?*

Temas: *¿De qué se trata la acción?*

Contexto: *¿En dónde se lleva a cabo la acción?*

Actores / as: *¿Quiénes somos, con quién trabajamos y a quién se dirige la acción?*

Momento y duración: *¿Cuándo se desarrolla la acción y durante cuánto tiempo?*

Aportes: *¿Cuánto será el aporte económico, material y humano requerido para la acción?*

En este sentido, este material acompaña y orienta paso a paso la incorporación de la propuesta «*Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz*», invitando a que cada organización / institución, dependiendo de las respuestas a las preguntas formuladas anteriormente y teniendo en cuenta su experiencia y características particulares, la acoja y ajuste libremente para que responda de la mejor forma a sus retos y necesidades.

La Alianza Multipartita les desea mucho éxito en su labor, y espera que estos insumos puedan enriquecer su quehacer con el fin de lograr cada día más resultados concretos para la construcción de paz en el país. Sus observaciones y comentarios sobre esta publicación y su puesta en práctica son bienvenidos al correo: **alianzamultipartitaasd.cp@gmail.com**

1. COMPONENTE CONCEPTUAL



Este componente se divide en dos partes: en la primera, se explicarán brevemente los enfoques y metodologías que sirvieron de antecedente a esta propuesta y que pueden enmarcarse en el **«Enfoque Sensible a los Conflictos -Esc-»**, y en la segunda, expondremos las principales reflexiones y conceptos clave que conforman la **«Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz»**.

1.1. Enfoque Sensible a los Conflictos³

La invitación principal de este enfoque es a pensar los conflictos como fenómenos naturales y multidimensionales, que tiene la cualidad de indicar un cambio en la sociedad. El objetivo primordial es prevenir que se gestionen los conflictos de manera violenta, y se propone para esto reforzar los mecanismos, procesos y estructuras para su transformación, con la cual se contribuye a la solución pacífica y constructiva de los mismos. (Conflict Sensibility, 2004).

De esta manera se avanza en la reflexión sobre el impacto de todas las acciones, y más allá del marco de la guerra o de los conflictos armados. La reflexión se amplía hacia todos los programas, proyectos e iniciativas sociales que actúan en contextos en los que existen conflictos estructurales que dan -entre otros- como resultado inequidad y pobreza.

De acuerdo con el Conflict Sensibility (2004) la *sensibilidad a los conflictos* parte de reconocer que en la mayoría de contextos de acción existe, generalmente, una complejidad política, económica, social y cultural expresada en la existencia de conflictos sociales que pueden ser más o menos evidentes. Lo anterior, nos permite reflexionar frente al hecho de que las acciones que se emprenden no son neutrales, pues tienen el potencial de contribuir y/o reforzar las dinámicas de los conflictos y, por lo tanto, es necesario minimizar el riesgo de causar impactos no deseados. A su vez, es importante reconocer el potencial que puede tener toda intervención para aportar a la construcción de paz.

La decisión de incorporar el enfoque de sensibilidad a los conflictos es un asunto que se ubica en la intencionalidad global (la teoría de cambio) detrás de un proyecto y de la organización/institución que lo promueve. Así mismo, su incorporación es pertinente para cualquier acción sectorial o en desarrollo (seguridad alimentaria, infraestructura, desarrollo rural, generación de ingresos, salud, educación), e implica que el proyecto en la integridad de su ciclo (planeación, ejecución y evaluación) incluya el conocimiento sobre el contexto y tome medidas para no potenciar los conflictos existentes o generar conflictos nuevos, y tampoco provocar mayor violencia, por ejemplo, al dar más poder o legitimidad a quienes ejercen la violencia.

³ Originalmente en inglés ha sido denominado como *Conflict sensibility* y se ha traducido al español mayoritariamente como sensibilidad al conflicto. En el presente documento se hace referencia a este enfoque también como *sensibilidad a los conflictos* o a los contextos conflictivos. En este sentido, por conflicto se entenderá toda tipología de conflictos (socio-ambientales, culturales, económicos, etc.) independientemente de su expresión (armada o no violenta).

El qué y el cómo de la sensibilidad a los conflictos se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: El qué y el cómo de la sensibilidad a los conflictos	
¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?
Comprender el contexto en el que se opera.	Realizar un análisis de conflictos y actualizarlo regularmente.
Comprender la interacción entre la intervención y el contexto.	Unir el análisis de conflictos con el ciclo de gestión de la iniciativa o proyecto.
Usar esta comprensión para evitar impactos negativos y maximizar impactos positivos.	Planear, implementar, monitorear y evaluar la intervención de forma sensible a los conflictos (incluyendo el rediseño cuando sea necesario).

Quien tiene en cuenta este enfoque puede elegir distintas alternativas en el momento de actuar, y acercarse a los escenarios de trabajo para implementar una postura sensible a los conflictos⁴. Así, se podrían encontrar ejemplos de trabajo **en torno a**, **en** o **sobre** el conflicto, como lo ilustra el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Diferentes aproximaciones al conflicto			
Aproximación	Trabajo en torno al conflicto (working around conflict)	Trabajo en conflicto (working in conflict)	Trabajar sobre el conflicto (working on conflict)
Supuestos ¿Qué supuestos tiene la organización o institución al trabajar de esta forma?	El conflicto es un factor sobre el cual no se puede ejercer influencia. Los programas de desarrollo pueden realizarse sin ser afectados negativamente por la situación de conflicto.	Los programas de desarrollo pueden afectarse negativamente y tener un impacto negativo sobre las dinámicas del conflicto.	Los programas de desarrollo pueden potenciar oportunidades y afectar positivamente las dinámicas del conflicto.
Estrategia ¿Qué estrategias definen la organización o institución al trabajar de esta forma?	Mantenerse alejado de las áreas conflictivas.	Realizar ajustes en los programas en áreas de riesgo alto y medio. Mejorar la gestión de seguridad.	Reenfocar los programas teniendo en cuenta las causas estructurales del conflicto: gobernabilidad, pobreza, exclusión

⁴ Traducido y adaptado de: Jonathan Goodhand and Philippa Atkinson Conflict Aid: Enhancing the Peacebuilding Impact of International Engagement. International Alert 2001 y Conflict-Sensitive Programme Management -CSPM-. Integrating Conflict Sensitivity and Prevention of Violence Into SDC Programmes. <http://www.deza.admin.ch/es> Consultado Mayo 16 de 2011

	Trabajar solo en las áreas de bajo riesgo en actividades de desarrollo.	Enfocarse en cómo se posiciona: neutralidad e imparcialidad.	social, inequidades de género existentes en ese contexto. Intentar influenciar los incentivos para la paz y desincentivar la violencia. Apoyar los esfuerzos de mediación. Enfocarse en protección y derechos humanos.
--	---	--	--

Traducido y adaptado de: Jonathan Goodhand and Philippa Atkinson Conflict Aid: Enhancing the Peacebuilding Impact of International Engagement. International Alert 2001.

El enfoque de *sensibilidad a los conflictos* posiciona en el ámbito internacional una forma de analizar el quehacer de las organizaciones e instituciones, que invita a ir más allá del análisis de contexto, incentivando a cada actor/actora a preguntarse, antes de entrar a operar, qué postura va a asumir en dicho contexto y los efectos que esa postura puede tener sobre el contexto y la intervención misma.

PARA REFLEXIONAR

¿De acuerdo con estos elementos, incorpora su Organización / Institución un abordaje sensible a los conflictos en su labor? ¿Por qué sí? ¿Cómo se evidencia que sí, o que no?

¿Bajo qué supuestos y con qué estrategia opera su Organización / Institución? De acuerdo con eso, ¿en cuál de las tres aproximaciones descritas anteriormente se ubicaría?

¿Cómo repercute en el contexto de actuación de su Organización / Institución el ignorar las situaciones de conflictividad, tenerlos en cuenta o buscar su transformación?

En este marco de referencia que nos plantea la «Sensibilidad a los conflictos», y aunque cronológicamente haya surgido antes (finales del 90), es necesario presentar el Do No Harm -DNH-, uno de los enfoques desarrollados a nivel internacional, que inspiró la labor de la Alianza Multipartita.

1.1.1. El Do No Harm

El proyecto Do No Harm -DNH- (en español «No hacer daño») fue planteado por Mary Anderson y su equipo del *Collaborative for Development Action* -CDA- en el año 1994.

Esta propuesta parte de señalar que las organizaciones que actúan en marcos de conflicto no son neutrales y, por el contrario, se integran de una forma u otra al contexto conflictivo; en esta postura coincide con el Esc. El Do No Harm afirma que en muchas oportunidades, a través de los proyectos y las acciones, se transmiten algunos **mensajes éticos** referidos a cómo entienden los conflictos, cómo se maneja la ayuda, cómo se transfieren los recursos (físicos, humanos, económicos, etcétera.) y cómo por medio de las acciones institucionales se pueden fortalecer relaciones de poder y dinámicas que no contribuyen a disminuir el conflicto sino a exacerbarlo.

Los mensajes éticos implícitos

Son las señales que, por ejemplo, da un proyecto a través del comportamiento de las personas que trabajan en su ejecución. Se dan desde el momento en el que se decide con qué grupo de poder o liderazgo existen afinidades. En muchas ocasiones, los comportamientos de quienes trabajan en proyectos pueden contradecir los principios que formalmente la organización defiende.

- *Privilegiando a grupos no por su necesidad sino por su afiliación política, aun en medio de una crisis humanitaria.*
- *Excluyendo a la población más apartada y vulnerable (rural) y contando solo con la población más próxima asentada en la cabecera municipal.*
- *Organizaciones o agencias que trabajan y se preocupan por la pobreza o el desplazamiento forzado, pero que realizan eventos en hoteles lujosos de cinco estrellas.*
- *Funcionarios que trabajan en organizaciones que defienden los derechos humanos de poblaciones vulnerables, pero al relacionarse con la comunidad realizan prácticas discriminatorias, o que vulneran los derechos que defienden.*
- *Funcionarios que defienden la construcción de paz y la imparcialidad, que asisten a eventos o refuerzan los símbolos de la guerra.*
- *Organizaciones/instituciones que promueven públicamente la igualdad de género pero que en su interior no reconocen el rol de las mujeres.*

Una de las conclusiones más significativas del proyecto Do No Harm es que en todas las situaciones de conflicto violento o guerra existen asuntos que conectan a quienes están en medio del conflicto, y que han sido llamados **conectores o capacidades locales de paz**: «aún en sociedades en guerra

civil, que rompe los patrones cotidianos, varios aspectos de la vida siguen conectando a la gente y no la divide. La historia, la cultura, el lenguaje y las experiencias comunes; las instituciones y los valores compartidos; la interdependencia económica y política; y la manera parecida de pensar y de actuar existen en todas las sociedades, incluso en las que sufren la guerra civil». (Anderson 1996 P.36).

El siguiente cuadro nos ilustra estas capacidades locales de paz, que pueden encontrarse en el contexto en el que desarrollamos nuestras acciones.

Cuadro 3: Conectores o capacidades locales de paz Factores que unen y/o conectan a la gente		
Categoría	Descripción	Ejemplos
Sistemas o instituciones	Permiten el contacto directo entre las personas, y dan conexión o sentido de continuidad aún en medio de las divisiones por el conflicto.	• Organizaciones, redes o instituciones que convocan al respeto por los derechos, la tolerancia y la paz. • La solidaridad, la hospitalidad, la generosidad.
Actitudes y acciones	Algunas personas expresan tolerancia, aceptación y respeto por personas del otro bando evitando la estigmatización y reconociendo las fallas del propio grupo. Estos individuos y grupos siguen actuando de manera pacífica y en contra de la lógica de la guerra.	• La práctica colectiva de toma de decisiones. • Liderazgos locales que son incluyentes y evitan la división y la estigmatización de los grupos. • El valor y respeto compartido por la vida. • El valor que se da a los «mayores» o a los niños en algunas comunidades.
Valores e intereses compartidos	Algunos valores, como el amor por los niños o la protección de un sitio sagrado.	• La minga o la «mano cambiada». • La historia común.
Experiencias comunes	Un evento significativo común. Incluso la guerra misma puede ser una experiencia compartida que permita acercamientos en diferentes momentos.	• Eventos deportivos o culturales locales. • Celebraciones religiosas o ancestrales que tengan igual valor y significado para todos.

Símbolos y celebraciones	El arte, los símbolos patrios, las fiestas, los rituales o los eventos religiosos pueden ser aspectos que contribuyan a conservar la conexión entre unos y otros	
<i>Resumido y adaptado de: Anderson 1999 Págs. 35-46</i>		

Asimismo, como parte de las lecciones aprendidas se destaca el que las situaciones de conflicto o guerra se caracterizan por la presencia de **factores de división y tensión** entre las sociedades. Para entender de qué se trata el contexto del conflicto es importante identificar que las tensiones y divisiones existentes van más allá de lo aparentemente obvio. Hay divisiones de carácter económico, político, cultural e, incluso, geográfico, que podemos evidenciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 4: Divisores Factores que dividen y generan tensión en las relaciones		
Categoría	Descripción	Ejemplos ⁵
Sistemas o instituciones	Instituciones que reproducen la exclusión, la impunidad.	Algunos divisores encontrados en contextos locales: • La práctica de reclutamiento de jóvenes para grupos armados. • La polarización política. • El patriarcado como sistema que legitima la violencia intrafamiliar y de género. • El evento de desplazamiento forzado como experiencia diferente para quien lo sufre y para quien hace parte de la comunidad receptora. • Diferencias religiosas (las posturas de las iglesias frente a derechos sexuales y reproductivos.) • Celebraciones locales o regionales que sean excluyentes con algunos grupos (económicos, culturales, o étnicos).
Actitudes y acciones	Amenazas, desconfianza, temor y/o estigmatización de minorías; discriminación de género y/o étnica; polarización política, etcétera.	
Valores e intereses diferentes	Intereses en torno al territorio, los recursos y/o el poder, etcétera.	

⁵ Estos ejemplos no aplican necesariamente para todos los territorios. Para identificar divisores es necesario conocer el contexto comunitario, local o regional específico en el cual se va a actuar.

Experiencias diferentes	Un sistema de aplicación de la ley o de servicios que sea diferente para ciertos grupos puede generar tensiones.	
Símbolos y celebraciones	Son aquellos que realzan las divisiones entre subgrupos en una nación y que pueden ser usados por los «señores de la guerra», para aumentar el odio y la tensión entre grupos.	

Resumido y adaptado de: Anderson 1999 Páginas 35-46

Con estos aportes, la propuesta de Do No Harm se considera pionera en el análisis de la intervención en contextos conflictivos, al reconocer las posibilidades que las organizaciones o instituciones tienen de causar impactos negativos y positivos en los contextos en los que se involucran y, de esta manera, al proponer por primera vez la reflexión sobre el daño en los escenarios de ayuda humanitaria y los aportes a la construcción de paz en contextos conflictivos.

El siguiente cuadro es una síntesis de las lecciones aprendidas del proyecto Do No Harm:

Cuadro 5: Las lecciones del Do No Harm⁶

1. Cuando una intervención de cualquier tipo ingresa en un contexto, ella se convierte en parte de ese contexto.

- Ninguna intervención se ve como neutral por la gente del contexto.

2. Todos los contextos se caracterizan por la existencia de divisores y conectores.

- El contexto se puede analizar en términos de conectores y divisores.
- Este análisis es mejor si es realizado por equipos.
- El análisis debe ser frecuente y efectuado en un cronograma habitual.

3. Cada intervención interactúa tanto con conectores como con divisores de manera positiva y/o negativa.

4. Las acciones y comportamientos tienen consecuencias.

- Todas las intervenciones consisten tanto de acciones como de comportamientos.
- Las acciones reflejan efectos de los recursos que una organización trae al contexto.
- El comportamiento refleja la conducta de las personas que proporcionan los recursos.

⁶ Traducido y adaptado de CDA Collaborative Learning Projects. Consultado el 5 de julio de 2011 en: www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/dnh_the_six_lessons_from_the_do_no_harm_project_Pdf.pdf

5. Importan los detalles de una intervención

- Los detalles del proyecto (¿qué, dónde, cuándo, por qué, para qué?) son los que generan los impactos.
- Del análisis de los detalles de una intervención se puede determinar cómo las acciones y los comportamientos generan impactos en el contexto.

6. Siempre hay opciones

- Las opciones se amplían al entender las acciones y comportamientos.
- La promoción de opciones debe ser realizada por los equipos implementadores.

7. Los financiadores importan

- No se trata solo de dinero, los financiadores (y las sedes centrales) pueden ser catalizadores de nuevas herramientas, presentándolas a sus socios y promocionando su adopción y aprendizaje. Este es un rol que los socios aprecian.

8. Las rutinas son importantes

- Si algo se hace periódicamente, se convierte en parte de los procedimientos de una organización.
- Las rutinas se deben cumplir de arriba hacia abajo.

PARA REFLEXIONAR

¿Cuáles podrían ser los daños que haya causado su Organización/ Institución, luego de llevar a cabo una acción bien intencionada?

¿Cómo se hubiesen podido evitar?

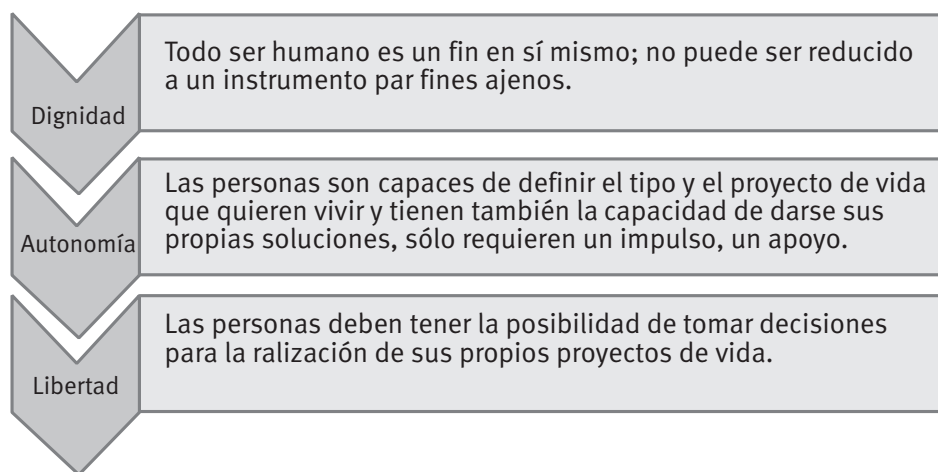
¿Identifica mensajes éticos implícitos en el accionar cotidiano de su Organización / Institución? ¿Cuáles serían? ¿Cómo podrían evitarse y/o transformarse?

¿Qué tipos de daños se identifican en las realidades de Colombia? ¿Cómo podríamos prevenirlos y mitigarlos? Estas reflexiones orientaron a algunas organizaciones que hoy conforman la Alianza Multipartita, que retomaron los lineamientos del DNH, contextualizándolo a las realidades del país y proponiendo su abordaje desde el análisis del daño y su prevención. Dicho trabajo condujo al desarrollo conceptual que presentaremos a continuación:

1.1.2. El enfoque de «Acción sin Daño» en Colombia

La «Acción sin Daño» en Colombia⁷ ha propuesto consideraciones conceptuales y metodológicas que dan contenido al Do No Harm para su aplicación en el contexto particular colombiano. Retoma la lectura del contexto a partir de divisores y conectores, la reflexión sobre los mensajes éticos implícitos y la transferencia de recursos producto de la acción institucional. Y propone, adicionalmente, que en el momento de plantear las acciones y evaluar sus consecuencias se incluya un análisis ético de las acciones desde el punto de vista de los **valores y principios** que las orientan, considerando, además de otros criterios, unos principios mínimos -o **ética de mínimos**- como acuerdos y valores deseables de convivencia humana en condiciones de pluralidad y multiculturalidad, fundamentados en las nociones de dignidad, autonomía y libertad.

Figura 1: Mínimos éticos de la ASD



Fuente: Rodríguez, Ana Luz (2011). El enfoque ético de la Acción sin Daño, módulo de la especialización en Acción sin Daño y construcción de paz, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Esta perspectiva permitió no solamente pensar en términos de guías prácticas y aplicables a todos los proyectos, sino incluir de manera integral las intervenciones y los procesos implementados en ellas, lo que implicaría reconocer el protagonismo de nuevas voces, nuevos significados y nuevos actores que dieran cuenta de sus necesidades, sus potencialidades y de su propia idea de

⁷ El trabajado en una alianza se inicia a partir de 2006 por un grupo interdisciplinario liderado por el Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia (PIUPC) de la Universidad Nacional de Colombia, con el apoyo técnico de la cooperación COSUDE y la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional – GIZ.

futuro. Además, señalando que cada intervención -independientemente de su objetivo- se debe estructurar de acuerdo a los contextos y a las características socio-culturales particulares en que está inmersa⁸.

Otra de las principales diferencias con la propuesta de CDA es que esta desarrolla un proceso de análisis sobre posibles daños al inicio y no durante el ciclo de proyectos. En su aplicación colombiana, se considera que el análisis no debe ser solo en la fase de planeación sino durante toda la ejecución del proyecto, de manera que al observar si se está impactando negativa o positivamente -divisores y conectores- sea posible ajustar y tomar decisiones para maximizar los impactos positivos y reducir los negativos.

De otra parte, al incorporar a las particularidades del contexto colombiano estas reflexiones sobre el daño, desde una perspectiva ética, fue posible establecer la relevancia y pertinencia del análisis con relación a temas transversales, como los derechos humanos, la política pública y los enfoques psicosocial y diferencial, entre otros.

En términos metodológicos, el enfoque de Acción sin Daño implica las siguientes etapas (figura 2):

- Analizar, reconocer e identificar el **contexto** a la luz de las concepciones de bienestar y justicia, junto con las características socioculturales propias del grupo meta de las acciones.
- Identificar las **dinámicas de conflicto** -sus estructuras, actores y dinámicas- y de **capacidades locales de paz**, es decir, los conectores y los divisores, y que median las relaciones entre pobladores.
- Realizar un **análisis de los programas previo a las acciones**, a la luz del marco político y ético que las motiva.
- Realizar un **análisis durante la acción y posterior a esta**, a partir del cruce con el análisis sociocultural y de conflictos. Esto permitirá definir, entre otros, si es necesario rediseñar las acciones para que no causen efectos negativos en las comunidades o procesos acompañados.

⁸ Bello, Martha y Vásquez Olga (2011) Del Do No Harm a la Acción sin Daño. Proceso de reflexión, formación y acompañamiento a las prácticas institucionales en contextos de conflicto en Colombia (2006- 2008) pág.5

Figura 2: Esquema de la propuesta metodológica para una «Acción sin Daño»

Fuente: Vásquez, Olga del Pilar (2009) Estrategias metodológicas para prevenir, monitorear y evaluar el daño. Módulo 5. Documento de la serie *Acción sin Daño y Reflexiones sobre prácticas de paz: una aproximación desde la experiencia colombiana*. Bogotá.

Los conceptos desarrollados en el ámbito internacional fueron adaptados al contexto colombiano, y se convirtieron en referentes académicos y conceptuales para muchas organizaciones nacionales y regionales.

PARA REFLEXIONAR

¿Podría ser este enfoque un valor agregado para el trabajo de su organización/institución? ¿Por qué?

Desde su quehacer, ¿cómo definiría los conceptos de dignidad, autonomía y libertad y cómo los ha integrado a la práctica?

Teniendo en cuenta su labor diaria, ¿cuál podría ser un daño causado, según los mínimos planteados?

El seguimiento a estos avances conceptuales evidenció la necesidad de profundizar, igualmente, en una propuesta para la práctica. Si bien el desarrollo de marcos de referencia conceptuales fue valorado por diversos actores como inspirador y pertinente para el trabajo en el país, la mayoría de ellos coincidió en una misma dificultad para su apropiación e integración: la

falta de herramientas prácticas. Esa dificultad es, entonces, la motivación que llevó a la Alianza Multipartita a desarrollar la propuesta aquí presente, en la que destacamos dos puntos, principalmente:

1. CONCEPTUAL: ¿Cómo toda Acción sin Daño también puede ser una aporte a la construcción de paz en el país?

2. METODOLÓGICO: ¿Cómo a través de cinco etapas se puede incorporar esta propuesta para la práctica entre organizaciones e instituciones del país?

1.2. La Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz (ASD-CP)

Como se dijo anteriormente, esta propuesta está compuesta por dos elementos: uno, conceptual, el cual brinda las bases a la propuesta, y se convierte en su marco de referencia; y otro, metodológico, que permite la incorporación y aplicación de dichos conceptos en la práctica. En este numeral abordaremos el elemento conceptual, y el siguiente capítulo de esta publicación desarrollará la dimensión metodológica.

¿Cómo toda Acción sin Daño también puede ser una aporte a la construcción de paz en el país?

Esta pregunta fue abordada por la Alianza Multipartita, tomando como referente los diversos enfoques, conceptos, apuestas, propuestas, experiencias y demás elementos que se han desarrollado en el trabajo de construcción de paz a nivel nacional e internacional. ¿Qué elementos son exitosos y orientadores en esta práctica? ¿En dónde todavía hay retos y necesidades de profundizar? El reconocimiento y el análisis de prácticas ejemplares de Acción sin Daño, construcción de paz y transformación de conflictos, adelantadas por agentes públicos, privados y sociales inspiraron la definición de esta propuesta, la cual es una apuesta por reconocer que cualquier acción que se realice en un contexto conflictivo -como el colombiano- debería proponerse no solo el no hacer daño sino, en medio de su gestión, fortalecer las capacidades de personas e instituciones, así como fortalecer escenarios de diálogo y concertación que potencien la construcción de paz en lo local, regional y nacional.

Los siguientes entendimientos básicos y su relación son **el fundamento conceptual** de la propuesta:

1.2.1. Fundamentos conceptuales de la Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz

1.2.1.1. Entendimiento del concepto «Conflicto»

Descripción	Ejemplo
Los conflictos son parte de la existencia, se presentan de forma natural en la vida en sociedad en la medida en que existe diversidad de percepciones, de intereses y objetivos. Esto aplica para los conflictos a nivel micro (familia, escuela, comunidad), y también para los conflictos a nivel meso (local, territorial y regional) y macro (nacional e internacional). <i>«Todas las relaciones humanas, relaciones sociales, relaciones económicas y relaciones de poder experimentan crecimiento, cambio y conflicto. Los conflictos surgen del desequilibrio en estas relaciones como: diferencias de status social, diferencias en bienestar o acceso a recursos y diferencias en el acceso al poder- generando problemas como discriminación, desempleo, pobreza, opresión. Cada nivel conecta con el otro, y conforma una cadena de fuerzas potencialmente poderosa que puede llevar o al cambio social constructivo, o hacia la violencia destructiva».</i> (Fisher, 2000 p. 4). Se trata de diferencias, incompatibilidades o contradicciones inmersas en una relación entre actores, que pueden ser individuales -conflictos interpersonales- o colectivas -conflictos comunitarios, institucionales, organizacionales, interculturales, etcétera. El desequilibrio de poder se encuentra en el centro de la mayoría de los conflictos. Sea por la necesidad de mantenerlo o de conseguirlo por parte de quienes no lo tienen o no tienen suficiente.	Ejemplo: En un municipio puede darse un conflicto entre una organización de jóvenes y la administración municipal debido a diferencias en torno a los contenidos de la agenda territorial para los jóvenes. En el análisis de un conflicto se habla de tres elementos: 1. La contradicción es lo que está de fondo, aquello que produce el conflicto. Generalmente, se debe a la incompatibilidad de objetivos o de intereses. En este ejemplo la contradicción puede ser de intereses -los jóvenes interesados en contar con un espacio para el deporte extremo, y la administración municipal interesada en ofrecer el espacio para una biblioteca municipal-. 2. Las actitudes o los supuestos se refieren a las formas de percibir al otro, a las emociones como el temor, la prevención, etcétera. En este ejemplo, la administración puede tener el supuesto que un espacio para el deporte extremo no aporta a la formación de los jóvenes y por esto la biblioteca sería más interesante. Tal supuesto puede llevar a los jóvenes a reafirmar su posición frente al espacio de la biblioteca, al considerar que la administración no tiene en cuenta sus intereses como población juvenil; en la escuela ya cuentan con una biblioteca y en el tiempo libre quisieran practicar el deporte. Los actores se polarizan. 3. El comportamiento es, finalmente, la expresión de los supuestos y de las actitudes, y se traducen en hechos, por ejemplo, de agresividad, de exclusión o también de concertación. En este caso, la administración podría ignorar la solicitud de los jóvenes e iniciar la construcción de la biblioteca. Por su parte, los jóvenes podrían organizar

Los conflictos están relacionados entre sí, son **interdependientes** y se determinan unos a otros. Por ejemplo, un conflicto económico en torno al acceso a recursos normalmente está inmerso en un conflicto de tipo político alrededor del acceso al poder político.

Conflicto no equivale a violencia Los conflictos no deberían prevenirse, lo que debería prevenirse es su estallido violento.

una acción colectiva en el municipio y a través de expresiones alternativas (música, graffitis, teatro, etcétera.) expresar su inconformidad.

Frente a esta manifestación las actitudes se podrían seguir polarizando, si, por ejemplo, la autoridad municipal responde con la fuerza para que los jóvenes no impidan continuar con la obra. Otra opción es que ambos actores estén dispuestos desde el inicio a buscar una solución de forma conjunta.

En la siguiente gráfica se evidencian estos tres elementos, y se diferencian entre los visibles (el comportamiento, lo que hacen y dicen) y los invisibles (la contradicción -el motivo, y las actitudes/ los supuestos- lo que sienten y piensan).

Es importante tener en cuenta que en un conflicto no todo siempre es visible y que hay un componente importante para considerar: las actitudes y supuestos, que tienen que ver con la subjetividad de los actores (cultura, valores, emociones, percepciones, etcétera.).



PARA REFLEXIONAR

¿Qué contradicciones observa en el contexto de su Organización/Institución que han ocasionado la polarización de actores?

¿Cómo afectan dichas contradicciones el quehacer de su Organización/Institución?

¿Cuáles estrategias pueden emplear en su Organización/Institución para manejar dicha polarización?

1.2.1.2. Entendimiento del concepto «Violencia»

Descripción	Ejemplo
La violencia es una manifestación de daño o abuso de poder que, al igual que los conflictos, tiene una dimensión visible y otra invisible. Para Johan Galtung (2003), la violencia se expresa en tres dimensiones interdependientes: • Violencia directa (visible): es ejercida por un emisor, como acontecimiento intencionado. Es la manifestación de violencia física (maltrato infantil, abuso sexual, violencia armada, etcétera). • Violencia estructural (invisible): proviene de la propia estructura social. Puede observarse en las relaciones desequilibradas de poder económico, político y social (explotación, represión, desigualdad, etcétera). • Violencia cultural (invisible): es la que legitima las dos anteriores y se expresa a través de diferentes medios: símbolos, religión, lenguaje y medios de comunicación. En este nivel se validan, se aceptan y se reproducen los valores, relaciones y significados de los tipos de violencias anteriores. Estos niveles de violencia normalmente se presentan de forma simultánea, están relacionados y se alimentan entre sí. La violencia directa es la expresión de las violencias estructural y cultural. A su vez la violencia estructural es generalmente la interiorización de eventos de violencia directa previamente experimentados. La violencia cultural, por su parte, va generando el campo de sentido que legitima socialmente todas las expresiones de violencia. De forma complementaria, para Galtung un concepto más amplio que el de violencia es el de poder. Las variadas expresiones del poder-político, militar, económico- son de igual forma los pilares de expresión de la violencia.	Ejemplos En el análisis de la violencia se habla de tres dimensiones de la violencia. Un ejemplo de cada dimensión está a continuación: 1. La discriminación, la xenofobia, la segregación por razones étnicas son ejemplos de <i>violencia cultural</i>. 2. La explotación, el acceso restringido a sistemas de salud y educación son ejemplos de <i>violencia estructural</i>. 3. El daño a través de golpes, el disparo, el grito son ejemplos de <i>violencia directa</i>. En este gráfico se evidencia la división entre violencias visibles (la directa) e invisibles (estructural y cultural). Dimensiones de la Violencia de acuerdo con Johan Galtung Adaptado de: Galtung 2003 p. 265 Existen formas de violencia que son aceptadas culturalmente, y se refuerzan por los medios de comunicación o a través de la educación o la religión. Por ejemplo, discriminación contra la mujer (violencia cultural), que se vive de forma imperceptible y cotidiana. Esta violencia de género, en sociedades profundamente patriarcales, es una violencia estructural que evidencia relaciones de poder de dominio. Se expresa en múltiples tipos de violencia directa: física (golpes), psicológica (amenaza de quitarle los hijos, decirle que no vale o no sabe), sexual (violación) y, además, se refuerza con prácticas, imaginarios y símbolos en la cultura (mujer como objeto para el placer). Culturalmente se considera que el hombre “tiene poder sobre la mujer” y es algo “natural” y eso es ya es un abuso de poder en sí mismo. La violencia es siempre la expresión de un abuso de poder.

PARA REFLEXIONAR

¿Qué tipo de manifestaciones de violencia puede identificar en el contexto de su Organización / Institución?

¿A partir de lo identificado, diferéncielas en violencia directa, estructural y/o cultural?

¿Qué implicaciones tienen estas violencias para el accionar de su Organización / Institución?

1.2.1.3. Entendimiento de los conceptos «Paz» y «Construcción de Paz»

Descripción	Ejemplo
La paz puede ser concebida como el resultado de muchos niveles de interacción de una sociedad. El campo de estudios de paz parte del supuesto de que así como la violencia no es connatural al ser humano, sino que es una de las respuestas posibles ante los conflictos, la paz es también una opción viable, que puede ser anhelada, pensada y puesta en marcha. Para esto la paz se entiende como una tarea permanente, una posibilidad de construcción, un principio ético sobre el cual se establecen reglas del juego colectivas, que son posibles gracias a la cultura y la creatividad humanas. Para Galtung (2003) la paz es tanto la ausencia/ reducción de todo tipo de violencia como la transformación creativa y no violenta de conflictos. Estos dos principios le dan sentido a los dos niveles que son inseparables: paz negativa, como la superación de las formas de violencia directa; y paz positiva, como la transformación creativa y no violenta de los conflictos y la superación de las dimensiones estructurales y culturales de la violencia. Por su parte la Construcción de Paz se entiende como un proceso de largo plazo en el que confluyen múltiples esfuerzos, actividades y estructuras para reducir y terminar con la violencia y construir una paz sostenible. Se comprende la paz no como un punto de llegada o algo terminado, sino como un proceso, algo que puede ser potenciado y desarrollado. La construcción de paz permite visualizar la transformación de una situación de violencia (tanto estructural como directa y/o	Ejemplos Un grupo, comunidad educativa, organización social o colectivo que se organiza para rechazar cualquier forma de violencia y que promueve en sus miembros, por ejemplo, la práctica de cultura de paz y/o la no violencia a través de expresiones alternativas como el arte, genera condiciones favorables para la construcción de paz, privilegia y legitima los comportamientos pacíficos, sobre los violentos. La paz no es solamente una condición que se puede vivir a nivel global o nacional (ausencia de guerra). Es también lo que hace la sociedad cotidianamente para vivir los conflictos de una forma no violenta. De esta manera tiene que ver con la paz lo que decida un gobierno para manejar la violencia, tanto como lo que hace una familia para solucionar sus conflictos diarios, o una comunidad para tratar las diferencias entre sus miembros.

cultural) hacia un escenario de condiciones de paz justa. Es, ante todo, la puesta en marcha de procesos y estructuras para construir condiciones de vida con justicia, en dignidad, con plena vigencia de los derechos humanos, y, además, de forma participativa, entre ellas, con estrategias que empoderen a la mujer y afiancen la igualdad de género.

La Construcción de Paz es pertinente en escenarios de conflicto, posconflicto y aún en sociedades en las que no exista conflicto violento manifiesto. De esta manera las acciones de desarrollo, democratización o fortalecimiento de la justicia pueden ser llevadas a cabo de forma simultánea en un marco coherente y ético de Construcción de Paz. De acuerdo con lo anterior, la construcción de paz no responde a la inmediatez de un evento de violencia directa, incorpora el entendimiento de la necesidad de transformación de relaciones, transformación creativa de conflictos sociales y la apuesta colectiva por una visión de futuro de largo y mediano plazo.

PAZ:

Paz Negativa:

Como ausencia o reducción de violencia directa

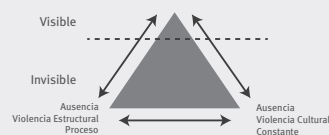
Paz Positiva:

Como transformación creativa y no violenta de los conflictos

Tomado de: Gallung 2003 p. 35

De acuerdo con la siguiente gráfica, la paz es el resultado de transformar no solo las condiciones de violencia directa, sino también las violencias estructural y cultural.

Niveles de la construcción de Paz
Paz: ausencia de violencia directa



Adaptado de: Gallung 2003 p. 205

PARA REFLEXIONAR

¿Identifica alguna acción de paz positiva que impulse su Organización/Institución?

¿Cómo contribuye dicha acción positiva a la transformación social del contexto donde opera su Organización/Institución?

¿Podría dar ejemplos de experiencias de paz negativa en su comunidad? ¿Cuáles?

1.2.1.4. Entendimiento del concepto «Transformación de conflictos»

Descripción	Ejemplo
La «Transformación de conflictos» es un enfoque que busca tanto el desmonte gradual de conflictos, como el compromiso de buscar un cambio constructivo más allá de la solución del problema que desata los conflictos. La visión de la transformación incluye algunos aspectos propuestos por la resolución de conflictos, pero no se limita a ellos.	Ejemplos El fortalecimiento de las capacidades de un actor para entender el conflicto en el que se encuentra inmerso, posibilita su interlocución con los demás actores del conflicto y la construcción de una propuesta conjunta para cambiar alguna situación. Es común trabajar en la transformación del conflicto, aunque no se transforme inmediatamente:

La transformación propone un cambio, de acuerdo con Lederach (2003): ¿cómo se da el tránsito de una cosa a otra? En este enfoque la pregunta guía es: ¿cómo acabar con algo indeseado y construir algo que sí deseamos? De esta manera el énfasis está en «el contexto» de las relaciones a partir del hecho de que el conflicto está enmarcado en una red y sistema de patrones relacionales.

Desde el enfoque de transformación es fundamental entender que tanto el conflicto como el cambio son naturales y están presentes de forma permanente en la vida social. De acuerdo con el autor, el conflicto tiene la capacidad de generar cambios en diferentes niveles: estructural, personal, cultural y relacional. De esta manera, al aplicar el enfoque de «Transformación de conflictos» hay que tener en cuenta cuál es el cambio que se pretende lograr en una situación de conflicto y hacer evidente cuál de los niveles señalados se quiere afectar.

Ejemplo: en un conflicto de violencia intrafamiliar: ¿cuál es el cambio que se quiere lograr? Que la relación entre el señor y la señora de la casa se base en el respeto y en el diálogo, y en este sentido no haya manifestaciones de violencia directa entre las personas.

En este caso, qué niveles se estarían afectando?: Para iniciar el nivel personal, en donde cada persona es consciente de sus derechos y deberes para la convivencia pacífica. A continuación en el nivel relacional, al plantear la relación con base en el respeto mutuo. Finalmente, también se podría decir que si dicho ejemplo de relacionamiento se mantiene en la familia, se lograría un cambio a nivel cultural, en el ámbito familiar, en donde los/as hijos/as de la familia crecerían en un ambiente familiar basado en el respeto mutuo y en la no violencia.

se transforman los actores, las relaciones y la contradicción.

Desde la perspectiva de la teoría de la «Transformación de conflictos», más que una solución inmediata a la urgencia del conflicto, se trata de promover transformaciones en los actores y sus relaciones para generar cambios de más largo plazo.

Siempre que se trabaje en transformación de conflictos es necesario considerar, específicamente, las inequidades de género para transformarlas. En caso de conflictos armados- como el colombiano- hay que considerar la exacerbación de las afectaciones de las mujeres por razones de género (la mujer, como botín de guerra, por ejemplo).

De acuerdo con la siguiente gráfica y los desarrollos de Galtung sobre el tema, la transformación de un conflicto puede darse al abordar los tres elementos que lo componen:

1- Transformación de la *contradicción*, lo cual conduciría a 2- Transformar *actitudes* polarizantes, y llevaría, finalmente, al 3- Abordaje *no violento* del tema. De acuerdo con Lederach, para abordar la contradicción se requiere de CREATIVIDAD, para abordar las actitudes de EMPATÍA y para abordar los comportamientos se debe elegir siempre la NO-VIOLENCIA.



PARA REFLEXIONAR

¿Cuáles son los niveles de Transformación de Conflictos (estructural, personal, cultural y relacional), en los que el accionar de su Organización / Institución genera un mayor impacto?

¿Conoce un caso de conflicto en que la interacción respetuosa y constructiva de actores, haya contribuido a transformarlo aunque el conflicto en sí mismo no se haya solucionado?

¿Qué mecanismos de Transformación de Conflictos se han empleado al interior de su Organización / Institución?

En conclusión: para la práctica de la «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz», estos conceptos respaldan las siguientes reflexiones:

- En contextos como el colombiano coexisten con el conflicto armado una serie de conflictos sociales no resueltos, que se expresan en el ámbito territorial, regional y nacional (por ejemplo conflictos de tierras, de poder, de acceso a recursos, socio-ambientales, religiosos, de identidades, etcétera⁹). Es importante **reconocer todo tipo de conflictos** para, de esa forma, sentirse cercano para abordarlos y transformarlos.
- Para la construcción de paz es importante entender que el concepto de **conflicto no es equivalente al concepto de violencia**. El conflicto es connatural al ser humano y a las sociedades, y abordarlo de forma pacífica es posible. Igualmente, existen diferentes tipos de violencias, unas de ellas no son visibles y, generalmente, pueden estar al origen de las confrontaciones violentas. La construcción de paz no es un estado, sino la condición de una sociedad para abordar los conflictos de forma constructiva, y en este sentido va más allá de la ausencia de violencia directa.
- La construcción de paz se enmarca en una relación de **corresponsabilidad**, desde un entendimiento de derechos y deberes entre Estado y ciudadanía. Por lo tanto, el trabajo en construcción de paz no es un tema que le corresponda apenas a las instancias gubernamentales y políticas de alto nivel, sino que es un campo que está al alcance de la sociedad, en el marco de su entorno concreto territorial, comunitario y del día a día. En este sentido, todos los actores (sector público, privado, organizaciones de la sociedad, academia, iglesias, cooperación internacional) pueden y deben aportar desde su quehacer a la construcción de paz.

⁹ Para ampliar el reconocimiento de estos conflictos ver: El conflicto, callejón con salida, Informe de Desarrollo Humano Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2003.

- Finalmente, aportarle a la transformación de conflictos es un trabajo que se direcciona a promover o facilitar el reconocimiento y tratamiento asertivo de la multiplicidad de conflictos sociales que tiene una comunidad o sociedad y a su constructivo abordaje, sin violencia. Se requieren de algunas **capacidades en las personas**, que todas se pueden aprender, fortalecer y desarrollar. Así como se pueden desaprender los comportamientos violentos.

Una paz negativa

En un país con un conflicto religioso-cultural, con expresión armada prologada por más de 50 años, se firmó en algún momento del conflicto armado un acuerdo de cese al fuego entre los partidos (Gobierno, en representación de la población mayoritaria, y grupo armado al margen de la ley, en representación de las comunidades minoritarias). Con esto se creía que el conflicto estaba solucionado (ausencia de confrontación armada – ausencia de violencia directa). Sin embargo, pocos años después de la firma de dicho acuerdo, una catástrofe natural golpeó fuertemente al país. La primera reacción del Gobierno en curso fue la de la atención a la población mayoritaria del país, la comunidad del sur. Este hecho (contradicción), condujo en menos de dos días a la polarización entre los actores (actitudes), conduciendo en muy corto tiempo al rearme y a los enfrentamientos violentos (comportamiento). Este ejemplo evidencia que el cese al fuego era una solución entre apenas algunos actores del conflicto religioso-cultural (de la élite), y que se limitaba a la dimensión visible del conflicto (terminar las confrontaciones). En este conflicto no se revisaron las dimensiones estructurales y culturales (dimensiones invisibles), las cuales, con la catástrofe natural, fueron muy evidentes en términos de falta de atención y asistencia para la población minoritaria e históricamente excluida y marginada, y que finalmente condujeron, nuevamente, a la violencia armada entre las partes conflictuadas. En ese caso, el cese al fuego es lo que se denominaría una «paz negativa».

En ese sentido, la experiencia práctica en Colombia, y en otros países del mundo, ha demostrado que abordar las diferentes dimensiones de los conflictos y las violencias, pensar en la construcción de paz desde lo cotidiano y la corresponsabilidad (derechos y deberes en una democracia), asumir que los conflictos ayudan al cambio social y que hay alternativas para su abordaje, más allá de la violencia, empoderan a cada individuo como sujeto de cambio, para que desde su quehacer cada agente aporte a la construcción de paz, justa y sostenible.

Es por eso que al diseñar una iniciativa de acción social en un país como Colombia, es importante que la lectura del contexto y el análisis de la relación entre el contexto y la acción, y viceversa, tenga presente estas premisas. Desde todos los actores: sector público, social o privado y a partir de todos los niveles: nacional, regional, local y/o comunitario, y desde todos los sectores, más allá de no hacer daño, se pueden hacer aportes intencionales para transformar las condiciones estructurales y culturales (invisibles) que conducen a las violencias en el país. En este sentido, la propuesta de «Acción sin Daño como aporte a la construcción de paz» considera que todo tipo de actividad en el país debe priorizar el análisis de su trabajo desde el concepto del enfoque sensible al conflicto, y, especialmente, en el ámbito denominado como **«trabajo sobre el conflicto»**. Remitiendo al cuadro 2. (página 13) esto significa:

Aproximación	Trabajar <u>sobre</u> el conflicto (Working on conflict)
¿Qué <u>supuestos</u> tiene la organización o institución al trabajar de esta forma?	• Las iniciativas sociales pueden potenciar oportunidades y afectar positivamente las dinámicas del conflicto o de los conflictos.
¿Qué <u>estrategias</u> definen la organización o institución al trabajar de esta forma?	• Reenfocar los programas teniendo en cuenta las causas estructurales y culturales del conflicto: gobernabilidad, pobreza, exclusión social, inequidades de género existentes en ese contexto. • Intentar influenciar los incentivos para la concertación, el diálogo, la construcción desde la diferencia y desincentivar la violencia directa. • Enfocarse en protección, derechos humanos, inclusión, participación y derechos y deberes en la democracia.

Adicional a las orientaciones conceptuales, este material propone un abordaje desde la perspectiva organizacional: ¿cuáles dimensiones y ámbitos organizacionales son esenciales para el accionar de una organización/institución desde la ASD-CP? Esta reflexión llevó a la definición de los **abordajes clave** para la propuesta:

1.2.2. Abordajes para la puesta en práctica de la «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz»

En el proceso de elaboración de esta propuesta múltiples actores, comprometidos con procesos de cambio social, fueron consultados sobre sus mayores dificultades y aciertos para la incorporación de enfoques como el de «Acción sin Daño». La mayoría de los actores coincidió en un mismo reto: la dificultad de mantener la coherencia entre el trabajo hacia afuera y las prácticas organizacionales, hacia adentro. *¿Cómo entiende la Organización/Institución los enfoques? ¿Qué relación tienen estos enfoques con la misión y visión de la organización/ institución? ¿Qué condiciones son necesarias en la Organización/ Institución para incorporar un enfoque integralmente?* La mayoría de actores entrevistados identificaron la importancia de la «coherencia» entre lo que se vive dentro de una organización, y lo que se promueve en su exterior, como uno de los mayores retos para la aplicación sistémica de enfoques. Igualmente, el reto de incorporar los enfoques en todo el ciclo de proyectos y armonizarlos con otros enfoques ya presentes en la organización, fue identificado como dificultad para la acción. Finalmente, la otra gran coincidencia en términos de retos fue la ausencia de herramientas que facilitaran la puesta en práctica de los enfoques. El segundo capítulo de este material se dedicará, exclusivamente, a la presentación de la propuesta metodológica, compuesta por 18 herramientas para llevar estas reflexiones a la práctica.

1.2.2.1. Mirada interna y externa: fortalecimiento organizacional para la coherencia

La importancia del análisis de contexto es bien conocida y desarrollada por materiales internacionales y nacionales. Sin embargo, el análisis de contexto depende del tipo de actor que lo realiza. ¿Hace una administración municipal un análisis de contexto, semejante al de un Consejo Municipal de Juventud? ¿O al de una empresa energética con actividades a nivel municipal? La respuesta es simple y negativa: el análisis de contexto depende de los lentes que se usen para hacerlo. En este sentido es indispensable tener plena conciencia sobre el tipo de actor que realiza la acción, la misión, visión, mandato, objetivos, etc., que lo caracterizan para, desde ese lugar, analizar el contexto y las relaciones entre las acciones previstas y el contexto, y viceversa. En este sentido, para poder aplicar la Acción sin Daño y con esta aportar a la construcción de paz, es esencial incorporar los lineamientos de dichos enfoques hacia adentro de la institución o desarrollar procesos de fortalecimiento organizacional que lo faciliten:

Cuadro 6: CONDICIONES DESEADAS EN UNA ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LA ASD-CP

Elementos para tener en cuenta	Preguntas orientadoras
Existencia de un <u>mandato</u> para la incorporación del enfoque o metodología.	De acuerdo con el mandato de nuestra organización/institución, ¿debemos trabajar con este enfoque/metodología?
Existencia de una <u>estrategia</u> clara para incorporar el tema.	¿Contamos con una estrategia para abordar el tema?
Existencia de <u>estructuras</u> para garantizar la transversalización del enfoque/metodología a partir de distribuir responsabilidades, flujos de recursos y rendición de cuentas.	¿Las estructuras de trabajo internas permiten la incorporación del tema?
Procesos y procedimientos administrativos y de implementación que permitan incorporar el enfoque/metodología.	¿Nuestros procesos y procedimientos están armonizados para poder incorporar el tema?
Existencia de un ejercicio permanente de <u>reflexión y aprendizaje</u> , que les permita hacer un monitoreo y evaluación de la incorporación.	¿Abrimos espacio de reflexión para saber cómo avanzamos en el tema y qué necesidad de ajuste tenemos?
<u>Desarrollo de capacidades</u> en el personal de la Organización/Institución, contrapartes y aliados	¿Nuestro equipo conoce el tema, comparte un lenguaje y entendimiento conjunto sobre este?
Evidencia y establecimiento de <u>relaciones y cooperaciones</u> con actores claves en la incorporación del enfoque/metodología.	¿Trabajamos con actores que conocen el tema, lo difunden y lo aplican igualmente?

1.2.2.2. Enfoque de gestión: asumir postura prospectiva de cambios

Para aportar a la construcción de paz es necesario visionarla, y que las acciones que se definan el día de hoy, estén orientadas hacia lo que se desea como horizonte para el mañana. La práctica ha demostrado que el activismo y hacer más de lo mismo, muchas veces no conducen a cambios concretos; sobre todo, a los cambios deseados. En este sentido, se propone que las organizaciones gestionen sus acciones desde una postura prospectiva, que definan claramente a dónde quieren llegar (qué cambios quieren generar), luego miren en dónde están y desde ahí si definan lo que hay que hacer con el fin de llegar a la situación deseada.

1.2.2.3. Complementario con otros enfoques/apuestas

Teniendo en cuenta el reto que viven casi todas las organizaciones e instituciones al incorporar varios enfoques en su gestión, la «*Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz*» busca ser **complementaria a otros** enfoques, como el diferencial, el de derechos humanos, entre otros. Esto quiere decir que esta propuesta no se presenta como un enfoque adicional. Por el contrario, que al trabajar orientados por otros enfoques, se puede, simultáneamente, incorporar reflexiones y herramientas de esta propuesta y también, esas reflexiones y herramientas permiten profundizar la aplicación de esos otros enfoques. El

siguiente cuadro ilustra algunos aspectos en los que la Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz puede relacionarse con otros enfoques.

El siguiente cuadro ilustra algunos aspectos en los que la «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz» puede relacionarse con otros enfoques.

Enfoque Preguntas	Derechos Humanos	Diferencial: etnia, edad, género	Gestión para resultados (planeación orientada al impacto) ¹⁰	Gestión social del riesgo
¿Cuál es la relación de la ASD-CP con estos enfoques?	• La ASD-CP coincide con los planteamientos éticos que sustentan los derechos humanos en tanto reconoce las nociones de dignidad, autonomía y libertad. -Los DDHH se constituyen en indicadores clave para valorar acciones, intervenciones e instrumentos que pretenden generar paz y desarrollo; en criterios de goce efectivo de derechos.	La ASD-CP propone el reconocimiento cuidadoso del contexto social, cultural y político en el cual se pretenden formular las acciones y/o proyectos. -La ASD-CP propone el reconocimiento de nuevas voces, nuevos significados y nuevos/as actores/as que den cuenta de sus necesidades, sus potencialidades y sus particularidades, a fin de que participen en el diseño, ejecución y seguimiento de cualquier iniciativa.	-La ASD-CP aporta la necesidad del análisis de contexto como elemento transversal a todo el proceso. Al inicio ofrece insumos para definir los cambios esperados a largo plazo, así como para establecer situaciones que puedan constituirse en amenaza o en oportunidad para el alcance de los mismos. Durante el seguimiento y monitoreo de acciones, es base importante para contrastar los efectos (positivos o negativos) de la organización sobre los contextos en los cuales se desenvuelve y la incidencia del contexto en las intervenciones que se realizan.	La Gestión Social del Riesgo lleva implícita la noción de ASD-CP en tanto se trata de ser consciente de los factores que generan o que pueden llegar a generar riesgos en un momento dado, e intervenir sobre ellos con el propósito de eliminarlos, o por lo menos de reducirlos y evitar que se conviertan en desastres¹¹.

¹⁰ La gestión basada en resultados (results-based management) también conocida como planeación orientada a impactos, es el instrumento acordado en el seno del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OECD por sus siglas en inglés- a fin de obtener mejores resultados, y favorecer la eficiencia y la eficacia de la cooperación internacional.

¹¹ Al respecto ver Wilches, G. (2010) «Manejo sensible de riesgos y desastres». [versión electrónica]. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Consultado el 16 de marzo de 2011.

Retomando la pregunta inicial «¿Cómo toda Acción sin Daño también puede ser una aporte a la construcción de paz en el país?» consideramos que:

La «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz» recoge los principales ejes del de Do No Harm, incorpora la propuesta de mínimos éticos de la «Acción sin Daño», toma la propuesta desarrollada en la *sensibilidad a los conflictos* y aporta el énfasis especial de la reflexión permanente sobre la necesidad de tomar decisiones en torno a qué, de lo que se hace, le aporta mayormente a un horizonte de construcción de paz positiva.

En síntesis, generar aportes en construcción de paz significa que con lo que realice cualquier acción de carácter social, independientemente del objetivo final de esta en términos sectoriales -seguridad alimentaria, infraestructura, desarrollo rural, gobernabilidad, equidad de género, niñez y juventud, cultura, salud, educación y/o responsabilidad social empresarial, entre otros- siempre se puede hacer una diferenciación en términos de las dinámicas de los conflictos existentes a través de decisiones como a quién incluir en la toma de decisiones, a quiénes escuchar, de qué forma hacerlo, a quiénes empoderar y reconocer, qué forma de acompañamiento brindar y cuándo se pueden priorizar acciones afirmativas para la creación de contextos basados en la justicia social y la convivencia pacífica. Todas estas reflexiones, teniendo siempre muy presente desde dónde se originan: de qué tipo de organización hago parte, cuál es su misión, visión, mandato, etc., y cómo desde este lugar podemos aportar a la construcción de paz.

PARA REFLEXIONAR

De acuerdo con los elementos expuestos, ¿considera que el quehacer de su organización/institución aporta a la construcción de paz? ¿Por qué?

¿Qué enfoques se incorporan en el trabajo de su organización/institución?
¿Cómo se podrían relacionar con la propuesta de ASD-CP?

De acuerdo con su experiencia específica, ¿cómo se manifiesta en el contexto la incorporación de varios enfoques en un solo programa o proyecto?

Los fundamentos y abordajes clave presentados anteriormente, brindan el marco de referencia para la propuesta metodológica. ¿Cómo a través de cinco etapas se puede incorporar esta propuesta para la práctica de organizaciones e instituciones en el país? La propuesta metodológica que se presenta en el capítulo 2, responde a esta pregunta.

2. COMPONENTE METODOLÓGICO



Foto Alexis Forero

**Propuesta metodológica e instrumental del enfoque de Acción sin Daño
como aporte a la Construcción de Paz**

2.1. ¿En qué consiste la propuesta? Las cinco etapas metodológicas

La propuesta metodológica está compuesta de cinco etapas o pasos interrelacionados, que orientan el camino para la aplicación práctica de la “Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz”. Estas son (figura 3):

Etapas 1. Comprender la organización/institución.

¿Qué le puede aportar la ASD-CP a nuestra organización/institución?

¿Qué elementos de ASD-CP podemos identificar en nuestra organización/institución?

¿Cómo descubrir nuestras fortalezas y debilidades con respecto a la ASD-CP?

Etapas 2. Comprender el contexto de actuación.

¿Qué elementos del contexto son relevantes para la acción de la organización/institución?

¿Cómo identificar aquellos factores que causan tensión y dividen, y aquellos que convocan y conectan?

Etapas 3. Entender la interrelación entre el contexto, la organización/institución y sus acciones.

¿Cuáles son los efectos que el contexto puede causar en la organización/institución?

¿Cuáles son los efectos que la organización/institución puede ocasionar en el contexto a través de sus programas y proyectos?

¿Qué preguntas pueden guiar nuestra acción orientada por la ASD-CP?

Etapas 4. Con base en estas interrelaciones, identificar alternativas que reduzcan los efectos negativos y maximicen los positivos.

¿Cómo reforzar con las acciones la dignidad, autonomía y libertad de los destinatarios?

¿Cómo identificar las consecuencias que ocasiona en el contexto la forma en que se usan los recursos del programa o proyecto?

¿Cómo preparar y/o valorar la estrategia de salida del programa o proyecto?

Etapas 5. Sistematizar y aprender de la experiencia.

¿Cómo recoger y aprovechar los aprendizajes?

¿Cuándo sistematizar? ¿Cómo hacerlo?

Figura 3 Propuesta metodológica de la ASD-CP

Explicaremos paso a paso cada una de las etapas metodológicas y brindaremos un acompañamiento para que las organizaciones o instituciones puedan incorporar la propuesta de «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz» y llevarla a la práctica.

Consideramos que, para tener éxito en este proceso, es conveniente desarrollar una etapa preparatoria, cuyos pasos presentamos a continuación.

2.2. ¿Cómo empezamos? Inicio del proceso

Es importante que este proceso sea liderado internamente, y se identifique a una persona o a un equipo **dinamizador** que aproveche las cualidades, habilidades y capacidades ya instaladas y el conocimiento que tiene de sus compañeros y compañeras y de la organización/institución en sí misma, para motivar, impulsar, dar continuidad al proceso y facilitar la identificación de aprendizajes y su incorporación en la acción, aun en el caso en el que se haya decidido buscar un asesor externo que ayude a incorporar la propuesta.

La experiencia nos ha demostrado que, en caso de que las características de la organización/institución lo permitan, lo ideal es conformar un **equipo dinamizador** teniendo en cuenta algunas características personales y el rol que desempeñan sus miembros, factores que, al combinarse, se convierten en un valor agregado. Para conformar este equipo, podemos considerar los siguientes criterios:

- » Mínimo tres personas.
- » De áreas y niveles distintos (idealmente, una persona de la dirección o con nivel de decisión, una de administración y una del equipo programático y operativo).
- » Con participación de mujeres y hombres.
- » Con capacidad de liderazgo democrático (que priorice la participación grupal, potencie el intercambio de opiniones, ofrezca diversas alternativas de solución, permita la reflexión y decisión grupal, indique los pasos generales encaminados a lograr un propósito, anime la realización de los planes o acciones para conseguirlo y que sea objetivo en elogios y críticas)¹².
- » Sensibles a los principios que alimentan la propuesta.
- » Con habilidades para realizar una moderación efectiva¹³.

Si la organización/institución es muy grande se pueden conformar **equipos dinamizadores** para cada programa o región y un **comité dinamizador coordinador**, conformado por un representante de cada uno de los **equipos dinamizadores**.

Dependiendo del tamaño y las características particulares de la organización/institución, el dinamizador puede ser una sola persona, un equipo o varios equipos orientados por un comité coordinador. Lo importante es que el proceso tenga un liderazgo interno que lo motive, impulse y se encargue de darle continuidad.

Presentamos a continuación una serie de actividades para ayudar a preparar la incorporación de la «Acción sin Daño como Construcción de Paz» en la organización/institución y en sus actividades.

2.2.1. ¿Qué le ofrece esta propuesta a nuestra organización / institución?

Para responder a esta pregunta es importante tener claridad sobre lo que la «Acción sin daño como aporte a la Construcción de Paz» propone, saber en qué consiste y qué busca; por esta razón, la primera actividad recomendada consiste en conocer o recordar los aspectos claves de esta propuesta. Para lograrlo, es recomendable estudiar atentamente el componente conceptual y reflexionar sobre qué ganaremos al incorporarla en nuestra práctica.

¹² Adaptado de: Instituto Argentino de Administración de Proyectos Sitio Web: www.iaap.com.ar

¹³ Se pueden consultar las habilidades claves para moderadores efectivos en GIZ- Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades – DFC, Gestión efectiva para transformar conflictos y construir paz - Manual de conceptos y herramientas.

Las siguientes preguntas pueden servir de guía para esta reflexión inicial:

- ¿Cómo surgió la propuesta de ASD-CP?
- ¿De cuáles enfoques y metodologías se nutre?
- ¿Cuáles son sus principios y aspectos claves?
- ¿Por qué sería importante incorporar la «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz» en nuestra organización/institución?
- ¿Qué aspectos de nuestra organización/institución podrían mejorarse al incorporar esta propuesta? ¿Qué valor agregado se obtendría? ¿Qué utilidad?
- ¿Qué principios o acciones de la organización/institución tienen similitud con los principios, metodología y herramientas del enfoque?

Quienes ya han aplicado este enfoque han logrado:

- » Evidenciar mejor los impactos alcanzados.
- » Evitar y/o mitigar ciertos daños (en su organización/institución y en las poblaciones o actores con los que trabajan).
- » Reconocer las tensiones y conflictos existentes en la organización/institución.
- » Mejorar la respuesta de la organización/institución a los efectos que el contexto causa en ella.
- » Identificar las fortalezas y capacidades de la organización/institución para aportar a la construcción de paz.
- » Generar mayor sostenibilidad de los cambios alcanzados.
- » Planear mejor las acciones.
- » Tomar correctivos oportunos.
- » Potenciar estrategias que fortalezcan las capacidades locales para la paz.
- » Lograr mayor coherencia entre las apuestas de la organización/institución y sus dinámicas internas.
- » Implementar mecanismos efectivos para el autocuidado del personal.

2.2.2. ¿Cómo articular la ASD-CP con otros enfoques de nuestra organización/institución?

Es aconsejable identificar los enfoques con los cuales trabaja nuestra organización/institución (derechos humanos, género, diferencial, etcétera) y analizar cómo se articulan con la ASD-CP, como se mencionó en la página 34. Las siguientes preguntas también pueden servir de orientación:

- ¿Cuáles enfoques ha incorporado nuestra organización / institución? ¿Diferencial, género, derechos humanos, etcétera? ¿Qué coincidencias tienen los enfoques con la «Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz»?
- ¿Cómo adquieren una mayor dimensión al unirse?
- ¿Qué le aporta la ASD-CP a estos enfoques?

2.2.3. ¿Qué ejemplos pueden ser útiles?

Es recomendable seleccionar algunos ejemplos de situaciones vividas por la organización/institución, en las que se pueda evidenciar el aporte que brindará la ASD-CP; este insumo será de utilidad para sensibilizar a los compañeros y directivas pues les permitirá (en la actividad de la página 55 - Herramienta 1: ¿Qué le puede aportar la ASD-CP a nuestra organización/institución?) ir encontrando, de manera práctica y participativa, los puntos de interés y las utilidades.

La siguiente herramienta (Herramienta preparatoria: ¿Qué ejemplos encontramos en nuestra organización/institución que puedan motivar la incorporación de la ASD-CP?), servirá de guía para identificar los ejemplos apropiados:

HERRAMIENTA PREPARATORIA

¿Qué ejemplos encontramos en nuestra organización/institución que puedan motivar la incorporación de la ASD-CP?

- **¿En qué consiste?** Presenta un listado con los tipos de ejemplos que deben buscarse en la organización/institución para motivar la incorporación de la ASD-CP y las preguntas orientadoras que nos permitirán identificarlos. *Estos ejemplos servirán como base de un ejercicio posterior.*
- **¿Para qué sirve?** Para identificar los tipos de ejemplos útiles que motiven la reflexión sobre los aspectos en los que la ASD-CP puede brindar un aporte efectivo a nuestra organización/institución; sirve para iniciar la apropiación del enfoque en la experiencia específica de la organización/institución.
- **¿Sugerencias para su aplicación?** Amplio conocimiento de las dinámicas internas de la organización/institución y su gestión externa, por lo cual, lo más recomendable es que la desarrolle un grupo de personas que trabajen en la organización/institución -el **dinamizador**-.
- **¿Cómo se aplica?** El **dinamizador** buscará -con el cuadro que aparece a continuación- los ejemplos que presentará al resto de la organización/institución. Es aconsejable que al final se elijan ejemplos de diferente tipo.
- **Observaciones:**
 - » Esta herramienta se creó para orientar una de las primeras actividades del **dinamizador**, encargado de liderar el proceso de incorporación del enfoque.
 - » El número de ejemplos -‘positivos’ y ‘negativos’- variará según el tamaño de la organización/institución (entre dos y seis) y se recomienda mantener un equilibrio entre los ejemplos «positivos» y «negativos».
 - » Este cuadro puede ser enriquecido con aportes de cada organización/institución y ajustado a su experiencia particular

¿Qué ejemplos encontramos en nuestra organización/institución que puedan motivar la incorporación de la ASD-CP?

Tipos de ejemplos	Preguntas orientadoras
Ejemplos vinculados a efectos negativos en la organización/institución o en sus miembros, causados por la imposición de alguna metodología/enfoque/política.	Cuando se empezó a usar la metodología/enfoque/política en su organización/institución ¿se pensó en las implicaciones que tendría en quienes las iban a aplicar o desarrollar? ¿Qué motivó la incorporación de esta metodología/enfoque/política? ¿Qué tan preparadas estaban las personas que debían aplicarla o desarrollarla? ¿Qué tan oportunamente fueron detectados los efectos negativos provocados? ¿Qué cambios se realizaron a partir de estos efectos?
Ejemplos en los que la realización de una planeación participativa (de una actividad, programa o proyecto) trajo beneficios.	¿Cuál fue la motivación para realizar una planeación de manera participativa? ¿Qué beneficios aportó? ¿Qué tanto se utiliza esta práctica en la organización/institución? ¿Quiénes participaron? ¿Con qué criterios fueron convocados? ¿Qué efectos se esperaban? ¿Qué tipo de dificultades se presentaron?
Ejemplos relacionados con la generación de tensiones o divisiones entre la población con la que trabaja la organización/institución. Pueden estar relacionados con la focalización a una población dejando por fuera a otra parte de la comunidad.	¿Cómo percibimos que se siente la población que la organización/institución no puede atender por no ser parte de la ‘población meta’ del proyecto? ¿Quiénes, de la organización/institución, identificaron que ese sentimiento es causado por la focalización realizada? ¿Qué factores conectan a esa población con la población meta? ¿Qué acciones se realizan para potenciar esos conectores? ¿La mirada desde ASD-CP facilitó la reflexión colectiva sobre estos aspectos?

Ejemplos de efectos positivos obtenidos por la organización/institución al prevenir y/o manejar adecuadamente el agotamiento emocional.	¿Qué información tenía la organización/institución referente al manejo del agotamiento emocional? ¿En qué medida el manejo proactivo de esta crisis resultó de manera natural o se requirió una programación al respecto? ¿Cómo se detectó y manejó la crisis? ¿Con qué periodicidad se continúan realizando las actividades que dieron buenos resultados?
Ejemplos vinculados a la dificultad para evidenciar claramente los impactos alcanzados	¿En qué medida, al hacer evaluaciones, hemos identificado cambios -positivos y/o negativos- generados en la población meta? ¿Qué cambios -positivos y/o negativos- hemos generado en otros actores que no son parte de la población meta? ¿Hemos ocasionado “daños” sin darnos cuenta? ¿Cuáles? ¿Cuáles impactos positivos se han alcanzado sin que se pueda evidenciar claramente la participación que se tuvo en ellos? ¿Qué tan importante sería hacerlos evidentes?

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Identifica algún aspecto dentro de su organización/institución que requiere ser fortalecido con el enfoque de ASD-CP? ¿Por qué?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

Entre las acciones de su organización/institución, ¿cuáles elementos considera que podrían ser fortalecidos con el enfoque de ASD-CP?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Encuentra en el contexto elementos que le permitan prever que es necesario incorporar el enfoque de ASD-CP? ¿Cuáles?



Foto Astrid Elena

2.2.4. ¿Qué fortalezas, resistencias y prevenciones podemos encontrar?

Detectar desde un principio posibles fortalezas, resistencias y prevenciones es una estrategia para hacer más fluido el proceso de incorporar la ASD-CP. La actividad que proponemos consiste en hacer un reconocimiento preliminar de los miembros de la organización/institución e identificar sus posibles inclinaciones frente al tema; sugerimos entonces los siguientes pasos:

- Hacer un listado del personal de la organización/institución para lograr la participación del mayor número de sus miembros y de los distintos niveles, instancias y/o equipos.
- Identificar quiénes podrían interesarse más fácilmente en el tema (o ya han mostrado su interés).
- Identificar a aquellas personas con resistencia al cambio o que podrían sentirse a disgusto con el tema.

Esta identificación ayudará a ajustar la metodología propuesta en los siguientes pasos, para apoyarse en quienes se interesan en aportar al tema y manejar propositivamente las posibles resistencias. **¿Ha identificado a personas con posible resistencia al cambio?** En ese caso, presentamos unas pautas para detectar de manera asertiva dichas resistencias y facilitar un manejo positivo de esta situación¹⁴.

Primero que nada es importante resaltar que cualquier proceso de aprendizaje implica un cambio y es normal que provoque sentimientos como angustia e inseguridad, que pueden generar resistencia. Aprender a manejar esta situación adecuadamente facilita el proceso.

Las resistencias al cambio pueden manifestarse de diferentes maneras:

- **Activa y verbal:** se puede expresar en una protesta, o en abierta oposición a través de polémicas, réplicas o posiciones obstinadas en contra.
- **Activa y no verbal:** se evidencia a través de la irritación, agitación, desconfianza o sabotaje de las actividades.
- **Pasiva y verbal:** se expresa cuando se desvía constantemente la atención de los demás con chistes o trivializaciones, y se ridiculiza o se hacen comentarios necios y sarcásticos.
- **Pasiva y no verbal:** se manifiesta con desatención, distracción, silencio, cansancio e, incluso, puede llegar a somatizarse y causar enfermedades.

¹⁴ Tomado y adaptado de: Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades – DFC. Gestión efectiva para transformar conflictos y construir paz - Manual de conceptos y herramientas (GIZ)

De esas resistencias podemos sacar aportes positivos, para ayudarnos a prever posibles complicaciones, atender situaciones que se habían pasado por alto e, inclusive, hallar soluciones de gran beneficio para todos. Es imprescindible que logremos ver los cambios desde el punto de vista de estas personas y que, lejos de ignorarlos o hacerlos a un lado, obtengamos su participación.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad para reflexionar sobre dichas resistencias y actuar en consecuencia:

- » ¿Quiénes se resisten o podrían resistirse a la incorporación del enfoque?
- » ¿Qué objeciones y preguntas tienen o podrían tener?
- » ¿Qué temen? ¿Por qué el miedo a cambiar?
- » ¿Qué es especialmente valioso e importante para ellos?
- » ¿Cuáles son sus intereses, necesidades y preocupaciones?
- » ¿Qué puede suceder si procedemos tal y como lo hemos planeado, sin tener en cuenta a quienes se resisten al cambio?
- » ¿Qué habría que impedir en opinión de ellos?
- » ¿Cómo habría que proceder según su opinión? ¿Qué alternativas proponen?
- » ¿Qué es adecuado y aceptable para ellos y la organización/institución?

Estos son algunos consejos para hacer un adecuado manejo de la situación:

- » Presentar de forma clara el objetivo del cambio -por qué y para qué- y los efectos positivos.
- » Alentar la reflexión crítica sobre la gestión: no castigar la honestidad para reconocer debilidades o errores en la gestión o críticas al proceso.
- » Buscar la participación activa de quienes se resisten al cambio para que propongan soluciones y alternativas.
- » Retroalimentar la acción en espacios participativos para tener aprendizajes colectivos.
- » Generar comunicación fluida y constante entre las distintas instancias y niveles de la organización/institución sobre los temas claves y las formas de toma de decisiones.

La siguiente es una ‘lista de chequeo’ que permite valorar el estado del arte de la organización/institución, frente a los objetivos presentados en esta etapa preparatoria.

Aspectos importantes	SÍ	NO	Ante respuesta NO, remitirse a:
Se ha identificado al dinamizador que motive, impulse y dé continuidad al proceso de incorporación de la ASD-CP			Páginas 39 y 40
El dinamizador ha establecido estrategias, con roles y responsabilidades explícitas y vinculantes, para el fortalecimiento de la ASD-CP dentro de las acciones de la organización/institución.			
El dinamizador ha identificado los aspectos de la ASD-CP que más le pueden interesar a nuestra organización/institución y está en capacidad de presentarlos.			Páginas 40 y 41
El dinamizador tiene una buena comprensión sobre cómo se articula la ASD-CP con los otros enfoques que orientan el trabajo de la organización/institución y sobre el valor agregado de dicha articulación.			Páginas 35 y 42
El dinamizador ha resaltado qué ganará la organización/institución con la incorporación de esta propuesta.			Páginas 40 y 41
En la práctica se visualizan procedimientos y rutinas ya establecidas que facilitarían la incorporación de la ASD-CP.			
El dinamizador ha escogido ejemplos para evidenciar los aportes de esta propuesta.			Páginas 44 y 45
El dinamizador ha previsto posibles resistencias que puede enfrentar este proceso y sabe cómo manejarlas proactivamente.			Páginas 47 y 48

Una vez realizada esta etapa preparatoria, presentaremos a continuación los elementos y herramientas que orientan cada una de las cinco etapas que conforman la propuesta metodológica.

Foto Simone Bruno



2.3. Comprender la organización/ institución desde la ASD-CP



Esta etapa invita a reconocer que solo es posible generar cambios positivos en contextos complejos, si el sujeto de actuación (la organización/institución) cuenta con unas mínimas capacidades para asumir el reto que esto implica. Solo una organización/institución sólida y consciente de los impactos negativos que puede causar sobre las comunidades puede asumir esta tarea de forma consistente.

Así, en esta etapa se propone un análisis «hacia adentro» de la organización / institución con el fin de identificar, desde una mirada de «Acción sin Daño», cómo se encuentra internamente, cómo lleva a cabo sus procesos y procedimientos, cuáles son los enfoques y procesos que orientan su hacer, cómo se encuentra el equipo de trabajo para, finalmente, identificar cómo incorporar de manera transversal las reflexiones de la ASD-CP.

Aunque cada organización/institución puede iniciar la incorporación de la ASD-CP en cualquier fase de su gestión, consideramos que es positivo iniciarla «hacia adentro» para evitar algunos de los daños detectados cuando se intenta incorporar un enfoque o metodología en la gestión «hacia afuera» sin la suficiente preparación interna. Esto, además, permite convertir el proceso en una oportunidad de **Fortalecimiento Organizacional**, porque:

- Genera las condiciones para realizarlo de manera orgánica y armónica.
- Reconoce y valora lo que se hace a la luz de ASD-CP.
- Facilita la apropiación del enfoque, es decir, *vivir la acción sin daño para actuar de manera coherente y hacer un aporte significativo a la paz.*
- Potencia capacidades al interior de la organización/institución (para hacer mejor lo que se hace normalmente) y permite acordar los pasos a seguir para desarrollar lo que falta.
- Evita daños que pueden causarse al hacer una práctica sin la debida preparación institucional, tales como:
 - » El desgaste del personal por falta de respaldo estructural.
 - » Choques entre equipos programáticos y personal administrativo.
 - » Sobrecarga laboral y emocional en los equipos programáticos, al sentir la incorporación como un trabajo adicional que no se relaciona con la labor que vienen desempeñando.

En esta etapa de **comprender la organización/institución** se proponen tres momentos: en el primero, reconoceremos qué tan acorde es nuestra organización/institución con el enfoque y qué nos puede aportar; en el segundo, realizaremos un **autodiagnóstico** para identificar nuestras fortalezas y debilidades, y en el tercero, reflexionaremos sobre cómo mejorar las condiciones existentes en nuestra organización/institución para incorporar el enfoque en las actividades cotidianas. Este paso requiere ya que la organización/institución en pleno participe en las actividades,

que continuarán siendo lideradas por el **dinamizador**. El **dinamizador**, en su papel de líder, podrá escoger, modificar y adaptar las actividades y herramientas propuestas en este material, para que sean realmente útiles a la organización/institución.

2.3.1. ¿En qué consiste la ASD-CP?

Reconocimiento de aspectos básicos

Para iniciar el proceso con la totalidad de la organización/institución es indispensable unificar conceptos y principios básicos de la ASD-CP para garantizar que todos comprendamos lo mismo.

Es recomendable que el **dinamizador** haga una breve presentación de los aspectos claves de la ASD-CP, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Antecedentes del enfoque.

¿Qué entendemos por ASD-CP?

¿Cuáles son sus principios y aspectos claves?

Esta presentación debe lograr transmitir los conocimientos e insumos básicos, para alimentar las reflexiones que se propondrán en las siguientes fases.

2.3.2. ¿Qué le puede aportar este enfoque a nuestra organización/institución?

Reconocimiento de valores agregados

Esta fase pretende lograr que los miembros de la organización/institución descubran los aportes que la ASD-CP pueda darle a sus actividades cotidianas, cómo adquieren una nueva dimensión con esta mirada y cómo se pasa de la propuesta «en abstracto» a una versión más cercana y concreta, al estar relacionada directamente con el quehacer de la organización/institución.

La Herramienta 1, que se presenta a continuación, ayuda a descubrir estos aspectos:



Foto Boris Heger

HERRAMIENTA 1

¿Qué le puede aportar la ASD-CP a nuestra organización/institución?

- **Descripción:** Presenta los pasos para realizar una actividad participativa en la que se relacionan los elementos claves de ASD-CP con la experiencia de la organización/institución de manera que facilite la apropiación de los contenidos y motive el desarrollo del proceso.
- **¿Para qué sirve?** Para identificar los aportes que la ASD-CP puede hacer a cada organización/institución, lo cual permite la apropiación del proceso, que deja de ser estándar y se ajusta a los intereses, prácticas y necesidades particulares.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Un salón grande y cómodo que permita la actividad en plenaria y que se pueda adaptar para el trabajo en grupos en caso de ser necesario. Se recomienda utilizar tarjetas y marcadores para la lluvia de ideas.
- **¿Cómo se aplica?** Una vez se tengan los insumos necesarios, especificados en la herramienta, se motiva al grupo a participar; la herramienta va guiando el desarrollo paso a paso y de acuerdo al número de participantes.
- **Observaciones**
 - o Para el desarrollo de esta herramienta se necesita que los participantes hayan recibido, por lo menos, la información básica acerca de los principios y elementos claves del enfoque.
 - o Requiere también de la selección de unos ejemplos, cuya elección fue orientada con la Herramienta preparatoria: ¿Qué ejemplos encontramos en nuestra organización/institución que puedan motivar la incorporación de la ASD-CP?
 - o Es recomendable que el **dinamizador** haya preparado el tema a conciencia para poder agilizar, motivar y orientar la participación.
 - o Como la actividad en plenaria no es aconsejable para grupos de más de 40 personas, se presenta una variación de la actividad que permite abordar grupos más grandes.
 - o Al ser un trabajo que exige participación atenta del grupo, está abierta la posibilidad de que el **dinamizador** emplee alguna actividad que genere una disposición al trabajo en equipo.

¿Qué le puede aportar la ASD-CP a nuestra organización/institución?	
Insumos	Conocimientos básicos de los principales aspectos de la propuesta de ASD-CP. Los ejemplos escogidos por el dinamizador al aplicar la Herramienta preparatoria: ¿Qué ejemplos encontramos en nuestra organización/institución que puedan motivar la incorporación de la ASD-CP?
Pasos para el desarrollo de la actividad	(Idealmente en plenaria, si el tamaño de la organización/institución lo permite - máximo 40 personas). El dinamizador: 1. Presenta uno de los ejemplos que ha escogido de la organización/institución. 2. Formula las preguntas provocadoras, animando la participación activa. 3. Hace énfasis en la pregunta ¿cómo puede aportar la ASD-CP a esta situación? (puede guiarse también con las preguntas sugeridas en la herramienta 1). 4. Recoge en tarjetas (o en el papelógrafo) las ideas de los participantes. 5. Repite este proceso con los ejemplos restantes. 6. Hace una síntesis de los aportes, con énfasis en los consensos.
Apoyo	El dinamizador ha realizado este ejercicio con anterioridad para poder dinamizar la participación y orientarla.
Posible variación (si los asistentes son más de 40)	El dinamizador: 1. Divide a los participantes en grupos heterogéneos (con personas de diferentes áreas de la organización/institución) y a cada uno le asigna un ejemplo. 2. Idealmente, cada miembro del dinamizador se ubica en un grupo diferente. 3. En cada grupo, paralelamente, se plantean las preguntas motivadoras y se promueve la participación activa del grupo. 4. Enfatiza en la pregunta ¿cómo puede aportar la ASD-CP a esta situación? 5. Incentiva a cada grupo a presentar sus conclusiones en plenaria. 6. Hace una síntesis de los aportes, y enfatiza en los consensos entre grupos.

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué percepción tienen las mujeres y cuál los hombres de la organización/institución frente a la ASD-CP y su incorporación en el accionar de la organización/institución?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Cuáles aspectos de la ASD-CP se resaltan como importantes para el accionar de su organización/institución?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Cómo espera que se manifiesten en el contexto de actuación de su organización/institución, los cambios propiciados por la ASD-CP?

2.3.3. ¿Qué elementos de ASD-CP podemos identificar en nuestra organización/institución?

Reconocimiento de las similitudes existentes

Como lo hemos reiterado en varias oportunidades a lo largo de este material, la ASD-CP no es ajena al trabajo diario de la organización/institución; de hecho, es muy posible encontrar coincidencias y significativos avances en los lineamientos que definen la organización/institución pues en su gran mayoría, las organizaciones que trabajan en el campo social, humanitario, de desarrollo, etc., comparten apuestas éticas acordes con este enfoque.

En esta fase nos centraremos en una mirada «macro» de la organización/institución, dividida en dos momentos:

- En el primero, el **dinamizador** presenta los resultados de su reflexión sobre la complementariedad entre los enfoques trabajados por la organización/institución y la ASD-CP (basándose en la actividad **¿Cómo articular la ASD-CP con otros enfoques de nuestra organización/institución?** - página 42). Esta exposición sirve de ejemplo a la reflexión que se desarrollará en el siguiente momento.
- En el segundo, se invita a una actividad por grupos para reconocer similitudes y coincidencias entre la ASD-CP y el marco ideológico que delimita las acciones de nuestra organización/institución en sus documentos de misión, visión, etcétera.

La Herramienta 2, **¿qué rastros de ASD-CP podemos encontrar en documentos constitutivos de nuestra organización/institución?** ayuda a tener esa mirada «macro».



Fotos Cesar López



HERRAMIENTA 2

¿Qué rastros de ASD-CP podemos encontrar en documentos constitutivos de nuestra organización/institución?

- **¿En qué consiste?** Presenta los pasos para realizar una actividad grupal en la que se comparan los principios fundamentales de la ASD-CP con los documentos que enmarcan y dan orientación a la organización/institución: misión, visión, principios institucionales, manual de convivencia.
- **¿Para qué sirve?** Para reconocer que la mayoría de organizaciones tiene principios orientadores muy similares a las apuestas de la ASD-CP. Realizar esta dinámica por grupos permite la participación de mayor número de miembros de la organización/institución y las plenarias facilitan la creación de conceptos comunes y entendimientos compartidos que facilitan el proceso.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Tener listos, con la suficiente antelación, los insumos y documentos a anexar. Se recomienda un salón amplio y con las condiciones necesarias para realizar el trabajo por grupos y la plenaria.
- **¿Cómo se aplica?** Esta herramienta está diseñada para usarse por grupos: a cada uno se le entrega una copia del documento institucional y otra copia de los principios fundamentales de la ASD-CP, y se siguen paso a paso las instrucciones; esto no indica que no se puedan hacer las modificaciones que se consideren importantes. Al final, las reflexiones se socializarán en plenaria.
- **Observaciones**
 - » El **dinamizador** ha dado a conocer los aspectos principales de la ASD-CP y ha entregado un listado con los principios que enmarcan el enfoque (pueden basarse en el **componente conceptual** de este material).
 - » El **dinamizador** ha escogido por lo menos dos documentos institucionales vitales, para ser analizados. Puede escoger entre la misión, visión, principios institucionales, manual de convivencia, entre otros.

¿Qué rastros de ASD-CP podemos encontrar en documentos constitutivos de nuestra organización/institución?	
Insumos	Presentación de los aspectos principales de la propuesta de « <i>Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz</i> »
Documentos anexos que se deben entregar	Copia de los documentos institucionales escogidos por el dinamizador (misión, visión, principios institucionales, manual de convivencia). Para las agencias de cooperación, los documentos de políticas, estrategias, fuentes de cooperación, etcétera. Copia de los principios de la ASD-CP.
Actividad	1. Se dividen los participantes en grupos heterogéneos, no muy grandes. 2. A cada grupo se le entrega un documento institucional y una copia de principios de ASD-CP. 3. Cada grupo reflexiona en torno a algunas preguntas orientadoras, como: • ¿Qué principios o elementos clave tenemos en común? • ¿Cómo se expresan en el documento los principios/elementos de la ASD-CP? Estas preguntas motivadoras pueden ser modificadas y/o complementadas por el dinamizador; la anterior es apenas una propuesta orientadora. 4. Plenaria para compartir hallazgos. 5. El dinamizador recoge los hallazgos y hace una síntesis de la actividad resaltando los puntos coincidentes que marcan los avances con los que ya cuenta la organización/institución.

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿En qué medida los participantes conocen y han apropiado los documentos constitutivos de la organización/institución?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿En qué medida los documentos constitutivos de la organización/institución determinan las acciones que se emprenden en el contexto de actuación?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Los principios y sentidos determinados en los documentos constitutivos de su organización/institución son coherentes con el contexto de trabajo?

¿Por qué sí, por qué no?

2.3.4. ¿Qué dificultades podrían presentarse en el proceso de incorporación de la ASD-CP?

Reconocimiento de posibles daños.

La importancia de esta pregunta radica en la oportunidad de prever los posibles daños o dificultades. Es recomendable utilizar proactivamente las resistencias al cambio (página 47), pues quienes se muestran recelosos, usualmente tienen la capacidad de predecir posibles complicaciones y si las reconocemos a tiempo, podemos crear estrategias para abordarlas de manera positiva.

También es importante reconocer que es posible causar daño al personal y a la misma organización/institución e, inclusive, propiciar o escalar conflictos internos, cuando abordamos de manera inadecuada un proceso como este. En este sentido, es aconsejable incluir aquí un momento de **reflexión y aprendizaje**.

REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE

Este es uno de los momentos en que es posible que podamos identificar y rescatar aprendizajes de experiencias anteriores, **tanto positivas como negativas**.

Proponemos, entonces, reflexionar y recordar aprendizajes que hayan podido dejar procesos similares abordados anteriormente por la organización/institución, centrando la atención en procesos de **fortalecimiento organizacional** y en **procesos de incorporación de nuevos enfoques o metodologías** y sus efectos en las personas.

El análisis de estas experiencias nos permitirá evidenciar qué aspectos facilitaron y potenciaron estos procesos con el fin de replicarlos, y cuáles lo entorpecieron e hicieron más difícil, para así evitarlos o mitigarlos en esta ocasión, y evitar o minimizar el daño.

Sugerimos la siguiente **actividad** que facilita la nutrida participación de los asistentes en el proceso de reflexión y aprendizaje:

- Transcribir en gran formato (puede ser en una cartelera) la pregunta: **¿Qué lecciones, positivas y negativas, nos han dejado procesos anteriores similares a este?**
- Motivar una lluvia de ideas para su respuesta, con la mayor participación posible.

Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad para esta reflexión:

- » ¿Qué procesos de fortalecimiento organizacional -o de incorporación de nuevos enfoques o metodologías- tienen mayor recordación en la organización/institución?
- » ¿Cuáles fueron los mayores aciertos de esos procesos? ¿Por qué?

Veamos algunos ejemplos manifestados por organizaciones que han desarrollado procesos exitosos de fortalecimiento organizacional:

- Se realizó previamente una sensibilización sobre el tema a todo el equipo.
- De manera participativa se acordaron los pasos a seguir.
- Se ajustó la metodología a la práctica concreta de la organización/institución.
- Se tuvo en cuenta el momento oportuno, y se destinaron el tiempo y los recursos necesarios.
- Se despertaron expectativas realistas que pudieron cumplirse.
- Las dudas fueron despejadas oportunamente.
- Los cambios se fueron haciendo paulatinamente y han tenido continuidad.
- Se detectaron oportunamente las dificultades y fueron abordadas proactivamente.
- Se contó con el apoyo institucional.
- » ¿Qué errores se cometieron?

Presentamos a continuación algunos ejemplos expresados por organizaciones:

- Faltó una mirada global: el proceso se centró en la organización/institución, y las acciones adelantadas no eran adecuadas para el contexto.
- Centrarse en fortalecer solamente un aspecto de la organización/institución -por ejemplo la seguridad, lo económico, etc.- llevó a

desconocer el estado emocional de las personas y a «quedarse cortos» en las soluciones planteadas.

- Responder a crisis puntuales -centrarse en solucionar una crisis de un momento determinado- para dejar de lado la integralidad del sistema. Faltó un análisis más profundo que permitiera determinar las causas que generaron la crisis a fin de poder prevenirla en el futuro.
- Aplicación de una metodología externa sin la debida preparación: no se realizaron acciones de sensibilización ni se capacitó al equipo humano; tampoco se garantizó una amplia participación, por lo que varios miembros de la organización/institución no se sintieron identificados ni tenidos en cuenta, y el proceso fracasó a los pocos meses.
- Recoger las ideas en tarjetas para fijarlas en un lugar visible y después agruparlas por similitudes.
- Facilitar el consenso para llegar a las cinco u ocho más importantes.
- Generar de nuevo el debate para acordar cómo podría mitigarse o evitarse cada una de ellas.
- ¿Cómo podemos prevenir estos daños? Poner frente a cada dificultad la alternativa para abordarla.

Ahora estamos listos para realizar una mirada más profunda de nuestra organización/institución desde la perspectiva de la ASD-CP, y saber qué avances tenemos ya frente a la propuesta y qué nos hace falta. Para guiar este momento nos hemos basado en una metodología utilizada para procesos de fortalecimiento organizacional en contextos conflictivos, que nos permite dividir la organización/institución en seis componentes; eso facilita su análisis y la detección de los elementos importantes. La gráfica que presentamos a continuación nos permite recordar que todos ellos funcionan de manera interdependiente. Además, comparte la mirada de la ASD-CP al:

- Ser incluyente.
- Considerar el contexto.
- Reconocer las percepciones y subjetividades de las personas del equipo.
- Promover la generación de consensos.

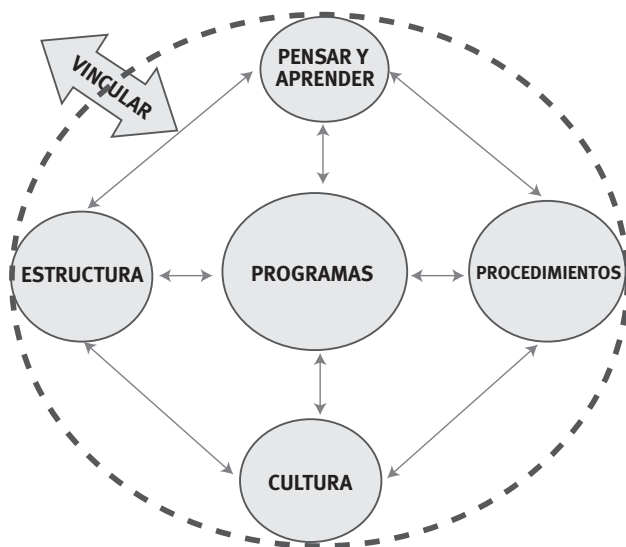
La metodología que inspira este paso está enmarcada en la concepción de la organización/institución como un sistema dinámico, abierto y en permanente interacción con su medio, conformado por componentes:

- *Pensar y aprender*: visiones, lecturas, comprensiones y aprendizajes.
- *Cultura*: las personas que la conforman, sus costumbres y maneras de relacionarse.
- *Estructura*: organigrama, forma jurídica.
- *Procedimientos*: flexibilidad, estrategias, toma de decisiones, sistemas de seguimiento.
- *Programas*: proyectos, planes y actividades.
- *Vincular*: ubicación en el contexto y sistema de relaciones externas¹⁵.

Estos componentes se relacionan entre sí: mientras algunos se fortalecen, otros pueden debilitarse; y se afectan unos a otros creando un «equilibrio de tensiones» parecido al de un malabarista. El carácter dinámico del sistema se refleja en que la variación en alguno de los componentes necesariamente «desequilibra» el sistema y va generando, paulatinamente, modificaciones en los demás componentes en procura de llegar nuevamente al equilibrio. La interacción de los mismos genera, también, unos procesos organizacionales que se dan en la interacción con el contexto.

La figura que presentamos a continuación nos permite ver cómo se integra la organización/institución, desde esta perspectiva:

¹⁵ Tomado y adaptado de FERNÁNDEZ Niño Carlos, URIBE Ramón Graciela, VAN DEVENTER Fulco y ZARAMA Vásquez, Germán. Reingeniería de una ilusión. Edición Cordaid, I/C Consult (Holanda) y Fundación para la Cooperación SYNERGIA. Bogotá, 2007.

Figura 4: Gráfica de la organización/institución como sistema dinámico

Los miembros de la organización/institución podrán valorar cómo se encuentra cada uno de estos procesos, al realizar una autoevaluación.

2.3.5. ¿Cómo realizaremos la autoevaluación?

Aplicación de la tabla de autodiagnóstico

En este paso, desarrollaremos la herramienta central de autoevaluación, que nos permitirá valorar cómo se encuentra cada uno de los componentes de nuestra organización/institución respecto a la ASD-CP. Para este propósito, utilizaremos la tabla de autodiagnóstico¹⁶ adaptada para este material con el propósito de lograr que las organizaciones, a través de un cuestionario de preguntas, identifiquen de manera colectiva y concertada sus avances o falencias en la incorporación de la ASD-CP.

¹⁶ Basada en el ECO-Organizacional, (Fernández, Carlos; Uribe, Graciela; Van Deventer Fulco y Zarama Germán, Reingeniería de una ilusión, Bogotá, 2007)



Foto Danilo Villafañe

HERRAMIENTA 3

¿Cómo descubrir nuestras fortalezas y debilidades con respecto a la ASD-CP?

- **¿En qué consiste?** Presenta los pasos sugeridos e instrucciones para la aplicación de la **tabla de autodiagnóstico**.
- **¿Para qué sirve?** Para que todos los miembros de la organización/institución realicen (individual y colectivamente) una autoevaluación de los diferentes componentes de la organización/institución y saquen una «ecografía» de cómo se encuentra en el presente con relación a la ASD-CP: ¿qué aspectos están fuertes y en dónde se concentran las debilidades?

Los resultados servirán como insumo para realizar la *gráfica de la organización/institución como sistema abierto* en la **Herramienta 4**.

- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Espacio para trabajo individual y grupal. Una copia de la **tabla de autodiagnóstico** para cada participante.
- **¿Cómo se aplica?** Se siguen las instrucciones dadas para cada uno de los momentos, es decir, la aplicación individual de la **tabla de autodiagnóstico** y los consensos grupales. En el primero, cada participante da una puntuación a cada una de las preguntas que aparecen en la tabla; y en el segundo, los integrantes del grupo socializan sus resultados y llegan a un consenso sobre la calificación general de cada componente.
- **Observaciones**
 - » Esta herramienta sirve de insumo para la *graficación* de la organización como sistema dinámico.
 - » La tabla de autodiagnóstico es muy útil en procesos de fortalecimiento organizacional.
 - » Las preguntas del instrumento que presenta esta herramienta pueden ser modificadas de acuerdo con las necesidades de cada organización/institución.

¿Cómo descubrir nuestras fortalezas y debilidades con respecto a la ASD-CP?

Insumo necesario	Una copia de la tabla de autodiagnóstico (página 69) para cada participante.
Parte 1: Valoración individual (15 minutos)	1. Se le entrega a cada participante una copia de la tabla de autodiagnóstico. 2. Cada uno lee las afirmaciones, y da una calificación de 1 a 6 (1 indica que el aspecto no está desarrollado; y 6, el que ya está incorporado) de acuerdo con lo que sienta y piense de la organización/institución.
Parte 2: Valoración grupal (30 minutos)	1. Se forman grupos heterogéneos. 2. Se analiza la valoración general dada a cada uno de los seis componentes en conjunto (<i>Pensar y aprender, cultura, estructura, procedimientos, programas y vincular</i>). (Filas resaltadas de la tabla de autodiagnóstico). No es necesario que el grupo revise cada pregunta sino apenas la calificación general. 3. Se llega a un consenso sobre la valoración que el grupo le da a cada componente y lo consigna, al lado izquierdo de la tabla de autodiagnóstico, en las filas correspondientes a cada uno (resaltadas).
Atención:	El valor final de cada componente no debe definirse como «el promedio aritmético» de los valores acordados para los distintos aspectos del componente, sino por la significación o importancia que tiene con relación a la incorporación de la ASD-CP en la organización/institución.

PARA REFLEXIONAR**EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN**

¿En qué componentes coincidió mi valoración con la dada por mis compañeros y compañeras de grupo, tanto para las fortalezas como para las debilidades?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué debilidades y fortalezas con respecto a la ASD-CP, se hacen evidentes en el accionar de la organización/institución?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Cómo podrían manifestarse en el contexto de actuación, las debilidades o fortalezas de la organización/institución con respecto al enfoque de ASD-CP?

Tabla de autodiagnóstico¹⁷

Nombre de la organización/institución:		Fecha:			Página 1		
Características de la organización/institución		1	2	3	4	5	6
1 = Poco desarrollada 6 = Bien desarrollada							
Valoración grupal	Componente: VINCULAR						
La organización/institución hace análisis participativos del contexto y conoce la cultura, historia y aquello que es valioso para las comunidades con las que trabaja.							
La organización/institución es reconocida en el contexto como un actor social que ayuda a transformar los conflictos y aporta en la construcción de paz.							
La organización/institución mantiene una imagen positiva entre los principales actores con quienes se relaciona.							
La organización/institución conoce los actores relevantes del contexto en el que está inmersa e identifica la forma adecuada de relacionarse con cada uno de ellos.							
La organización/institución tiene claridad en sus principios y apuestas y tiene la capacidad de defenderlas/negociar con sus financiadores.							
La organización/institución (y/o sus «socios») es responsable y transparente frente a todos los actores.							
La organización/institución realiza un trabajo de colaboración con otras organizaciones que tienen fines similares.							
La organización/institución participa/convoca espacios de reflexión con otras organizaciones, instituciones y población del área en que trabaja, para encontrar salidas positivas a los conflictos y construir comprensiones de paz.							
La organización/institución socializa los resultados de su gestión (efectos e impactos) y el uso de los recursos con la población con la que trabaja.							

¹⁷ Las agencias de cooperación u otras organizaciones pueden modificar las preguntas que consideren necesarias para vincular a sus “socios” en el auto-diagnóstico.

Características de la organización/institución		Página 2					
1 = Poco desarrollada	6 = Bien desarrollada	1	2	3	4	5	6
Valoración grupal	Componente: PENSAR y APRENDER						
La organización/institución identifica los factores y actores que influyen en los cambios que desea generar en el entorno en que actúa.							
Existe una planeación estratégica, elaborada de manera participativa con los diferentes involucrados, que tiene en cuenta las variaciones del contexto y permite identificar estrategias para prevenir los daños que se podrían causar.							
La organización/institución identifica periódicamente aprendizajes que le resultan útiles para repensar y redefinir su acción de cara al contexto, de manera sostenible, eficiente y efectiva.							
La organización/institución tiene una estrategia de gestión del conocimiento que le permite aprovechar los aprendizajes obtenidos con sus acciones.							
El sistema de PSE ¹⁸ permite a la organización/institución darse cuenta de los daños causados en la población con la que trabaja, en otras personas involucradas con su acción y en su propio personal.							
La organización/institución plantea estrategias de acción y dinámicas internas adecuadas para evitar o mitigar estos daños en futuras acciones.							
Las personas de la organización/institución reconocen la diversidad y los intereses distintos, y a veces contrarios, de los grupos destinatarios y plantean estrategias para potenciar relaciones armónicas entre ellos.							
La organización/institución reconoce las dinámicas del conflicto en su contexto y las aborda en su estrategia de intervención.							
La organización/institución ha reflexionado -y tiene claro- cómo sus dinámicas internas pueden contribuir a la construcción de paz.							
La organización/institución comprende el conjunto de cambios sociales y políticos que se deben hacer para avanzar en la construcción de paz.							
La organización/institución prevé las implicaciones reales y las situaciones conflictivas, derivadas de cambios institucionales en proceso y actúa para evitarlas.							
La organización/institución valora y relaciona de manera complementaria los saberes populares, técnicos y científicos.							
La organización/institución reconoce los efectos que ocasiona tanto dentro como afuera, y asume propositivamente la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones.							
La organización/institución ha reflexionado sobre los efectos que el contexto tiene en ella y desarrolla estrategias para abordarlos proactivamente.							
La organización/institución ha reflexionado sobre los efectos que la cooperación tiene en ella y desarrolla estrategias para abordarlos proactivamente.							

¹⁸ Planeación, Seguimiento y Evaluación.

Características de la organización/institución		Página 3					
1 = Poco desarrollada 6 = Bien desarrollada		1	2	3	4	5	6
Valoración grupal	Componente: ESTRUCTURA						
La forma jurídica de la organización/institución es apropiada para el desarrollo de su misión.							
La estructura organizacional es horizontal y transparente, promueve la unidad y la autonomía profesional.							
La estructura de la dirección / coordinación es flexible y promueve la toma oportuna de decisiones con criterios democráticos.							
La organización/institución ha demostrado la suficiente flexibilidad para asumir cambios que le permiten afrontar mejor el contexto y las situaciones de conflicto.							
Valoración grupal	Componente: CULTURA						
La organización/institución cuenta con líderes: respetados interna y externamente, que reconocen y manejan positivamente las tensiones internas, integran otros puntos de vista y toman decisiones a tiempo, delegan, son responsables y accesibles, y promueven la innovación y el aprendizaje .							
En todas las instancias/áreas se toman decisiones participativamente, con base en consultas, consensos y acuerdos.							
El clima organizacional es abierto, crítico, ávido de aprender, y mantiene el equilibrio entre la orientación hacia resultados y las personas que la integran.							
La organización/institución promueve / facilita el cuidado de su gente, su bienestar, crecimiento profesional, descanso y protección.							
Los principios éticos de la organización/institución son coherentes con su práctica y cultura organizacional.							
La cultura organizacional permite asumir los conflictos positivamente, como oportunidades de crecimiento.							
La organización/institución utiliza herramientas de detección del agotamiento emocional y estrategias para afrontarlo.							
Los miembros de la organización/institución expresan y debaten diversas comprensiones con respecto a los conflictos y la construcción de paz.							
Los miembros de la organización/institución se sienten protegidos y respaldados por su organización/institución en cuanto a su integridad física y psicológica.							
Las personas de la organización/institución comparten herramientas básicas de transformación de los conflictos y tensiones, y los utilizan en su quehacer cotidiano.							
Las personas reconocen los procedimientos a seguir en caso de una situación de amenaza producto de la dinámica del conflicto armado o de distintas violencias.							
La organización/institución fortalece las capacidades de su personal, y para ello brinda herramientas útiles para el trabajo y el autocuidado.							
La organización/institución y sus miembros se cuidan de no hacer demostraciones ostentosas de poder económico, político o cultural.							

Características de la organización/institución		Página 4					
1 = Poco desarrollada	6 = Bien desarrollada	1	2	3	4	5	6
Valoración grupal	Componente: PROCEDIMIENTOS						
El área administrativa es coherente con las apuestas políticas institucionales y la cultura organizacional.							
Se implementa un sistema de planeación, seguimiento y evaluación, que facilita el aprendizaje organizacional, el ajuste a cambios del contexto y la consecución de los impactos buscados.							
La gestión financiera incluye y asigna recursos para el fortalecimiento de la organización/institución y el cuidado del personal.							
Se aplican procedimientos que permiten la identificación oportuna de tensiones y conflictos internos en la organización/institución.							
Se aplican procedimientos que permiten la identificación oportuna de efectos negativos del contexto en la organización/institución.							
Existen espacios oportunos y apropiados para abordar tensiones internas en la organización/institución.							
Existen espacios oportunos y apropiados para contrarrestar los efectos negativos del contexto.							
Valoración grupal	Componente: PROGRAMAS						
La organización/institución es incluyente (si debe focalizar una población, tiene en cuenta también a la población circundante para evitar tensiones con la población destinataria o hacer daño).							
La organización/institución es flexible para realizar cambios en los programas que desarrolla, cuando estos son afectados negativamente por el contexto o no se están obteniendo los cambios esperados en la población.							
La organización/institución realiza oportunamente «Evaluaciones de riesgo».							
La organización/institución genera mecanismos para tener y circular información de manera constante y oportuna.							
La organización/institución implementa los cambios necesarios en los programas que desarrolla, para eliminar/modificar las acciones que causan daño.							
La organización/institución contempla y aplica «estrategias de salida», para no generar dependencias y minimizar los daños que podría causar al retirarse del territorio.							
Existe un uso responsable de los recursos (humanos y financieros) disponibles.							
La organización/institución está en capacidad de comprobar, en su trabajo cotidiano, los cambios generados.							

2.3.6. ¿Cómo ilustramos de manera gráfica los hallazgos?

Gráfica de la organización/institución como sistema dinámico

Una vez tengamos las valoraciones dadas por los grupos a los diferentes componentes de la organización/institución es importante visualizarlos gráficamente, para tener una idea precisa de cuáles están bien desarrollados y cuáles debemos fortalecer. Para este propósito nos basamos en la Figura 4: Gráfica de la organización/institución como sistema dinámico (página 65), y vamos dibujando en plenaria, los consensos alcanzados.

La siguiente herramienta nos sirve de guía.



HERRAMIENTA 4

¿Cómo evidenciar gráficamente las fortalezas y debilidades de nuestra organización/institución?

- **¿En qué consiste?** Sugiere los pasos para elaborar la representación gráfica de los resultados obtenidos con la tabla de autodiagnóstico utilizada en la Herramienta 3. ¿Cómo descubrir nuestras fortalezas y debilidades con respecto a la ASD-CP? (Página 67). Lo ideal es que se realice en plenaria y de manera consensuada.
- **¿Para qué sirve?** Para tener una representación gráfica de los resultados obtenidos en cada componente, y evidenciar tanto los puntos fuertes y débiles como sus relaciones. Es un buen recordatorio, claro y conciso que facilita identificar los aspectos urgentes.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Un lugar espacioso para trabajar en plenaria. Papel o cartulina de gran formato en donde se pueda elaborar la gráfica, y, luego, dejarla en un lugar visible.
- **¿Cómo se aplica?** Basándose en la Figura 4: gráfica de la organización/institución como sistema dinámico (página 65) se van graficando los diferentes componentes de la organización/institución, según las valoraciones acordadas por consenso y que resultaron de la aplicación de la tabla de autodiagnóstico.
- **Observaciones**
 - » Esta herramienta tiene como insumo necesario el resultado de la aplicación de la tabla de autodiagnóstico (página 67-71).
 - » La gráfica resultante refleja el momento presente de la organización/institución, y es útil para identificar aspectos a priorizar. Esta puede variar en pocos meses. Puede servir de referente para ver los cambios obtenidos.

¿Cómo evidenciar gráficamente fortalezas y debilidades de nuestra organización/institución?

Tomando como base los resultados grupales de la tabla de autodiagnóstico, se realizan los siguientes pasos con cada uno de los componentes de la organización/institución:

1. La persona que modera nombra un componente: *Pensar y aprender, Cultura, Estructura, Procedimientos, Programas y Vincular*.
2. Los diferentes grupos socializan la calificación dada y las razones que motivaron dicha calificación.
3. Se llega a un acuerdo general que se grafica tomando como base la **Figura 4: gráfica de la organización/institución como sistema dinámico** (página 61). El tamaño del círculo que representa el componente será más grande o más pequeño dependiendo de la calificación dada.

Atención: El componente *Vincular* será representado haciendo más delgadas o más gruesas las flechas que lo representan, y ubicándolas en la gráfica más hacia adentro de la organización/ institución (si ese ámbito es más fuerte), o más hacia afuera en caso contrario.

4. Finalmente, se observa la gráfica resultante y se hace un último sondeo para asegurar que la organización/institución se vea reflejada en la gráfica final. **Es posible exagerar (en pequeño o grande) el resultado de un componente, para hacer más evidente la necesidad de trabajar en él o de equilibrar los demás.**

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué componentes de mi organización/institución están mejor y peor valorados desde la mirada de ASD-CP?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué propuestas surgen desde el accionar de la organización/institución para fortalecer los aspectos menos valorados?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Qué factores del contexto inciden en la baja y alta valoración de los componentes?

2.3.7. ¿Qué debemos hacer para consolidar la incorporación de la ASD-CP?

Reflexiones para motivar el fortalecimiento

Con las actividades anteriores, hemos podido identificar aquellos aspectos en los que ya se encuentra incorporada la ASD-CP en nuestra organización/institución (fortalezas), y aquellos en los que debemos trabajar para garantizar una adecuada incorporación y la coherencia de las nuestras acciones.

Ahora ofreceremos algunas sugerencias para fortalecer aquellos componentes que resultaron débiles, y para ayudar a definir el camino a seguir.

2.3.7.1. ¿Cómo fortalecer el Vincular?

Como pudimos apreciar en la tabla de autodiagnóstico, este componente tiene que ver con la manera en que nuestra organización/institución se posiciona en el territorio y en el contexto en el que actúa, la forma en que nos relacionamos con otros actores y la imagen que proyectamos.

Planteamos algunas preguntas que podemos hacernos, para fortalecer este componente desde la perspectiva de la ASD-CP:

- ¿Quiénes habitan el territorio en el que trabajamos?
- ¿Cuál es su historia, su cultura, cuáles sus principales intereses?
- ¿Quiénes son los actores más relevantes del contexto en el que trabajamos, y cuál sería la mejor manera de relacionarnos con cada uno de ellos?
- ¿Qué conflictos hay en el territorio y cómo podemos contribuir a transformarlos positivamente?
- ¿Qué capacidades locales de paz encontramos y cómo podemos fortalecerlas?
- ¿Qué otras organizaciones trabajan en el mismo territorio? ¿Cómo podemos hacer un trabajo complementario o de sinergias?

Es recomendable:

- Hacer análisis participativos del contexto, invitando a las comunidades que habitan en el territorio y a otras organizaciones/instituciones que trabajen en él.
- Socializar los resultados de las acciones de la organización/institución (efectos e impactos) con la comunidad presente en el territorio y con las demás organizaciones/instituciones que trabajan allí.

2.3.7.2. ¿Cómo fortalecer el *Pensar-Aprender*?

Gran parte de la capacidad que tiene una organización/institución de aprender depende de la manera en que capitalice los conocimientos y lecciones que surgen de sus actividades; de su capacidad de planear sus estrategias y acciones y de la manera en que concibe su aporte en el contexto específico en que desarrolla su trabajo.

A continuación planteamos algunas preguntas para orientar el fortalecimiento de este componente:

- ¿Qué factores y qué actores pueden influir en los cambios que queremos lograr? ¿De qué manera influyen?
- ¿Qué lecciones pueden ayudarnos a plantear estrategias más útiles, sostenibles, eficientes y efectivas?
- ¿La estrategia de nuestra organización/institución cómo aborda las dinámicas de los conflictos presentes en el territorio donde trabajamos?
- ¿Qué daños hemos podido identificar como causados por nuestras acciones? ¿Qué acciones provocaron esos daños? ¿Cómo podemos evitarlos o mitigarlos?
- ¿Quiénes serían los actores claves para construir la paz? ¿Cómo podemos apoyar ese proceso?
- ¿Cuál sería la mejor estrategia para aportar a la construcción de paz?
- ¿Qué efectos ha causado el contexto en la organización/institución? ¿Cómo podemos abordarlos proactivamente?

2.3.7.3. ¿Cómo fortalecer la *Estructura*?

La *Estructura* tiene que ver con el marco que respalda y sostiene las acciones adelantadas por la organización/institución, es su «esqueleto», si queremos fortalecer este componente, podemos generar reflexiones orientadas con preguntas como estas:

- Para que nuestra organización/institución pueda desarrollar su misión, ¿sería necesario algún cambio en su forma jurídica (fundación, corporación, asociación, empresa, etcétera.)?
- ¿Qué ajustes debemos hacer para posibilitar una toma de decisiones oportuna?
- ¿Cómo flexibilizamos las instancias directivas para reforzar criterios democráticos?
- ¿Qué nos hace falta ajustar para garantizar una buena articulación entre

las distintas instancias de la organización/institución (dirección, administración, equipo operativo, etcétera.)?

- ¿Necesitamos ajustar alguna parte del organigrama para facilitar la incorporación del enfoque?
- ¿Qué aspectos estructurales de nuestra organización/institución pueden definirse como capacidades para la paz y cuáles inciden en el escalamiento de conflictos? ¿Cómo podemos modificarlos?

2.3.7.4. ¿Cómo fortalecer la *Cultura*?

A este componente pertenecen quienes conforman la organización/institución: su «gente», sus costumbres, dinámicas, clima organizacional, etcétera. Establece las formas de relacionarnos con otros actores y con el entorno (*Vincular*); encarna la *Visión*, genera los aprendizajes y los implementa (*Pensar-Aprender*), conforma la *Estructura*, utiliza los *Procedimientos* y desarrolla los *Programas*. De ahí su importancia.

Aquí también ofrecemos una serie de preguntas motivadoras, que pueden dirigir la priorización de estrategias y acciones para fortalecer la *Cultura*:

- ¿Cómo generamos en nuestra organización/institución un ambiente cálido, respetuoso de las diferencias, abierto al aprendizaje, autocrítico y propositivo?
- ¿Quiénes son los líderes de nuestra organización/institución? ¿Qué tipo de liderazgo ejercen? ¿Cómo podemos promover liderazgos democráticos?
- ¿Qué estrategias podemos proponer para que las decisiones se tomen oportunamente, de manera participativa y basada en consensos?
- ¿Qué acciones debemos implementar para promover el autocuidado de la gente y su desarrollo integral?
- ¿Qué estrategias podemos desarrollar para vivenciar los principios éticos de la organización/institución dentro de ella?
- ¿Qué conflictos internos hemos identificado? ¿Cómo podemos abordarlos proactivamente?
- ¿Cuáles son los *mensajes éticos implícitos* que circulan en nuestra organización/institución? ¿Cómo podemos modificarlos en caso de ser necesario?
- ¿Cómo garantizamos un compromiso real de toda la organización/institución con la incorporación de la ASD-CP?
- ¿Qué efecto causan las dinámicas internas en nuestra organización/institución, y en sus miembros?

Presentamos, a manera de ejemplo, un cuadro de análisis de las dinámicas internas de algunas organizaciones que desarrollaron este ejercicio:

Cuadro 7. Efectos de las dinámicas internas en las organizaciones/instituciones				
Efectos positivos		Efectos negativos		
Dinámicas	Ganancias	Dinámicas	Consecuencias	Alternativas
Replanteamientos ideológicos	Búsqueda realista de cambios que pueda fomentar la organización/institución.	Activismo	Realización de múltiples acciones sin organización/institución ni propósito definido: lo urgente sobre lo importante.	Implementar sistemas de planeación, seguimiento, evaluación y sistematización –SPSES-, participativo, con visión prospectiva orientados a los impactos que pueden generarse y al aprendizaje (buenas prácticas, dificultades, etcétera).
	Decisión de contribuir a la transformación positiva de los conflictos.	Limitación y/o parálisis de sus acciones	Pérdida de espacios de interacción social. Abandono de propósitos. Incoherencia y confusión.	
Atención a la construcción de comprensiones y caracterización del conflicto. Definición de posición asumida.	La imparcialidad activa minimiza la vulnerabilidad y genera sostenibilidad de las acciones.	Dicotomía entre el discurso y las acciones que se implementan.	Pérdida de credibilidad y de representatividad. Incoherencia y confusión.	Revisar la coherencia entre el discurso de la organización/institución y los principios que la orientan y las dinámicas adoptadas y procedimientos utilizados cotidianamente.
	Posibilidad de construir propuestas integradoras.	Debilidades de comunicación	Dificultad para toma de decisiones. Escalamiento de conflictos internos. Falta de coordinación.	Fortalecimiento en comunicación asertiva, y transformación positiva de conflictos. Dinámicas de respeto y equidad.

Flexibilidad	Estrategias susceptibles de ser reorientadas.	Rigidez (causada por sistemas muy estructurados de planeación o por resistencia al cambio por parte de las personas.)	Dificultad para atender adecuadamente a los cambios del contexto en el que se desarrollan las acciones. Ausencia de una mirada estratégica que oriente las acciones.	Implementar metodologías de planeación prospectiva y participativa que permitan ajustar las estrategias sin perder el norte y propósito de las acciones.
	Mayor adaptabilidad al contexto.			
Estructuras de liderazgos múltiples	Horizontalidad y flexibilidad.	Liderazgos individuales	Identificación de los voceros visibles genera mayor vulnerabilidad. Ante la ausencia de los líderes, la organización/ institución se paraliza.	Fortalecimiento de procesos participativos para realización de propuestas y toma de decisiones. Desarrollo de las capacidades de liderazgo.
	Realización de acciones colectivas.			
	Menor vulnerabilidad.			
Tomado del módulo de Fortalecimiento organizacional como aporte a la construcción de paz, especialización Universidad Nacional.				

2.3.7.5. ¿Cómo fortalecer los *Procedimientos*?

El *Ser/Procedimientos* tiene que ver con el «cómo», los caminos estipulados para desarrollar las acciones, los trámites y circulación de la información en la organización/institución.

Algunas preguntas que pueden orientar el fortalecimiento de este componente son:

- ¿Cuáles son los espacios que nos permiten compartir el resultado de nuestras acciones, las dificultades y aprendizajes? ¿Son suficientes? ¿Cómo podríamos generar más o hacerlos más efectivos?
- ¿Cómo podemos garantizar la flexibilidad necesaria en el área administrativa, que nos permita hacer los correctivos necesarios y reorientar las acciones oportunamente?
- ¿Cómo logramos un sistema de planeación, seguimiento, evaluación y sistematización que esté acorde con nuestras apuestas, y que nos permita realizar análisis oportunos, dar cuenta de nuestros logros y generar aprendizajes?

- ¿Qué recursos podemos destinar al fortalecimiento de la organización/institución y sus miembros? ¿Cuál será la estrategia para utilizarlos?
- ¿Contamos con procedimientos de transformación de conflictos interiorizados por los miembros de la organización/institución? ¿Son efectivos? ¿Cómo podríamos mejorarlos?
- ¿Contamos con procedimientos de protección y autocuidado interiorizados por los miembros de la organización/institución? ¿Son efectivos? ¿Cómo podríamos mejorarlos?

2.3.7.6. ¿Cómo fortalecer los *Programas*?

Este componente corresponde a la gestión de la organización/institución «hacia afuera», es decir, en la realización de sus programas y proyectos. Las herramientas que permitirán una adecuada incorporación de la ASD-CP en los diferentes momentos de **planeación, ejecución y evaluación** se encuentran en las etapas 2, 3 y 4 de este material.

Las siguientes son preguntas guía para fortalecer este componente:

- ¿Cómo podemos mejorar la coherencia entre los principios y apuestas de nuestra organización/institución y las acciones que realizamos?
- ¿Qué ajustes debemos hacer a la forma en que gestionamos nuestras acciones para minimizar los daños, y aportar efectivamente a la construcción de paz?
- ¿Cómo podemos evitar hacer daño con la manera en que realizamos la definición de la población destinataria?
- ¿Cómo aseguramos responder en forma diferenciada a las aspiraciones y demandas de la población destinataria?
- ¿Cómo podemos garantizar un manejo transparente de los recursos?

Una vez tengamos claras las diferentes estrategias que podemos utilizar para fortalecer los aspectos débiles, recomendamos definir prioridades para marcar el camino que consolide la adecuación de la organización/institución.

Veamos los siguientes ejemplos:

Una iniciativa de desarrollo regional se mira internamente

La participación de manera activa de actores sociales, de la institucionalidad y de la cooperación internacional y la responsabilidad hacia el territorio hizo que una iniciativa de desarrollo regional del centro del país reconociera la importancia de fortalecer sus capacidades internas, para cumplir con su misión de manera mucho más cualificada e incluyente.

Este fue un trabajo de autorreflexión que, con el apoyo de una agencia de cooperación internacional, se inició entre los miembros de la organización, motivados por varios factores. Uno de ellos fue el acompañamiento técnico recibido para la planeación de actividades, y resultados esperados con el fin de lograr cambios en la calidad de vida de los y las pobladoras.

Además de la planeación hacia impactos, esta iniciativa regional recibió asesoría en enfoque de género que lo llevó a hacer una reflexión sobre los mensajes implícitos de la intervención en temas como las relaciones de poder entre hombres y mujeres en la misma organización, así como el rol diferenciado de mujeres y hombres en procesos de desarrollo y paz. Asimismo, tuvo un acompañamiento en el desarrollo de herramientas de incidencia en asuntos públicos, y en cómo lograr mejores relaciones con otros actores de los ámbitos local y regional, entre ellos con organizaciones de jóvenes y mujeres en la región con iniciativas y propuestas de construcción de paz.

Como resultado de este proceso interno con mirada de Acción sin Daño, la iniciativa regional mide el impacto de su acompañamiento a la comunidad y no simplemente del cumplimiento de actividades precisas, pasando de reflexionar sobre lo que se hizo a evidenciar lo que se logra. Asimismo, ha conformado un comité de género e implementa una estrategia en ese sentido, ha desarrollado una ruta incluyente de incidencia con otros actores regionales que cuenta con enfoque poblacional de juventud y enfoque de género y, además, ha facilitado espacios de diálogo entre grupos poblacionales y sectoriales con el fin de concertar una propuesta para el desarrollo y la paz de los municipios de la región.

Autorreflexión en organizaciones de Montes de María y Nariño

Una organización social de víctimas, que opera en Montes de María, y una de jóvenes, que funciona en Nariño, promueven, desde diferentes frentes, la construcción de paz en los ámbitos local o regional en la medida en que fortalecen espacios de conexión entre agentes relevantes de la política local, en los temas de protección de los derechos humanos, de derechos de las víctimas, derechos de los jóvenes y de las mujeres.

Estos dos procesos se encuentran en vía de consolidación y definición de sus mecanismos de sostenibilidad y autofinanciación, y, por eso, más que aplicar el enfoque de Acción sin Daño hacia fuera -en la implementación de sus proyectos, por ejemplo- han centrado su atención en ellos mismos.

Como se trata de espacios de articulación y coordinación horizontales, la autorreflexión demostró que requieren fortalecer sus capacidades organizativas y de gestión (administrativas, toma de decisiones, manejo de la información y la comunicación) a nivel interno, para posteriormente proyectarlo en su gestión hacia afuera.

De esta manera, la Acción sin Daño en estos dos casos tendría que estar vinculada a una estrategia de fortalecimiento organizacional que garantice que estos espacios o procesos sociales cuenten con unos mínimos, entre ellos: de identidad, misión, objetivos y reglas del juego claras.

La mirada interna de estos procesos evidenció, además, la necesidad de que la agencia de cooperación que los financia establezca mecanismos de Acción sin Daño para garantizar que los recursos destinados a su fortalecimiento no se conviertan en factores de tensión, que lleguen al punto de romper los procesos organizativos. También mostró la importancia de que los procedimientos administrativos que se usen para financiarlos no sean tan complejos que terminen ahogando las capacidades de estas organizaciones, logrando al final un resultado diferente al que se había planteado inicialmente.

La autorreflexión contribuyó, además, a que el agente de la cooperación internacional siguiera acompañando estas organizaciones, pero teniendo en cuenta la gradualidad de todos los procesos y la forma de uso de los recursos destinados.

La siguiente es una «lista de chequeo» que permite valorar el estado del arte de la organización/institución, frente a los objetivos presentados en esta etapa.

Aspectos importantes	SÍ	NO	Ante respuesta NO remitirse a:
Los miembros de la organización/institución tienen un conocimiento compartido sobre los aspectos claves de la ASD-CP: Reconocemos la ASD-CP y sus principales apuestas y características.			Componente conceptual
La organización/institución identificó en conjunto los aspectos que más le interesan de este enfoque, aquellos que representan un mayor aporte a las actividades propias de la organización/institución: reconocemos el aporte que recibiremos.			Herramienta 1
Se han identificado las concordancias entre el enfoque y los lineamientos institucionales de la organización/institución: reconocemos las similitudes.			Herramienta 2
Se han evidenciado las principales complicaciones que podrían presentarse: reconocemos los peligros y la manera de enfrentarlos.			Análisis de resistencias y cuadro de Reflexión y Aprendizaje.
Los miembros de la organización/institución tienen una idea clara de sus fortalezas y debilidades desde la mirada de ASD-CP.			Herramientas 3 y 4
Los miembros de la organización/institución reconocen los factores que comprenden los componentes para fortalecer.			Revisar las preguntas sugeridas para cada componente. (Tabla de auto-diagnóstico)
Los miembros de la organización/institución reflexionan sobre las estrategias que les permitirán fortalecerse.			Retomar los aspectos que necesitan ser fortalecidos. (Páginas 77 a 82) y acordar las estrategias más adecuadas para lograrlo.
Los miembros de la organización/institución identifican las acciones que más les conviene para lograr sus objetivos teniendo en cuenta la «Acción sin Daño como aporte a la construcción de paz».			Realizar un Plan de acción.



Foto Cortesía Alcaldía de Bogotá

2.4. Comprender el contexto de actuación



La ASD-CP plantea la importancia de comprender y actualizar sistemáticamente el análisis del contexto y el análisis de los conflictos presentes, en el ámbito en el que desarrollamos las acciones, a partir de las dinámicas socio-culturales de los distintos actores. La comprensión del contexto significa identificar los conflictos existentes con sus componentes -sus estructuras, actores y dinámicas- y las capacidades locales de paz, es decir, los divisores y los conectores que median las relaciones entre

los distintos actores. Esto con el fin de prever acciones que mitiguen o transformen los factores de división, así como acciones que fortalezcan las capacidades locales existentes y los activos presentes, en un horizonte de construcción de paz.

Existen diversas herramientas para analizar y comprender el contexto y los conflictos existentes en la zona de actuación de las organizaciones. Las que aquí proponemos están centradas en la comprensión del contexto desde la ASD-CP, a partir del mandato y los intereses de la organización/institución.

Realizar análisis de género del contexto resulta muy útil para identificar, de manera diferenciada, cómo los conflictos estructurales o funcionales afectan de manera distinta a mujeres y hombres.



Foto César López

HERRAMIENTA 5

¿Qué elementos del contexto son relevantes para la acción de la organización/institución?

- **¿En qué consiste?** Es una matriz que facilita centrar la información del contexto en el que actúa la organización/institución, en hechos que representan oportunidades y riesgos para su acción.
- **¿Para qué sirve?** Para facilitar un análisis del contexto más en profundidad al identificar hechos, oportunidades y riesgos que pueden o podrían influir positiva o negativamente en el avance hacia el cumplimiento de la misión de la organización/institución. Además, ayuda a identificar actores estratégicos y posibles cambios a lograr en dichos actores, como ideas iniciales de «resultados esperados» con la acción de la organización/institución (ideas que se retomarán en la planeación), de tal manera que se dé el primer paso para que las acciones se orienten desde una perspectiva de sensibilidad a la conflictividad, paso clave cuando se asume el enfoque de Acción sin Daño.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Conocimiento del contexto en el que actúa la organización/institución. Se recomienda tener disponibles informes institucionales, documentos de otras organizaciones, universidades o centros académicos especializados en análisis de coyuntura y de conflicto, y tener, en un lugar visible, la Misión de la organización/institución para que sea un referente en el proceso de reflexión.
- **¿Cómo se aplica?** En plenaria, con una amplia participación del personal de la organización/institución y otros actores claves (socios y aliados). Se diligencia la herramienta a partir de la identificación de hechos relevantes del contexto y su descripción breve y concreta. Cada hecho señalado se coloca en la matriz y se analiza de qué forma ese hecho favorece o dificulta avanzar en el cumplimiento de la misión, así como los actores clave vinculados a ese hecho. En la medida en que se identifican los hechos del contexto, su incidencia para el avance en la misión organizacional y los actores clave es posible ir identificando posibles cambios que la organización/institución puede lograr con algunos de los actores clave. Es importante tener en cuenta los conocimientos, las experiencias y los procesos desarrollados por el equipo de trabajo para la realización de este ejercicio.

¿Qué elementos del contexto son relevantes para la acción de la organización/institución? ¹⁹			
Hechos del contexto	¿En qué pueden favorecer (oportunidades) y dificultar (riesgos / retos) la acción de la organización/institución?	¿Cuáles son los actores relevantes?	¿Qué cambios podría lograr la organización/institución, en qué actores relevantes, para avanzar en el cumplimiento de su misión?
En lo político:			
En lo económico:			
En las dinámicas del conflicto:			
En las dinámicas/ iniciativas de paz:			
¿Otros ámbitos relativos a la misión de la organización/institución?			

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué nuevos aprendizajes quedan en la organización/institución al analizar el contexto a partir de oportunidades y riesgos?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Identifica algunas posibles estrategias por parte de la organización/institución que puedan potencializar las oportunidades y disminuir los riesgos para su acción?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Cómo podría favorecer, en términos de construcción de paz, el tener presente los riesgos en torno a la acción de la organización/institución en el contexto determinado de trabajo?

A partir de la identificación previa de los actores relevantes para los hechos del contexto seleccionados (Herramienta 5) es conveniente profundizar el análisis para conocer mejor las dinámicas de relación, que se dan entre los actores y sus roles, especialmente en situaciones de conflicto presentes en la zona de actuación de la organización/institución.

Las siguientes herramientas pueden ayudarnos en ese propósito.

¹⁹ Basado en el formato elaborado por la Consultoría conjunta SYNERGIA –Universidad Nacional para el ejercicio de Plan Estratégico de la MAPP/OEA Diciembre de 2010.

HERRAMIENTA 6

¿Cómo identificamos a los actores?²⁰

- **¿En qué consiste?** Se orienta a la identificación de actores presentes en el contexto de actuación de la organización/institución, sus características y su relación con otros y con los conflictos existentes en ese contexto.
- **¿Para qué sirve?**
 - » Para contar con un mapeo de los intereses, poderes, capacidades y agendas de los actores relevantes del contexto.
 - » Para informarse y profundizar en el análisis general del conflicto al comprender los roles, intereses y capacidades de los principales actores del contexto.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** La matriz de análisis general del contexto es un insumo base. Se recomienda tener una copia de esa matriz para cada una de las personas que participan de este ejercicio. Se requiere que los participantes tengan conocimiento sobre los actores del contexto.
- **¿Cómo se aplica?** En plenaria, con una amplia participación del equipo de trabajo e idealmente con participación de actores vinculados con la acción de la organización/institución (socios y aliados). Se diligencia la tabla, tomando los actores identificados en la matriz de análisis de contexto. Dichos actores se categorizan en:

Actores directos: más visibles, cuyas posiciones están confrontadas y que luchan por el control, uso y acceso a los recursos materiales o simbólicos.

Actores indirectos: instancias, organismos o personas que intervienen en el contexto de conflictividad y, de alguna manera, tienen influencia indirecta sobre su dinámica.

Las siguientes preguntas ayudan a completar la matriz:

- » En los aspectos relevantes para la misión organizacional, ¿quiénes son los actores directos y quiénes los indirectos?
- » ¿Cuál es la *posición* de los actores (posición: lo que dicen que quieren)?
- » ¿Qué *intereses y necesidades* tiene cada actor y cómo se manifiestan en el contexto (*interés*: lo que está detrás de la posición; *necesidad*: lo que requiere una persona para vivir dignamente)?
- » ¿Cómo se manifiesta el poder de cada uno de los actores?
- » ¿Cuál es el rol de las mujeres y de los hombres?
- » ¿Qué tan equitativa es la participación de los diferentes grupos poblacionales presentes en el contexto?

Las respuestas a estas dos últimas preguntas pueden ponerse en la columna de observaciones de la herramienta que se presenta a continuación.

²⁰ Tomada de: Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) y Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN), Técnicas y Herramientas para un enfoque Sensible a la Conflictividad” Quito, 2010

¿Cómo identificamos a los/as actores?							
Actor	Posición	Interés/ Necesidad	Poder				Observaciones
			Económico: por control de recursos productivos.	Político: por representación o legitimidad	Social: capacidad de influir en comportamientos de otros.	Técnico: por el saber hacer.	
Directos							
Indirectos							

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué tipo de relaciones existen entre los actores identificados y la organización/institución?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Cuáles serían los actores que más contribuyen a potencializar el accionar de la organización/institución?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Cuáles actores contribuirían a potencializar los efectos positivos y las acciones en pro de la paz en el contexto de nuestra organización/institución?

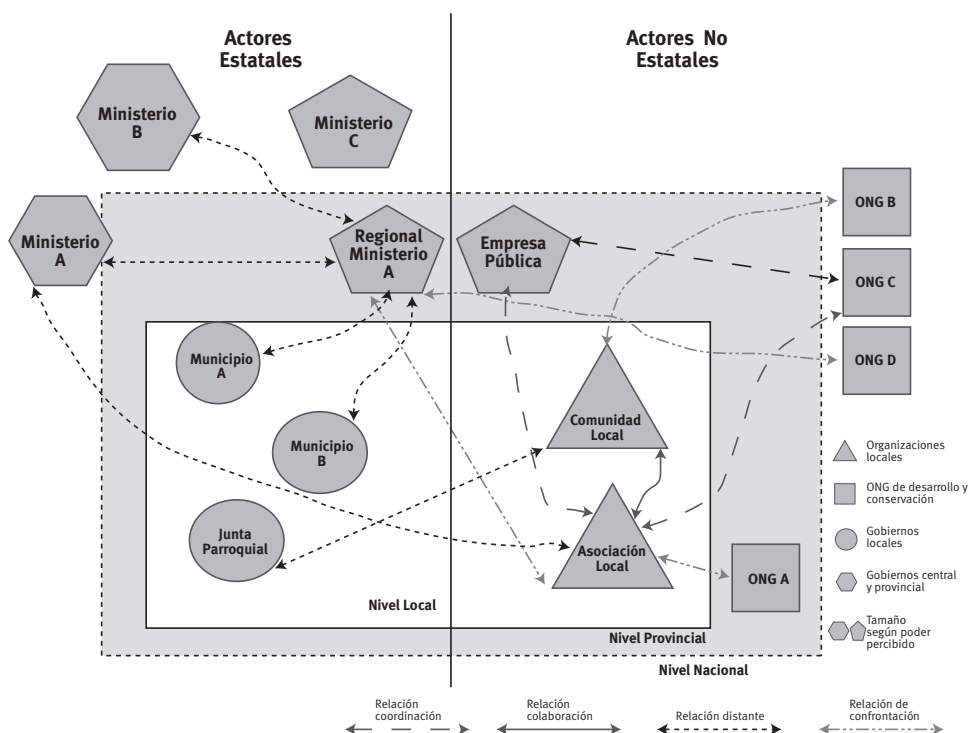
HERRAMIENTA 7

¿Cómo ilustramos las relaciones existentes entre los actores?

(Radar de relaciones).

- **¿En qué consiste?** Es un ejercicio colectivo para reflejar, en forma gráfica, las relaciones y alianzas existentes entre los actores, la influencia que pueden tener unos sobre otros, los patrones de poder y su ubicación en un territorio.
- **¿Para qué sirve?** Permite ubicar espacialmente a los actores, y determinar los tipos de relación entre ellos; identificar relaciones conflictivas y en dónde se concentran. Da insumos para desarrollar relaciones cuidadosas y transparentes con todos los sectores, autoridades y poblaciones locales.
- **¿Cómo se aplica?** Se elabora una gráfica (ver ejemplo abajo) siguiendo estos pasos:
 - o Trazar tres rectángulos concéntricos, uno grande para representar el nivel nacional, uno mediano para el nivel regional y uno pequeño para el nivel local.
 - o Dividir los rectángulos por la mitad: del lado izquierdo se ubican los actores estatales y del lado derecho, los no gubernamentales.
 - o Ubicar a cada actor/grupo identificado (en la tabla de actores, herramienta anterior) en el nivel que le corresponde y representar las relaciones existentes entre ellos a través de líneas de colores y formas diferentes (por ejemplo: las líneas verdes continuas reflejan relaciones de colaboración, las verdes cortadas relaciones de coordinación, las violeta cortadas relaciones distantes, las rojas continuas relaciones de confrontación, etcétera).
 - o Ubicar la propia institución u organización/institución.
 - o Representar a cada actor con distinta figura y definir el poder que tiene en función del tamaño de las figuras.

Se puede utilizar la siguiente pregunta como guía: ¿qué tipo de relaciones existen entre los actores en el contexto donde actúa la organización/institución?



Los resultados de los análisis anteriores son un insumo importante para precisar aquellos actores y factores que causan tensión y dividen, y aquellos que convocan y conectan, de forma que en la planeación de los programas/proyectos y en los momentos de seguimiento y evaluación podamos diseñar estrategias que potencien los factores de conexión y articulación y minimicen los factores de división.

La herramienta siguiente facilita ese proceso de identificación.

HERRAMIENTA 8

¿Cómo identificar aquellos factores que causan tensión y dividen, y aquellos que convocan y conectan?

- **¿En qué consiste?** Es una guía de preguntas para identificar, a partir de la información recopilada en los análisis anteriores, los conectores y divisores existentes en el contexto como insumo para la definición de los resultados y estrategias de la acción organizacional.
- **¿Para qué sirve?** Identificar y visualizar qué actores, relaciones o situaciones pueden ocasionar división o tensión (divisores), y qué aspectos son potenciales conectores o capacidades locales de paz. Así mismo, es posible empezar a identificar eventuales cambios o acciones para realizar a fin de potenciar los factores conectores y minimizar o eliminar los factores divisores.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** En plenaria, con una amplia participación del equipo de trabajo e idealmente con participación de actores vinculados con la acción de la organización/institución. Se propone realizar un listado a partir de la explicación de conectores y divisores del capítulo conceptual, y ver los resultados del ejercicio anterior. Podemos tomar como guía las preguntas que aparecen en la herramienta. El número de conectores y divisores depende del contexto, de su magnitud y del nivel en el cual se pretende realizar la acción o el proyecto.

¿Cómo identificar aquellos factores que causan tensión y dividen, y aquellos que convocan y conectan?		
Conectores	Factores que conectan a qué actores.	Posibles acciones para fortalecerlos.
A partir de los resultados de las herramientas anteriores, identifique: • ¿Cuáles actores o relaciones se observan como potenciales factores de conexión, de unión y que puedan fortalecerse como capacidades locales de paz? • ¿Cuáles intereses y/o necesidades comunes se identifican para trabajar conjuntamente? • ¿Qué intereses comunes se reconocen en la población afectada por el conflicto? ¿Qué valores sostienen estos intereses? • ¿Qué tipo de liderazgos, símbolos y eventos pueden ser integradores? • ¿Qué actitudes o valores contribuyen a una visión común y a fortalecer las relaciones? • ¿Qué aspectos culturales, familiares o comunitarios en las relaciones entre hombres y mujeres pueden observarse como conectores?	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7...	

Divisores – tensores	Factores que dividen o generan tensión.	Posibles acciones para minimizarlos.
A partir de los resultados de la herramienta anterior, identifique: • ¿Qué actores o relaciones se identifican como factores de tensión, separación o división? • ¿Se identifican posiciones, intereses o necesidades que implican la división? • ¿Qué actitudes o valores se identifican como escaladoras de la situación de conflicto o de la contradicción? • ¿Qué intereses contradictorios se reconocen en la población afectada por el conflicto? ¿Qué valores sostienen estos intereses? • ¿Qué tipo de liderazgos, símbolos, eventos o actitudes contribuyen a la fragmentación y a los conflictos? • ¿Qué aspectos de las relaciones entre hombres y mujeres se identifican como generadores de tensión?	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7....	

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué beneficios trajo para la organización/institución la identificación de conectores y divisores existentes en el contexto?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Cómo contribuye la identificación previa de conectores y divisores para la formulación de nuevas estrategias que busquen aportar a la construcción de paz?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Qué impactos en términos de construcción de paz y transformación de conflictos se pueden generar en el contexto de actuación, cuando se tienen en cuenta para el accionar los factores conectores y divisores?

REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE

Podemos aprovechar la comprensión del contexto para anticipar los posibles daños que puede causar la organización/institución con sus acciones y generar estrategias para evitarlos. Para esta reflexión pueden ser útiles estas preguntas:

- ¿Cuáles son los principales factores de división/tensiones y conflictos entre los actores con los que se relaciona la organización/institución?
- ¿Cuáles son los principales factores de articulación y encuentro entre estos actores?
- ¿Cuáles son los intereses que convocan la mayor diversidad de actores?

A continuación encontraremos algunos ejemplos:

Los jóvenes de Nariño, el contexto y la planeación

Las poblaciones de las zonas de la Costa Pacífica y Cordillera de Nariño enfrentan una histórica situación de pobreza y exclusión, y en los últimos años han sufrido, de manera especial, las consecuencias del conflicto armado que vive el país y los efectos de una creciente presencia e incidencia del narcotráfico. Los jóvenes de estas áreas rurales carecen de opciones lícitas de medios de vida sostenibles: hay muy poca infraestructura socio-económica disponible para apoyar el espíritu empresarial (acceso al crédito, asistencia técnica para la producción, apoyo para acceder a los mercados) y el reclutamiento por parte de grupos armados ilegales y del narcotráfico es una amenaza constante.

Para hacer frente a esta realidad, una agencia de cooperación internacional se sumó a las diversas iniciativas de los Gobiernos departamental y nacional, y de otros actores internacionales con un programa de desarrollo sostenible y liderazgo social para los jóvenes de la zona rural de nueve municipios Nariño.

En la etapa del diseño del programa se hizo un diagnóstico general del territorio y de su población a través de un análisis con sensibilidad al conflicto, en especial sobre la Acción sin Daño, y con enfoque de género al tener en cuenta lecciones aprendidas de otras experiencias, que se desarrollaron en el territorio para buscar el mejoramiento del impacto y reducir los efectos negativos observados, entre ellos, la dependencia en la cooperación.

Para la puesta en marcha del programa, los integrantes del equipo técnico y quienes lo implementan de manera directa en el territorio fueron capacitados sobre el enfoque de Acción sin Daño, y a partir de allí crearon mecanismos -como la conformación de comités municipales con amplia representatividad- para lograr lo que hoy más destacan del proceso: lo primero, la generación de espacios de confianza entre actores sociales e institucionales, lo que ha facilitado la toma de decisiones de manera concertada y la eficiente implementación del programa. Lo segundo, coherencia entre el discurso y la práctica en temas que para la región son prioridad, como el respeto por el medio ambiente o el enfoque diferencial.

Hoy, el programa continúa en un proceso de implementación, monitoreo y evaluación con sensibilidad al conflicto que ya ha llevado a que de manera concertada se haya decidido la necesidad de hacer algunos replanteamientos y fortalecer otros ejes de acción.

Dada la situación de alta conflictividad de las subregiones donde trabaja el programa, el trabajo con sensibilidad al conflicto y Acción sin Daño se ha convertido en un requisito permanente y periódico para poder asegurar una implementación adecuada al contexto y a las necesidades étnico-territoriales.

Agencia de cooperación internacional y el análisis sensible a los conflictos

¿Cómo ingresar a un territorio sin hacer daño? ¿Cómo comprender el contexto y actuar en consecuencia? ¿De qué manera redefinir prioridades según las dinámicas cambiantes?

Estas han sido algunas de las preguntas que agencias de cooperación internacional se han formulado y respondido, teniendo en cuenta análisis sensibles a los conflictos y a los esfuerzos de construcción de paz de varias regiones. En ese sentido, han aplicado diferentes metodologías de análisis y han trabajado para que esas sean herramientas para el uso de la propia comunidad.

Por ejemplo, un programa de cooperación internacional aplicó un instrumento denominado Análisis de paz y conflictividad para la planeación de su intervención regional y como entrada a las regiones de Norte de Santander y el oriente de Caldas y, además, lo entregó como insumo metodológico a los actores clave de estas regiones.

Otra agencia de cooperación desarrolló en dos regiones del país -el Cesar y el oriente Antioqueño- una metodología denominada Análisis con sensibilidad al conflicto para ingresar al territorio, por un lado, y actuar teniendo en cuenta las dinámicas cambiantes del conflicto armado, por el otro.

En los dos casos las agencias de cooperación, cada una por su lado, actuaron de manera articulada con actores de la sociedad civil, de la institucional, del sector privado e internacionales.

El uso de esas herramientas no solo contribuyó al logro de los propios objetivos de las dos agencias, sino que ayudaron a fortalecer lazos de confianza entre los diferentes actores de las regiones, promovieron acuerdos concretos en cuanto a la futura cooperación y decidieron y priorizaron proyectos de construcción de paz. Además, las contrapartes se familiarizaron con esas metodologías de trabajo, como un instrumento más para su trabajo teniendo en cuenta la mirada sensible a los conflictos.

Una red del Meta se mira hacia fuera y hacia adentro

En Meta, una red de organizaciones sociales, en las que confluyen indígenas, jóvenes, campesinos, afrocolombianos y mujeres y que trabajan por los derechos de las víctimas y el desarrollo humano, ha venido trabajando para tener un trabajo que sea sensible a los conflicto y no haga daño.

El primer paso fue reunirse para recordar o conocer los principales elementos del enfoque de Acción sin Daño y construcción de paz, para luego iniciar una reflexión sobre los aspectos relevantes de sus propias acciones, para identificar aprendizajes, lecciones aprendidas y buenas prácticas.

En las sesiones de trabajo varias fueron las preguntas que se formularon: ¿Qué aspectos del enfoque son importantes para pensar el proceso de la red? ¿Qué procesos han generado tensión? ¿Cuáles procesos han ayudado a su empoderamiento o a todo lo contrario? ¿Qué tipo de acciones externas e internas han sido nocivas o positivas para la consolidación y el fortalecimiento de dicha red?

Teniendo en cuenta esa reflexión, la red inició un proceso adicional en su trabajo diario: la identificación de aquellas cosas que no deberían repetir, qué deberían fortalecer o hacer, que tendrían que cambiar y que volverían a hacer. Asimismo, este proceso llevó a que dentro de la coordinación de la red también se mirara de qué manera aplicar el enfoque de Acción sin Daño.

LISTA CHEQUEO 3

La siguiente es una «lista de chequeo», que permite valorar el estado del arte de la organización/institución, frente a los objetivos presentados en esta etapa.

Aspectos importantes	SI	NO	Ante respuesta NO remitirse a:
Los miembros de la organización/institución identifican hechos, oportunidades y riesgos que pueden o podrían influir positiva o negativamente en el avance hacia el cumplimiento de la misión de la organización/institución.			Herramienta 5
Los miembros de la organización/institución identifican actores estratégicos en cada uno de los aspectos señalados (hechos, oportunidades y riesgos) y posibles cambios a lograr en ellos.			Herramienta 5
La organización/institución cuenta con un mapeo de los intereses, poder, capacidades y agendas de las y los actores relevantes del contexto.			Herramienta 6
La organización/institución se informa y profundiza en el análisis general del conflicto al comprender los roles, intereses y capacidades de los principales actores del contexto.			Herramienta 6
Se han ubicado espacialmente a los actores y determinado los tipos de relación entre ellos.			Herramientas 7
Se identifican las relaciones conflictivas y en dónde se concentran.			
Se construyen insumos para desarrollar relaciones cuidadosas y transparentes con todos los sectores, autoridades y poblaciones locales.			Herramienta 7
Se identifican actores, relaciones o situaciones que pueden percibirse como de división o tensión (aspectos divisores).			Herramienta 8
Se identifican actores, relaciones o situaciones que pueden percibirse como capacidades locales de paz (aspectos conectores).			Herramienta 8
Se identificar posibles cambios o acciones a realizar para potenciar los factores conectores y minimizar o eliminar los factores divisores.			Herramienta 8

2.5. Comprender la interrelación entre el contexto, la organización/institución y sus acciones



Comprender la importancia de actualizar sistemáticamente el análisis del contexto y de los conflictos presentes en el ámbito en el que desarrollamos las acciones, a partir de las dinámicas socio-culturales de los distintos actores, abre nuestra perspectiva frente a lo que puede ser la interacción de la organización/institución y sus acciones con el contexto.

Esta etapa propone la reflexión en dos vías:

- En primer lugar, ver los efectos que el contexto causa en la organización/institución con el fin de identificar los riesgos, amenazas y afectaciones del contexto de actuación que pueden afectar a todos los profesionales, las relaciones, dinámicas y procesos internos de la organización/institución.
- En segundo lugar, identificar los efectos que la organización/institución podría ocasionar en el contexto a través de sus programas/proyectos.

2.5.1. ¿Cuáles son los efectos que el contexto puede causar en la organización /institución?

REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE

Este es otro momento ideal para aprovechar aprendizajes de experiencias pasadas y de la situación actual respecto a la manera en que el contexto afecta internamente a la organización/institución.

Sugerimos las siguientes preguntas para esta reflexión:

- ¿Qué cambios o ajustes hemos tenido que hacer, en la forma en que ejecutamos los proyectos, a causa de factores del contexto?
- ¿Qué efectos tienen, en las personas de nuestra organización/institución, las tensiones y conflictos presentes en el contexto?
- ¿Qué daños ocasionados por el contexto hemos percibido en nuestra organización/institución y/o en sus miembros?

Esta reflexión nos sirve para crear estrategias que minimicen los daños o efectos negativos del contexto en la organización/institución y en las personas que la conforman.

Presentamos, a modo de ejemplo, un cuadro que recoge algunas de las reflexiones de organizaciones que se han preguntado sobre los efectos sufridos a causa del contexto de conflictos y violencias. El cuadro presenta causas, daños, reacciones, consecuencias y posibles alternativas de reacción.

Cuadro 8: DAÑOS EN LAS ORGANIZACIONES/INSTITUCIONES OCASIONADOS POR EL CONTEXTO COLOMBIANO DE CONFLICTOS Y VIOLENCIAS				
Causas	Daños	Reacciones	Consecuencias	Alternativas
Estigmatización. Exclusión. Amenaza.	Impotencia. Dificultad para el ejercicio del trabajo cotidiano.	Aislarse. Blindarse.	Pérdida de visibilidad de su acción. Dificultad para llevar a cabo su actividad.	Implementar medidas adecuadas de seguridad. Generar alianzas.
Exposición frecuente a hechos violentos.	Bloqueo emocional que impide hacer un análisis racional e integral de todos los factores implicados.	Reacción meramente emotiva de rechazo y condena. No pensar mucho en lo que causa dolor.	Sólo se cuenta con versiones sesgadas y parcializadas. Se pierde la visión de conjunto, la perspectiva y por lo tanto se disminuye la posibilidad de planear y ejecutar acciones apropiadas.	Crear espacios y mecanismos participativos de lectura del conflicto y análisis de las dinámicas violentas en forma periódica. Motivar observaciones continuas de la realidad que ayuden a incorporar visiones más amplias e incluyentes. Abrir espacios donde se puedan compartir los sentimientos de rabia, dolor e impotencia.
Percepción diferente del conflicto en las ciudades y en la periferia.	Sensación de vulnerabilidad por el aislamiento geográfico. Sensación de soledad.	Adoptar rígidos protocolos de seguridad. Disminución del intercambio con otros actores.	Aumentar los niveles de estrés. Aislamiento. Se dificulta la retroalimentación. Los insumos no llegan.	Establecer vínculos y organizarse en redes. Moverse entre la acción proactiva y la protección. Visibilizar las problemáticas y necesidades de las regiones. Una mayor presencia en terreno de quienes están en las ciudades. Mantener diálogo transparente de manera permanente y contar lo que se hace.

Polarización. Inseguridad. Amenazas.	Miedo. Desconfianza.	Restricción de procesos comunicativos. Alejamiento de quienes no comparten los mismos propósitos.	Aumento de la polarización.	Uniones temporales, intercambio respetuoso con quienes tienen otros objetivos. Acompañamiento, acercamiento a nuevos actores y creación de espacios de construcción conjunta de consensos y aprendizajes con quienes tienen puntos de vista diferentes.
Inestabilidad por la acción de grupos que se pelean el control territorial.	Cambios repentinos y permanentes en los programas y proyectos que desarrollan.	Reorientación apresurada de acciones.	Programas y proyectos inconclusos, pérdida de directrices y confusión.	Estrategias de adaptación a cambios repentinos. Planeación flexible. Procedimientos de protección y cuidado. Procesos de sistematización y aprendizaje para detección de buenas prácticas. Participar en espacios como las 'Mesas'. Hacer presencia prolongada en el territorio o promover alianzas con quienes lo hacen.
Exposición a riesgos y amenazas que comprometen integridad física y psicológica.	Estrés, crisis en los liderazgos, inseguridad personal. Afectación de relaciones y dinámicas familiares.	Disminución de niveles de tolerancia, agresividad e insatisfacción.	Comportamientos reactivos y defensivos. Pérdida de personal calificado.	Garantizar estabilidad del equipo, atención y prevención psicológica, acompañamiento espiritual, consolidación de lazos de amistad y fortalecimiento del tejido social. Agradecer el acompañamiento. Compartir las experiencias con pares. Promover espacios de «catarsis».

Conflicto violento de gran magnitud o de gran duración.	Incapacidad de hacer aportes que ayuden a mejorar la situación. Subvaloración de los logros obtenidos. Cansancio y decepción.	Abandonar el trabajo. Alejarse de la zona de mayor conflicto. Acabar la organización.	Se pierden la experiencia y los avances logrados en el territorio. Se dejan vacíos sociales y la decepción personal permanece.	Fortalecimiento organizacional para organizaciones en contextos de conflictos y violencias. Manejo apropiado del agotamiento emocional. Trabajar con un perfil más bajo Trabajar con un perfil más bajo. Retirarse si no hay otra alternativa viable pero reflexionando sobre posibles daños y definiendo estrategias para abordarlos.
Tomado del Módulo de fortalecimiento organizacional como aporte a la construcción de paz, especialización Universidad Nacional, 2009.				

PARA REFLEXIONAR

La posibilidad de reflexionar sobre los daños que el contexto puede causar a la organización permite , desde la ASD-CP, ser corresponsables en esta interacción y generar estrategias para abordar estos efectos de manera propositiva.

2.5.2. ¿Cuáles son los efectos que la organización/institución puede ocasionar en el contexto a través de sus programas y proyectos?

Otra parte de la comprensión de la interrelación entre el contexto y la organización/institución y sus acciones es el análisis «hacia afuera», el cual contribuye a garantizar la coherencia entre la naturaleza y misión de la organización/institución y sus programas y proyectos. Uno de los aspectos importantes para esa mirada «hacia afuera» es la metodología de gestión que se utilice.

Gestión basada en Resultados, elemento clave en la incorporación de la ASD-Cp

De las metodologías aplicadas actualmente en la gestión de programas y proyectos las dos que se utilizan con mayor frecuencia son: la Gestión por objetivos -también llamada «Marco Lógico»- y la Gestión basada en Resultados -también denominada Gestión orientada a Impactos-. En la práctica de los últimos años, se ha evidenciado que la Gestión basada en Resultados²¹ u orientada a impactos facilita la realización de una Acción sin Daño, por las siguientes razones:

- En la Gestión basada en Resultados el proceso de planeación se inicia por la identificación participativa de la «Visión del futuro deseado» como un proceso de negociación y concertación de las aspiraciones de cambio de los actores involucrados y no por la identificación de problemas y su priorización²². Lo anterior:
 - » Evita la exclusión y discriminación que, generalmente, se presentan en los ejercicios de priorización de problemas, ya que la visión de futuro se elabora a partir de los aspectos comunes de las visiones de futuro planteadas por los distintos actores, en un ejercicio de consenso propositivo.
 - » Reconoce las capacidades y conocimientos de las personas involucradas que dan cuenta de «qué» se ha logrado hasta hoy y «cómo» se ha hecho, para establecer qué hace falta para garantizar/apresurar el cambio

²¹ La Gestión basada en Resultados (results-based management) es el instrumento acordado por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OECD por sus siglas en inglés) y es uno de los principios de la Declaración de París (2005), que busca obtener mejores resultados y favorecer la eficacia de la cooperación internacional. Aunque este enfoque de gestión es reconocido desde 2005 por el DAC/OCDE, ha venido siendo aplicado desde finales de la década del 90 por algunas agencias de cooperación y organizaciones sociales, entre ellas la Fundación para la Cooperación SYNERGIA quien lo ha venido impulsando en Latinoamérica y particularmente en Colombia.

²² El análisis del contexto es el segundo paso en el proceso de planeación en una Gestión basada en resultados y se orienta a la identificación de los hechos o factores del contexto que pueden favorecer, y aquellos hechos y factores que pueden obstaculizar el avance hacia el cumplimiento de la misión de la organización y de la visión del futuro deseado, construida con los distintos actores.

de largo plazo que se ha planteado conseguir: la Visión de futuro. Las preguntas clave en el proceso de planeación en la Gestión basada en Resultados son: ¿qué tenemos ya como «capital inicial» para conseguir la visión de futuro deseada? ¿Qué nos falta para alcanzarla? ¿Qué cambios debemos generar para obtenerla? ¿Qué tenemos que hacer para lograr esos cambios intermedios? ¿Con qué recursos contamos? ¿Qué recursos adicionales necesitamos para hacerlo? ¿Con quién/es tenemos que aliarnos para lograr los cambios y su sostenibilidad en el tiempo?

- » Lleva a asumir responsabilidad compartida sobre la «selección» del futuro deseado y la realización de las acciones para alcanzarlo, pero también sobre las consecuencias de esas acciones y decisiones, en la búsqueda de transformaciones sostenibles de la realidad que configuren un futuro «éticamente mejor» para todos.
- » Genera compromiso de los actores con el futuro deseado, desde sus misiones institucionales, diferentes competencias y los roles que deberán cumplir para alcanzarlo, dado que han participado activamente en su definición.
- Este ejercicio participativo de construcción de la «Visión del futuro deseado» permite proponer acciones que garanticen el respeto por la diferencia, el reconocimiento de los valores de dignidad, autonomía y libertad que sugiere la ASD-CP. Se parte de apuestas/deseos de cambio y transformación de los distintos actores, en contraste con el proceso deductivo de formulación de *Objetivos*, derivados de los problemas priorizados y sus causas, aplicado en la *Gestión por Objetivos –Marco Lógico-*.
- Propone orientar explícitamente las acciones para obtener las transformaciones o cambios (resultados) a corto plazo, mediano y largo plazo, como impactos positivos sobre los distintos actores involucrados necesarios, para avanzar hacia la obtención de la visión de futuro acordada. De esta manera, prioriza la obtención de cambios sobre las actividades, resaltando la importancia de una acción flexible que permita la realización de ajustes en las actividades cuando se evidencian impactos negativos, o cuando las variaciones normales en el contexto y/o en las dinámicas sociales, hacen que las actividades que se planearon pierdan su pertinencia y relevancia en el avance hacia los cambios -resultados- esperados. Esto garantiza mayor eficacia en el quehacer institucional.
- Mantener la acción orientada a la obtención de cambios permite optimizar recursos, canalizar esfuerzos y articular acciones sin «perder el norte»: la visión de futuro compartida.

- Mantener la atención en los «cambios generados» permite también evidenciar posibles resultados no intencionales o no esperados, con lo que se pueden prevenir los impactos negativos y potenciar los positivos; igualmente, facilita promover una cultura de aprendizaje sobre cómo lograr los cambios esperados, cuáles estrategias y actividades son más efectivas para lograrlos con unos actores y un contexto determinados, y cuáles acciones generan cambios negativos y en qué actores.
- Por lo anterior, en una Gestión basada en Resultados, el éxito del «Hacer» de la organización/institución no se juzga por el cumplimiento de sus actividades y los servicios prestados, sino esencialmente por los resultados o cambios que genera y contribuye a dejar «instalados» en la población con la que trabaja.

Las anteriores razones sustentan por qué la propuesta de ASD-CP «hacia afuera» / en el «Hacer» de las organizaciones, asume la Gestión basada en resultados o Gestión orientada a impactos, como la metodología más adecuada para aplicar en los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de las organizaciones/instituciones.

En los casos en que se exija la presentación de proyectos bajo el «Marco Lógico» y se quiera asumir la metodología de Gestión basada en resultados, es posible hacer el proceso de planeación con esta última metodología y al final, colocar la «Cadena de Cambios» o impactos acordada y sus indicadores (*ver herramientas siguientes*) en la matriz de «Marco Lógico» solicitada.

Un primer momento en la comprensión de la interrelación de la organización/institución con el contexto en la mirada «hacia afuera» se da durante los procesos de planeación, ya que en éstos la organización/institución define explícitamente y acuerda los cambios o transformaciones que quiere generar en el contexto y en unos actores concretos presentes en él.

Por ello, a continuación presentamos algunas herramientas de planeación que facilitan la identificación de los efectos que la organización/institución desearía ocasionar en el contexto a través de sus programas/proyectos, desde la propuesta de ASD-CP.

HERRAMIENTA 9

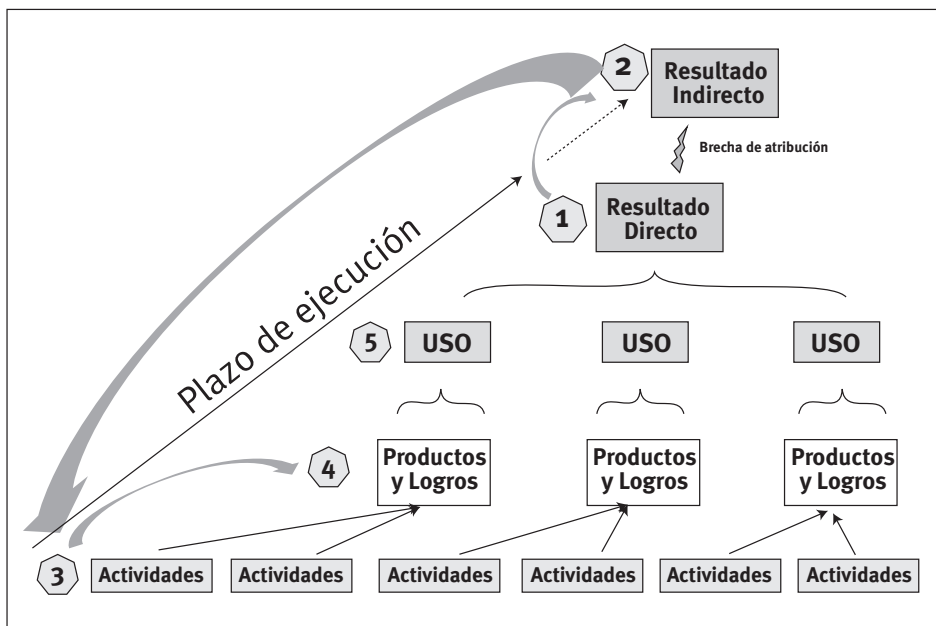
¿Cómo construir la *Cadena de Cambios*?

La *Cadena de Cambios* es la columna vertebral de la Gestión basada en resultados al ser un conjunto articulado de cambios positivos e intencionales de largo, mediano y corto plazo, que un proyecto se compromete a generar para contribuir a un cambio de mayor alcance y magnitud: el impacto. Facilita gestionar los proyectos de forma rigurosa y permite verificar periódicamente si las actividades, productos y su uso van provocando cambios -en el corto y mediano plazo- y si esos cambios se aproximan al resultado esperado en el largo plazo. Igualmente, sirve para prevenir potenciales impactos negativos y potenciar los impactos positivos al facilitar que la atención durante todo el ciclo de gestión se centre en «qué cambios» se están generando con las acciones y comparar si son o no los deseados-planeados. Esto es un insumo para la toma de decisiones sobre los ajustes requeridos en la acción.

- **¿En qué consiste?** Es una tabla con preguntas para guiar la construcción y recoger las aspiraciones y anhelos de cambio de los actores involucrados, especialmente de la población destinataria, y definir la ruta que los haga posibles con un programa/proyecto: las cadenas de cambios.
- **¿Para qué sirve?** Facilita una correcta formulación de la secuencia de cambios a corto, mediano y largo plazo y asegura una adecuada relación lógica entre cada nivel o «eslabón» de la «cadena», de forma que se evidencie claramente la coherencia entre los cambios de nivel inferior con los del siguiente nivel superior, lo que permite asegurar que con los cambios de corto plazo se obtendrán, paulatinamente, los de mediano plazo y que éstos harán posible el cambio final que se quiere generar con el programa/proyecto, como contribución al impacto. Después de formulada la cadena de cambios, se revisa desde ASD-CP.

- **¿Sugerencias para su aplicación?:** La reflexión colectiva y la información que se tenga sobre el contexto y los actores (ver herramientas Etapa 2) son insumos base. Es importante contar con la participación del personal que desarrollará el programa/proyecto y de representantes de los principales actores del territorio, especialmente aquellos que serán destinatarios de la acción.
- **¿Cómo se aplica?** Se recomienda aplicarla en un taller. Se parte de responder de manera colectiva las preguntas guía para formular la cadena de cambios que el programa/proyecto va a generar en el largo, mediano y corto plazo, siguiendo el orden de los pasos señalados (que es diferente al orden en que se colocan los resultados en la tabla) para asegurar una relación lógica entre los distintos niveles de cambio. Se inicia con la formulación del Resultado Directo; el segundo paso es la definición del Resultado Indirecto; el tercero, la identificación de las actividades que realizará el proyecto; el cuarto paso, la definición de los productos generados por las actividades y los cambios de corto plazo (logros) que esperamos ver en las personas que participarán en las actividades y que son necesarios para avanzar hacia el Resultado Directo formulado; y el quinto y último paso en la formulación de la Cadena de Cambios es la identificación de los cambios de mediano plazo que esperamos se ocasionen con el uso de los productos y logros que se obtendrán con las actividades. Después de tener la Cadena de Cambios formulada se realizan preguntas para guiar su revisión desde la ASD-CP.

La gráfica siguiente muestra el orden de formulación y la lógica entre los niveles de cambio:



¿Cómo construimos la Cadena de Cambios?				
	Preguntas guía para formulación	Preguntas desde ASD-Cp <i>(Para revisar la Cadena de Cambios <u>después de haberla formulado</u>)</i>	Cadena de Cambios ajustada (Después de la revisión de ASD-Cp)	
Paso 2	En el largo plazo Resultado indirecto (El proyecto contribuye con otros para su logro).	¿Cuál es el cambio de <u>más largo plazo</u> al que se quiere contribuir?	El cambio que queremos generar con la intervención en el largo plazo: ¿Respetar la dignidad, libertad y autonomía de los actores? ¿Promueve la equidad entre hombres y mujeres? ¿Representa un aporte claro a la construcción de paz?	
	BRECHA DE ATRIBUCIÓN (Reconocimiento de que el Resultado Directo es solo una contribución al Resultado Indirecto, es decir, este no se puede atribuir solamente a la acción del programa/proyecto).			
Paso1	<u>En el plazo de ejecución del proyecto</u> Resultado Directo (Atribuible al proyecto) Cambios en normas, valores, identidades, imaginarios.	¿Cuál es el cambio que queremos generar en el tiempo total de ejecución del proyecto? ¿Quiénes queremos que cambien en ese plazo?	El cambio que provocará el proyecto al finalizar su ejecución: • ¿Plantea claramente el fortalecimiento de las capacidades locales para la paz y la minimización de los divisores identificados durante el análisis del contexto? • ¿Plantea explícitamente la situación en que se espera dejar a hombres y mujeres y actores definidos como población meta? • ¿Recoge las aspiraciones de los destinatarios?	

Paso 5 En el mediano plazo Uso o aprovechamiento. Nuevas costumbres, prácticas, relaciones, comprensiones/visiones del entorno.	¿En qué y quiénes esperamos que cambien luego de usar los productos del proyecto en forma repetida? ¿Qué cambios esperamos en los actores no involucrados, por disponer de los productos del proyecto?	• ¿Se ha contemplado explícitamente el fortalecimiento de las alianzas entre actores, identificadas en el análisis del contexto? • ¿Se ha reflexionado sobre los posibles efectos del programa/proyecto en otros actores presentes en la zona de intervención para evitar efectos negativos? • ¿Se contemplan mecanismos que faciliten la sostenibilidad de los cambios que se obtengan?	
Paso 4b En el corto plazo Logros. Cambios en conocimientos, habilidades y actitudes.	¿Qué cambios inmediatos espero observar en las personas que participan en las actividades del proyecto?	¿Toma en cuenta los conocimientos y habilidades de los actores involucrados y plantea su fortalecimiento?	
Paso 4a En el corto plazo Productos que ofrece el proyecto ya sea en bienes o servicios	¿Qué bienes o servicios generará el proyecto?	¿Se tienen en cuenta las necesidades, condiciones y características diferenciadas de los destinatarios? ¿Los productos y servicios incorporan recursos locales en forma apropiada?	

Paso 3	Actividades que realiza el proyecto con la participación activa de los destinatarios.	¿Qué debe hacer el proyecto y con quiénes para asegurar obtener los cambios que espera lograr?	¿Se plantean estrategias pertinentes para el contexto del programa/proyecto? ¿Se ha reflexionado sobre los posibles mensajes éticos implícitos en las estrategias planteadas y en la forma de asignar los recursos del programa/proyecto? ¿Se han previsto mecanismos claros de participación de los actores en las distintas fases del ciclo del proyecto? ¿Se plantean mecanismos para analizar la afectación (positiva y negativa) de las acciones sobre los contextos en los que se actúa?
---------------	---	--	---

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué beneficios trae para la organización/institución, el diseñar proyectos a partir de un conjunto de cambios positivos e intencionales de largo, mediano y corto plazo?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

A partir del diseño de la cadena de cambios, ¿qué tipo de ajustes se sugieren en el accionar de la organización/institución para poder avanzar en su cumplimiento?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Es posible establecer dónde o en quiénes se pueden constatar los cambios que se producirán en el contexto de actuación? Identifique en la definición de la cadena de impactos a los actores clave para el trabajo en términos de construcción de paz.

Fuente: Adaptado de instrumento diseñado por la Fundación para la Cooperación Synergia y GIZ para formulación de cambios en una planeación orientada al impacto. 2009.

HERRAMIENTA 9

Luego de una formulación de la secuencia de cambios a corto, mediano y largo plazo o cadena de cambios y después de asegurar una adecuada *relación lógica* entre cada nivel o «eslabón» de la «cadena» es posible durante la ejecución de un programa/proyecto ir verificando los cambios que se logran en la población destinataria y otros actores vinculados. Asimismo, es factible identificar los aportes al fortalecimiento de capacidades para la paz y los posibles daños que se estén causando con la acción de la organización/institución. Para ello, es indispensable contar con indicadores apropiados para la verificación de cambios. La siguiente herramienta muestra los pasos para la formulación correcta de indicadores de cambio.

HERRAMIENTA 10

¿Cómo formulamos los Indicadores de cambio?

Un indicador de cambio es un elemento que nos permite *medir* (cambios cuantitativos) o *verificar* (cambios cualitativos) si una intervención está logrando lo que se ha propuesto en términos de la cadena de cambios. Son señales del cambio reconocidas por los diferentes actores involucrados (la organización ejecutora, la población meta y los financiadores, por lo menos). La pregunta detrás de cada indicador es: ¿cómo saber, de forma clara y certera que estamos alcanzando el *cambio* buscado?

El indicador es un instrumento para levantar una información que, al contrastarla en forma analítica con lo que se esperaba lograr (los cambios planeados) y la situación de inicio o punto de partida (Línea de base), permite determinar si los resultados obtenidos son efectivamente cambios (una situación diferente a la que se tenía antes de iniciar) y, además, si son los cambios planteados en el programa/proyecto. Los indicadores están articulados a la cadena de impactos por lo que deben formularse indicadores concretos, para cada uno de los eslabones de la cadena. Por ello, en la medida en que la cadena de cambios esté formulada bajo la ASD-CP también los indicadores permitirán levantar información que refleje este abordaje.

- **¿En qué consiste?** Es una herramienta, en forma de tabla, que guía el paso a paso de la formulación de indicadores de cambio de forma que se pueda verificar la magnitud (cantidad) y calidad (cualidad) de los cambios logrados.
- **¿Para qué sirve?** Garantiza que los indicadores formulados cumplan con los criterios clave (relevancia, oportunidad, validez, sensibilidad al género y a la conflictividad, neutralidad y aplicabilidad) y permitan levantar información relevante para el programa/proyecto.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Tener la cadena de impactos del programa/proyecto por escrito y a disposición de las personas participantes. Contar con la participación de representantes de las distintas instancias de la organización que tendrán responsabilidad en la ejecución del programa/proyecto. Es recomendable también la participación de representantes de la población meta en la aplicación de esta herramienta.
- **¿Cómo se aplica?** Es recomendable aplicarla como parte del proceso de planeación, después de la formulación de las cadenas de impacto. Se aconseja usar esta herramienta en un taller. Los participantes se distribuyen en grupos de trabajo organizados por línea estratégica o área de trabajo o por su responsabilidad en la construcción del impacto.

¿Cómo formulamos los indicadores de cambio?	
Resultado planteado en la cadena de impactos:	
Pasos para formular indicadores de cambio	Formulación del indicador
1. Especificar qué evaluar del resultado: qué <u>contenido/ dimensiones</u> del nivel de cambio tienen que ser verificadas.	
2. Identificar claramente en quiénes se deben verificar esas dimensiones de cambio.	
3. Especificar de manera pertinente con qué tipo de medida (número, porcentaje) y de verificación (grado, nivel, tipo) se identificará el cambio esperado.	

4. Definir qué significa o de qué se trata el cambio esperado, ¿qué se debe entender por el cambio esperado?	
5. Identificar los elementos concretos que se deberán observar para <u>saber que se está dando el cambio.</u>	
6. Organizar los elementos por secuencia o significado en términos del cambio esperado.	
7. Formulación completa del indicador.	
8. Asegurar que los elementos se pueden «recoger»; definir fuentes de verificación y quién recogerá la información.	

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Cuáles podrían ser las ventajas para la organización/institución al formular indicadores de cambio, e indicadores que evidencien un trabajo sensible a los conflictos?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Los indicadores de la organización/institución permiten evidenciar lo que aporta la iniciativa en términos de construcción de paz? De no ser así, ¿cómo se podrían modificar para cumplir con esto?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Los indicadores diseñados son claros y permiten hacer un seguimiento a la magnitud (cantidad) y calidad (cualidad) de los cambios logrados en el contexto?

EJEMPLO DE INDICADOR DE CAMBIO A NIVEL DE USO (mediano plazo)

Uso esperado: Los actores vinculados al proyecto promueven activamente la transformación pacífica de conflictos.

Indicador «tradicional»	Indicador de cambio
Número y tipo de actores vinculados a espacios de resolución de conflictos. Número de hombres y número de mujeres que acuden a los espacios de resolución de conflictos. Número de casos tramitados en espacios de resolución pacífica de conflictos.	Número y tipo de actores según grado de promoción de la transformación pacífica de conflictos en términos de: • Han creado mecanismos institucionales de identificación de situaciones de acción con daño o refuerzo a tensiones o conflictos en la población y el entorno. • Conciertan y aplican en sus relaciones con las comunidades formas efectivas de transformación de conflictos. • Promueven la articulación de grupos de la población tradicionalmente excluidos alrededor de proyectos comunes.

En la medida en que los cambios se planteen con el referente de ASD-CP, los indicadores también reflejarán esa propuesta. Por eso es clave revisar la cadena de cambios planteada con la ayuda de las preguntas de ASD-CP que proponemos en la Herramienta 9.

Luego de formular los indicadores de cambio y verificar la información relevante para el programa/proyecto es aconsejable tener una guía de preguntas referentes al marco básico de acción de Do no Harm propuesto por Mary Anderson. Esto nos permitirá revisar tanto la lógica y coherencia de la formulación del programa/proyecto, como si estamos incorporando en forma adecuada y coherente la ASD-CP.

HERRAMIENTA 11

¿Qué preguntas pueden guiar nuestra acción orientada por la ASD-CP?

- **¿En qué consiste?** Permite la reflexión con una guía de preguntas que deben ser respondidas con precisión y profundidad al comienzo de un programa o proyecto, ya sea de carácter humanitario, social o de desarrollo.
- **¿Para qué sirve?** Permite comprender hasta qué punto están las condiciones claras y hay la suficiente preparación para emprender el programa o proyecto. Facilita, mediante un proceso reflexivo, ir develando respuestas a preguntas clave que muchas veces parecen obvias y por lo tanto no se formulan a profundidad o con el detalle que ameritan. Ir a fondo con este primer ejercicio contribuye a incorporar la ASD-CP de forma consciente antes de iniciar la ejecución. Igualmente, al formular estas preguntas en los momentos de seguimiento y evaluación se identifican ajustes necesarios en las estrategias y actividades e impactos negativos o no deseados.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Esta reflexión debe hacerse con la participación de los niveles directivos de la organización/institución y los equipos de trabajo de las áreas administrativa y operativa. Se recomienda la presencia de representantes de actores claves para el programa/proyecto.
- **¿Cómo se aplica?** Mediante un taller con todo el equipo de trabajo, tanto personas de la organización como representantes de otros actores clave involucrados en el programa/proyecto (socios / aliados). Se formulan las preguntas y se identifican respuestas claras a partir de la reflexión colectiva. Las respuestas deben ponerse por escrito y conducir a decisiones que se deberán reflejar en el documento de planeación. Esto refuerza la justificación del programa/proyecto.

¿Qué preguntas pueden guiar nuestra acción orientada por la ASD-Cp?

PREGUNTAS BÁSICAS DEL ENFOQUE ASD		REFLEXIONES/ACCIONES
		En cuanto a: 1. <u>Precisión</u> de resultados. 2. <u>Identificación</u> de impactos negativos no deseados. 3. <u>Reformulación</u> de estrategias o actividades en las que se han identificado impactos no deseados.
¿POR QUÉ?	¿Cuáles son las razones que nos conducen a planear este programa o proyecto?	
	¿Cuál será el aporte que podemos hacer con este programa/proyecto a la construcción de paz?	
	¿Qué valor agregado representa para nuestra organización/institución, generar esos cambios?	
¿DÓNDE?	¿Por qué realizar nuestras acciones en este sitio?	
	¿Con qué criterios hemos elegido este lugar?	
	¿En qué otros lugares podríamos hacer estas mismas acciones, con los mismos o similares impactos?	
	¿Por qué instalamos aquí nuestras oficinas? ¿Quién nos está arrendando (o vendiendo) las oficinas? ¿Qué tan legítimamente reconocido es en el lugar?	
	¿Qué implicaciones tiene para los distintos actores y la zona el comprar los recursos (insumos) aquí o traerlos de otros lugares?	
	¿Qué valor agregado tiene para esta zona la realización de este proyecto en cuanto a la afectación positiva de los factores que están generando conflictos/tensiones entre los actores?	
	¿Qué tanto en esta zona podemos contribuir significativamente a reforzar capacidades e iniciativas encaminadas a la paz?	

¿CUÁNDO?	¿Por qué escogemos este momento para realizar este programa/proyecto?	
	¿Cuál es la situación actual (el momento de los conflictos o las oportunidades) que permite ver que ahora es el momento justo para emprender las acciones?	
	¿Cuál es la estrategia de salida? ¿Qué «daños» podemos prever que se podrían generar al «salir» cuando se termine el programa / proyecto?	
	¿Qué condiciones debemos generar para tener mayores garantías de sostenibilidad de los resultados logrados al terminar el programa/proyecto?	
¿QUÉ?	¿Qué cambios esperamos producir, en qué actores y cómo los verificaremos?	
	¿Qué otros actores pueden verse afectados con esta propuesta y de qué forma?	
	¿Qué tan apropiadas para las condiciones (sociales, económicas y ambientales) del lugar son las actividades o estrategias planteadas?	
	¿Qué tanto las estrategias y actividades planeadas están respetando la cultura de los distintos actores involucrados en cuanto a etnia, género y edad?	
¿CON QUIÉNES?	¿Con qué criterios hemos seleccionado a los destinatarios del proyecto/programa?	
	¿Por qué escogimos esta población y no otra?	
	¿Quiénes están siendo excluidos con nuestra focalización? ¿De qué forma pueden afectarse por esta exclusión?	
	¿De qué manera vamos a tratar/relacionarnos con los actores excluidos para evitar efectos negativos?	
	¿Qué otros actores se benefician con nuestra presencia y con el programa/proyecto? (Dueños de establecimientos, dueños de la tierra, conductores, hoteles) ¿Qué percepción podrían tener los actores involucrados sobre el beneficio que el programa/proyecto puede generar en los otros actores?	
	¿Cómo estas percepciones pueden afectar el programa/proyecto?	

	¿Con quiénes planteamos establecer relaciones de coordinación o alianza? ¿Cómo los distintos actores podrían percibir estas relaciones y alianzas?	
	¿De qué manera nos relacionaremos con las autoridades locales? ¿Cómo esta forma de relacionamiento puede afectar el programa/proyecto y a los actores involucrados en el programa/proyecto?	
¿QUIÉNES?	¿Cuántos de los que integran nuestro equipo de trabajo son personas de la localidad?	
	¿Cuáles fueron los criterios para la selección de este personal?	
	¿Cómo esta selección puede afectar al programa/proyecto?	
	¿Qué tanto el personal del programa/proyecto conoce la cultura de la población destinataria y el contexto en el que trabajará?	
¿CÓMO?	¿Cuál es el mecanismo planteado para asignar los recursos del programa/proyecto?	
	¿De qué manera participan las personas locales en este mecanismo?	
	¿Qué diferencias importantes hay en el trato respecto al uso de los recursos del proyecto entre el personal de la organización/institución, según sus niveles o roles (por ejemplo en el uso de los carros, los equipos de comunicaciones y de trabajo)?	
	¿Cómo podrían percibir los actores locales esta forma de distribuir los recursos del programa/proyecto?	
	¿Cómo esto puede afectar el programa/proyecto?	

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué tan útil ha sido esta reflexión para aclarar y precisar la ejecución de la iniciativa?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Cuáles son los aspectos de la iniciativa en los que se presentaron mayores modificaciones y por qué?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Qué cambios espera su organización/institución se hagan evidentes en el contexto de actuación, luego de guiar su accionar bajo el enfoque de ASD-CP?

Veamos el siguiente ejemplo:

Experiencia de una empresa privada sensible al conflicto

En varias regiones colombianas hay empresas que están impulsando iniciativas para responder a la responsabilidad que el sector privado tiene con la sociedad. Y para ello han elaborado diagnósticos sobre el contexto en el que operan o esperan hacerlo, lo que es un instrumento necesario para una acción mucho más acertada y sensible a los conflictos.

Sin embargo, en muchas ocasiones dichos diagnósticos los realizan sin una articulación con actores del territorio y provocando repetición de actividades, duplicación de recursos, pérdida de inversiones y, por lo tanto, poco impacto en la población, entre otros.

Una empresa privada, en coordinación con representantes del sector público y la academia, decidieron trabajar unidos en el departamento del Cesar para poner en práctica cuatro herramientas para implementar estrategias concertadas de desarrollo regional a partir de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y armonizando instrumentos de planeación del territorio, como los planes de desarrollo, las agendas de competitividad y los planes de ordenamiento territorial, entre otros. En esta labor y para evitar hacer daño e impulsar las capacidades locales, tuvieron presente las necesidades y potencialidades del territorio.

Hasta el momento ya son aproximadamente cien los empresarios capacitados sobre la responsabilidad social y el respeto a los derechos humanos teniendo en cuenta el contexto territorial y las capacidades locales. Esto ha permitido tener una ruta de trabajo conjunta en pro del fortalecimiento del tejido social y el desarrollo integral del departamento.

LISTA CHEQUEO 4

Ofrecemos a continuación una lista de chequeo que permite corroborar si se han cumplido los objetivos propuestos con esta etapa del proceso de incorporación de la ASD-CP.

Aspectos importantes	SÍ	NO	Ante respuesta NO remitirse a:
Los miembros de la organización comprenden hasta qué punto están las condiciones claras y hay la suficiente preparación para emprender el programa o proyecto. Incorporar la ASD-CP de forma consciente antes de iniciar la ejecución.			Herramienta 9
Los miembros de la organización realizan una correcta formulación de la secuencia de cambios a corto, mediano y largo plazo.			Herramienta 10
La organización/institución garantiza que los indicadores formulados cumplen con los criterios clave (relevancia, oportunidad, validez, sensibilidad al género y a la conflictividad, neutralidad y aplicabilidad) y permiten levantar información relevante para el proyecto.			Herramienta 11

2.6. Identificar alternativas que reduzcan los efectos negativos y maximicen los positivos



En esta etapa ofrecemos lineamientos que orientan la reflexión de la organización/institución, para facilitar la identificación de alternativas que les permitan transformar posibles impactos negativos que estén causando sobre los contextos en los que actúan y sobre sí mismos.

Es importante que las organizaciones/instituciones utilicen su creatividad y flexibilidad para replantear sus iniciativas a partir de la información que se genera en los procesos de seguimiento y evaluación. A veces, pequeñas soluciones producen grandes cambios en la orientación de los procesos y no afectan necesariamente los costos y los cronogramas de los programa/proyectos. Por el contrario, pueden contribuir a que se refuercen alternativas para la paz en los territorios y se impacten positivamente los mismos con las iniciativas que se desarrollan.

REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE

Los momentos de *Seguimiento y evaluación* son, en esencia, fases de reflexión y aprendizaje sobre las actuaciones de las organizaciones/instituciones y los efectos e impactos que causan en los contextos en los que actúan.

La incorporación de la ASD-CP en estos momentos debe estar orientada a identificar no solo si se realizaron las estrategias y actividades planeadas y se lograron los cambios esperados (la esencia de cualquier seguimiento y evaluación), sino, esencialmente, a evaluar -a partir de los principios y valores de la organización/institución- de qué manera con sus acciones se favorece la autonomía, libertad y la dignidad de los actores con los que se trabaja y si se contribuye a promover cambios y transformaciones que aportan a la paz. La ASD-CP nos plantea la necesidad de estar atentos a cualquier impacto negativo que puedan causar las acciones de la organización/institución en los contextos en los cuales actúa para prevenirlos o repararlos. Pero también alerta sobre los cambios positivos que refuerzan los conectores y nos permitan aportar a la construcción de paz para contribuir a lograr mejores condiciones de equidad, justicia, autonomía y libertad.

Es aconsejable aprovechar estos momentos de seguimiento y evaluación no solo para preguntarse qué tanto hemos alcanzado los objetivos y los cambios esperados con las actividades planeadas, sino también cómo es posible aprender.

Estas preguntas pueden guiar la vía para identificar dichos aprendizajes:

- ¿Qué otros cambios no esperados se han obtenido? Y ¿en qué actores?
- ¿Cuáles de estos cambios son negativos o refuerzan las tensiones y conflictos?
- ¿Qué actividades, comportamientos o métodos de trabajo están generando estos efectos negativos?
- ¿Cuáles han sido las estrategias que más han contribuido a la construcción de paz o la minimización de tensiones y conflictos?

La experiencia de varias organizaciones/instituciones ha demostrado que muchas veces la reflexión del seguimiento y la evaluación se centra únicamente en la revisión de los resultados esperados sin tener en cuenta la forma en que el programa/proyecto afecta, positiva y/o negativamente, condiciones del contexto y a otros actores presentes en él que no tiene relación directa con los programas/proyectos de la organización/institución. Estos «otros» efectos pueden significar daños que debemos reparar y pueden, en el mediano y largo plazo, incidir en la sostenibilidad de los resultados positivos obtenidos.

La siguiente herramienta nos permite identificar estos cambios inesperados y los ajustes que podemos hacer para minimizar efectos negativos y potenciar los positivos.

HERRAMIENTA 12

¿Cómo establecer ajustes a la acción a partir de identificar los cambios generados en el contexto?

- **¿En qué consiste?** Es una matriz que facilita la realización de ajustes a la marcha de los programas/proyectos agenciados por una organización/institución.
- **¿Para qué sirve?** Para conectar el análisis sobre la interacción entre el contexto y la acción de la organización/institución realizado en el momento de la planeación. Indaga por los cambios que se están generando con la ejecución del programa o proyecto para luego señalar propuestas de ajuste.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** La participación del personal del programa/proyecto, incluyendo personal del área administrativa. Se recomienda tener disponible el análisis de contexto realizado durante el momento de la planeación.
- **¿Cómo se aplica?** Al inicio de los momentos de seguimiento y evaluaciones intermedias²³. Se puede aplicar en un taller amplio, con participación de los equipos de la organización/institución. Si la organización/institución tiene presencia en varias regiones es recomendable hacer análisis específicos de cambios en los contextos con cada uno de los equipos regionales, finalizando con un taller a nivel de la sede central, con representantes de los equipos regionales. En cada uno de estos espacios se aconseja la participación de destinatarios y de otros actores relevantes del contexto (socios y aliados).

²³ Evaluaciones Intermedias son aquellas que se realizan durante la ejecución del programa/proyecto; como por ejemplo, evaluaciones anuales, evaluaciones de medio término (realizadas a la mitad del proyecto).

¿Cómo identificar qué ajustes hacer a la acción a partir de identificar los cambios generados en el contexto?			
Hechos del contexto (Los que se analizaron al inicio del programa/proyecto y <u>nuevos hechos relevantes</u>).	¿Qué cambios <u>deseados</u> está provocando el proyecto? Especifique claramente los actores en quienes se está dando el cambio.	¿Qué cambios <u>NO</u> <u>deseados</u> está provocando el proyecto? Especifique claramente los actores en quienes se está dando el cambio.	¿Qué ajustes <u>hacer</u> para potenciar efectos positivos y evitar los negativos? Identifique qué actores se verán involucrados.
En lo político:			
En lo económico:			
En las dinámicas del (de los) conflicto (s):			
En las dinámicas/ iniciativas de paz:			
¿Otros ámbitos?			

PARA REFLEXIONAR**EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN**

¿Existe alguna relación entre los cambios deseados y no deseados, y la misión y visión de la organización/institución? ¿Cómo interpreta dicha relación?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

De qué manera los ajustes propuestos para potenciar los efectos positivos y evitar los negativos corresponden a los objetivos y/o resultados esperados con del proyecto?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Qué impactos podrían generarse en el contexto luego de incorporar los ajustes identificados? ¿Los ajustes podrían aportar para aumentar nuestra contribución a la construcción de paz?

Con la herramienta presentada a continuación, tendremos la oportunidad de revisar si las acciones planeadas en el programa/proyecto, para minimizar los factores que generan división o tensiones y potenciar aquellos que conectan o cohesionan, están generando los cambios esperados; y si no, determinar los ajustes que se requieran.

HERRAMIENTA 13

¿Cómo definir ajustes a la acción a partir de identificar los efectos generados en los conectores y en los divisores?

- **¿En qué consiste?** Es una tabla que sirve de guía para realizar ajustes a la marcha de los programas/proyectos de una organización/institución.
- **¿Para qué sirve?** Para hacer el vínculo entre el análisis de conectores y divisores (realizado durante la planeación) y el efecto de la intervención de la organización/institución para definir ajustes necesarios.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** La participación del personal del programa/proyecto y de representantes de los destinatarios de este, en un mismo espacio o de forma separada, como se considere más apropiado para lograr que todos/as se expresen, presenten sus opiniones y lo hagan con tranquilidad.
- **¿Cómo se aplica?** En los momentos de seguimiento y en evaluaciones intermedias. Se puede aplicar en un taller, en pequeños grupos que luego compartan los resultados de su reflexión en plenaria. Al final, se espera tomar decisiones en conjunto sobre los ajustes a la marcha del programa/proyecto.

¿Cómo definir los ajustes a la acción a partir de identificar los efectos generados en los conectores y en los divisores?		
PREGUNTAS CLAVE	RESPUESTAS	Qué ajustar para reforzar: - Formas de actuar sin daño. - Formas pacíficas para abordar los conflictos. - Capacidades locales de paz.
¿Cómo los cambios obtenidos han logrado reducir tensiones / distensionar conflictos o reforzar las dinámicas de cohesión y capacidades para la paz?		
¿De qué forma se están teniendo en cuenta los símbolos cívicos, religiosos, culturales que tienen un significado integrador entre la población?		
¿Qué tanto con la intervención se están reforzando dinámicas que generan división, inequidad e injusticia?: - Relaciones de poder.		
- Desigualdades sociales y/o económicas.		
- Discriminación por razones de género y/o étnicas.		
- Disputas entre grupos /actores por recursos.		
- Diferencias culturales, religiosas y/o políticas.		
- Exclusión social, cultural y/o política.		

PARA REFLEXIONAR**EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN**

¿Qué beneficios trae para su organización/institución el identificar los cambios logrados sobre conectores y divisores? ¿Estos cambios son los deseados, o no?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿¿Cómo le aporta esto para continuar con el trabajo previsto? ¿Qué valor agregado tiene identificar durante la ejecución los cambios logrados sobre los conectores y divisores?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Qué impactos podrían generarse en el contexto luego de incorporar los ajustes identificados? ¿Los ajustes podrían aportar a aumentar nuestra contribución a la construcción de paz?

HERRAMIENTA 14

Además de revisar si las acciones planeadas están produciendo los cambios esperados en los elementos o factores que generan división o tensiones y en aquellos que conectan o cohesionan, es importante reflexionar críticamente sobre qué tanto estamos reforzando, con nuestras acciones, los principios éticos de dignidad, autonomía y libertad. La herramienta siguiente nos guía en esa reflexión.

¿Cómo reforzar en las acciones la dignidad, autonomía y libertad de las y los destinatarios?

- **¿En qué consiste?** Se trata de listas de chequeo para reconocer el grado de aplicación de los principios éticos propuestos por la ASD-CP en la acción de la organización.
- **¿Para qué sirve?** Sirve como observatorio y espacio colectivo de reflexión durante la ejecución del programa/proyecto sobre el respeto por la aplicación de los principios universales como aporte a la construcción de paz.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Capacidad de observación y de autorreflexión, alta capacidad para observar las acciones sin juicios morales, pero con decisión para reorientar el proyecto cuando se vea preciso.
- **¿Cómo se aplica?** Como un ejercicio de observación frecuente por parte del equipo ejecutor que se propone para dinamizar la constante reflexión sobre las acciones y medir los efectos. Se sugiere que el equipo ejecutor haga, con una cierta periodicidad, el registro escrito de las observaciones, de manera colectiva. Sus resultados pueden ser insumos para reorientar acciones siempre que sea necesario. Se recomienda la participación de representantes de los destinatarios del programa/proyecto en esta reflexión.

¿Cómo reforzar en las acciones la dignidad, autonomía y libertad de las y los destinatarios?

CLAVES PARA EL SEGUIMIENTO A LOS PRINCIPIOS DE LA ASD	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN	REFLEXIONES/ RESPUESTAS	PROPUESTAS ¿Qué ajustar para reforzar el respeto a los principios universales?
DIGNIDAD			
La dignidad se evidencia en: La importancia que se le concede al otro como sujeto activo y con capacidades. El respeto a los ritmos propios de los actores y del contexto.	¿Cómo estamos reconociendo y valorando los conocimientos y capacidades de los destinatarios?		
	¿Cómo estamos protegiendo la seguridad e integridad de los diversos involucrados con los que trabajamos?		
	¿Cuáles de las actividades que realizamos los ponen en riesgo?		
	¿Qué situaciones o acciones han representado manipulación o instrumentalización de alguno de los actores involucrados en el programa/proyecto?		
	¿En qué medida conciliamos los ritmos de los procesos sociales con la necesidad de producir resultados?		
AUTONOMÍA			
La autonomía implica: - Reconocimiento del otro como interlocutor válido. - Inclusión de los ideales de auto-realización de los individuos y de los grupos. - Partir de las capacidades y recursos de las personas y del medio.	¿Cuál es el nivel de la participación de los actores propiciada por el programa/proyecto, y cómo se evidencia?		
	¿En qué acciones y decisiones del proyecto se ven reflejadas la voluntad, los saberes y las opiniones de los involucrados?		
	¿Con qué acciones se están fortaleciendo las cualidades y las capacidades de los involucrados?		
	¿Cómo se evidencia el fortalecimiento?		

· Construir escenarios de igualdad y de equidad.	¿De qué manera contribuimos en la formación para la democracia tanto al interior del proyecto como en la sociedad?		
	¿Qué tipo de información se está dando a los distintos involucrados? ¿Qué tanto está siendo usada por los distintos actores para la toma de decisiones en sus procesos? ¿Qué seguimiento se hace a la comprensión y oportunidad de la información dada a los involucrados?		
LIBERTAD			
La libertad implica que: Los involucrados pueden decidir sobre las acciones del proyecto. Se tienen en cuenta los proyectos de vida individuales y colectivos.	¿Qué espacios de toma de decisiones propias de los involucrados está facilitando el proyecto?		
	¿Cómo se incorporan en el proyecto las opiniones y propuestas de los involucrados?		
	¿Qué tanto conocimiento tienen los diferentes actores sobre los mecanismos y los espacios para la toma de decisiones del programa/proyecto?		
	¿De qué manera se incorporan los proyectos de vida de los involucrados?		

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿En anteriores proyectos mi organización/institución tenía en cuenta estos principios éticos? ¿Cómo? ¿Cómo los entendemos en el marco de nuestro accionar?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Qué beneficios trae para el proyecto el reforzar en las acciones la dignidad, autonomía y libertad de las y los destinatarios?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Qué implicaciones tiene para el contexto de actuación, el reforzar en las acciones la dignidad, autonomía y libertad de las y los destinatarios?

HERRAMIENTA 15

¿Cómo valorar los Mensajes éticos, implícitos y explícitos, transmitidos por la organización/institución?

- **¿En qué consiste?** Es una guía a través de la cual se reconoce y se valora que las organizaciones/instituciones con sus acciones, con la forma de hacer y con sus omisiones, transmiten mensajes que podrían ir en contradicción con los valores que desean fomentar, reduciendo su credibilidad y la eficacia de sus acciones.
- **¿Para qué sirve?** Ayuda a reconocer y valorar algunos mensajes que, de manera implícita o explícita, se están transmitiendo y que podrían disminuir el impacto deseado.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Capacidad de observación, de escucha atenta y de reflexión por parte del equipo que ejecuta y dirige el proyecto e información suficiente sobre el desarrollo del proyecto.
- **¿Cómo se aplica?** Mediante talleres internos con una frecuencia establecida por el equipo para compartir las reflexiones y reconocer los mensajes que se encuentren. Luego de responder preguntas orientadoras se identifican las diferentes estrategias para eliminar la transmisión de mensajes contradictorios.

¿Cómo valorar los Mensajes éticos, implícitos y explícitos, transmitidos por la organización/institución?	
Mensajes éticos / Preguntas	Análisis sobre los mensajes éticos que se envían con el comportamiento y las decisiones que se toman.
Mensaje 1: El poder detrás del uso de las armas versus el poder detrás de la fuerza moral de la población civil. <i>Algunas organizaciones/instituciones recurren a la seguridad armada para cuidar sus bienes y a las personas. Pero en un contexto de conflictos armados, el mensaje que se envía puede ser contrario al predicado al legitimar el uso de las armas.</i>	
Si el esquema de seguridad que se usa incluye el uso de armas, ¿las razones son inevitables? ¿De qué manera promovemos el fortalecimiento de la población civil para autoprotegerse de los actores armados sin mecanismos que impliquen las armas?	
Mensaje 2: Las rivalidades y la desconfianza entre organizaciones/instituciones <i>Se pretende organizar a la comunidad alrededor de resultados definidos colectivamente, pero ¿estamos enviando el mensaje de que entre las organizaciones/instituciones no es posible coordinarse y hacer un trabajo conjunto?</i>	
¿De qué manera se promueve la articulación de recursos para buscar resultados comunes con otras organizaciones/instituciones? ¿Cómo hacemos evidente nuestra disposición a apoyar otras acciones afines y a ser apoyados por otras organizaciones/instituciones?	
Mensaje 3: Las oposiciones gubernamental y no gubernamental <i>El Estado es el actor obligado frente al bienestar de la población, las organizaciones/instituciones lo complementan. En esa dinámica se pueden producir roces o confrontaciones por diferentes razones, ¿cómo se manejan esas diferencias?</i>	
Examinemos nuestras acciones para establecer si en alguna forma estamos reemplazando las responsabilidades del Estado. Si tenemos diferencias con algunas instituciones públicas, ¿de qué manera las abordamos para no perjudicar a los destinatarios? En caso de contradicciones serias con el Estado, ¿cómo evitamos poner a la comunidad en medio de la diferencia?	
Mensaje 4: El uso y el «abuso» de los recursos por parte de las personas de la organización/institución <i>Se puede enviar el mensaje de que el uso de algunos de los recursos de la organización/institución no es para el servicio del proyecto, sino el privilegio de quienes tienen el poder.</i>	
Examinemos los mecanismos que tenemos para controlar y hacer un uso transparente de los recursos de la organización/institución para el bien colectivo. ¿Cómo preparamos al personal de la organización/institución para manejar los recursos de forma eficiente y confiable? Si se observan irregularidades que reflejen abuso de los recursos, ¿cómo las manejamos?	

Mensaje 5: Diferentes valores para vidas diferentes

En general, las organizaciones/instituciones promueven hacia fuera el derecho a la igualdad y el manejo de la equidad en las relaciones. El mensaje pregunta por la coherencia en la práctica interna de la organización/institución frente a estos valores.

Revisemos en nuestras acciones y comportamientos, si se encuentran indicios de inequidades importantes en el trato y en el manejo de recursos con relación al personal de la organización/institución.

Mensaje 6: La manipulación mediática

El mensaje se refiere a que la organización/institución no proteja a los destinatarios de posibles manipulaciones de terceros, violando así su propia dignidad humana.

¿Cuáles son los mecanismos con los que contamos para preservar la información personal de los destinatarios y no exponerlos frente a terceros? Revisemos si nuestros protocolos para el manejo de la información nos ayudan a ser prudentes frente a posibles injerencias de terceros.

Mensaje 7: El desconocimiento a la dignidad humana de quien está fuera de la ley

La dignidad es un concepto absoluto incorporado a todos los seres humanos que no se reduce ni se aumenta a partir de las acciones de cada quien. Otorgar un trato degradante a quienes están fuera de la ley anularía este principio universal.

Examinemos si en el lenguaje verbal o en las actitudes se encuentran casos que reflejen desprecio o degradación de alguna de las partes en el conflicto. ¿Cuál es la postura de la organización/institución frente al conflicto (si lo hay)?

PARA REFLEXIONAR**EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN**

¿Identificamos mensajes éticos implícitos en los documentos constitutivos de la institución? ¿Cuáles serían?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Existen otros mensajes adicionales a los planteados en esta herramienta, que estemos propiciando con el accionar de la organización/institución? ¿Cuáles?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

Los mensajes éticos presentes en el accionar de la organización/institución, ¿son contrarios a los mensajes que provienen del contexto de actuación?

HERRAMIENTA 16

La siguiente herramienta facilita la reflexión sobre los efectos causados en el contexto con la forma en que se transfieren los recursos del programa/proyecto. Este es un aspecto que puede reforzar los factores de tensión o división y por ello es clave hacer análisis periódicos de esos efectos.

¿Cómo identificar las consecuencias que ocasiona en el contexto, la forma en que se usan los recursos del programa o proyecto?

- **¿En qué consiste?** Se trata de un conjunto de pautas que centran la atención en los efectos que ocasionan las transferencias de toda clase de recursos: humanos, técnicos, físicos, económicos, etcétera.
- **¿Para qué sirve?** Para identificar las consecuencias de nuevos recursos sobre el contexto local, y para prevenir potenciales efectos no deseados a causa de ellos, como, por ejemplo, afectación de los precios de los productos locales, cambio en la vocación productiva o en los salarios de la región, generación de desconfianza a la hora de contratar personal técnico foráneo, entre otros.
- **¿Cómo se aplica?** Se parte de la información sobre los recursos del proyecto y se reflexiona sobre la forma como se impacta el medio a partir de ellos. Esta herramienta puede utilizarse en desarrollo de un taller con pequeños grupos de reflexión que, luego, en plenaria, comparten su trabajo o a manera de guía para entrevistas con actores claves del contexto. En todo caso, debe comprometer al equipo de la organización/institución en diferentes niveles: directivo, administrativo y operativo/técnico para tomar los correctivos necesarios.

¿Cómo identificar las consecuencias que ocasiona en el contexto, la forma en que se usan los recursos del programa o proyecto?		
Preguntas motivadoras	Posible impacto En el contexto con la llegada de estos nuevos recursos.	Alternativas para mitigar los efectos identificados.
- ¿A quién se compran los insumos o materiales requeridos por el proyecto?		
- ¿Con quién se contratan servicios requeridos por el proyecto?		
- ¿Qué tanto se utilizan recursos de los destinatarios del programa o proyecto?		
- ¿Qué efectos tienen los nuevos conocimientos o tecnologías que se están trayendo a la región?		
- ¿Qué profesionales o técnicos de la zona de trabajo pueden ser contratados?		
- ¿Cómo se logra que los recursos transferidos queden en la comunidad sin ocasionar impactos negativos?		
- ¿Cuál es el impacto que se genera en el contexto por usar y aprovechar los recursos del medio o traerlos de afuera?		
- Otros recursos involucrados en el proyecto...		

PARA REFLEXIONAR**EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN**

¿Existen algunos parámetros dentro de la organización/institución para la utilización de los recursos del programa/proyecto? ¿Son esos parámetros adecuados y coherentes con el trabajo que propone la organización?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Con cuáles mecanismos cuenta la organización/institución para controlar los efectos que se pueden ocasionar a través de los recursos que aporta el programa/proyecto?

La mayoría de las veces las organizaciones/instituciones no elaboran con anticipación una «estrategia de salida», esto es, una estrategia para cuando concluya el programa/proyecto que permita asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos y evitar posibles efectos negativos, por una terminación sin una adecuada preparación.

La herramienta siguiente ayuda a preparar y valorar la estrategia de salida de un programa/proyecto.

HERRAMIENTA 17

¿Cómo preparar o valorar la estrategia de salida del programa o proyecto?

- **¿En qué consiste?** Es una lista de chequeo para cumplir con el propósito de la postura de sensibilidad a los conflictos y la ASD-CP, que propone prever estrategias de salida que aseguren la responsabilidad sobre el proyecto y sus efectos en el mediano o largo plazo. Dicha salida o terminación normal o imprevista debe prepararse en varios aspectos y durante todo el ciclo de gestión. En el momento de la evaluación es necesario revisar si están dadas las condiciones para hacer una salida responsable y cuidadosa que vele por la sostenibilidad del proceso.
- **¿Para qué sirve?** Para asegurar la responsabilidad sobre la debida apropiación del proceso por parte de los destinatarios y de las organizaciones locales.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Tener clara la información del proyecto, alta participación de directivos y del equipo operativo, y una actitud responsable para asumir las consecuencias de las acciones realizadas.
- **¿Cómo se aplica?** En varios ejercicios internos de talleres se preparan las respuestas a la lista de chequeo que se presenta en esta herramienta. Si es necesario se deben adecuar las preguntas a las condiciones y a los momentos de su gestión. Como resultado es preciso elaborar un plan o estrategia de salida consensuado con los niveles directivos y operativos del proyecto.

¿Cómo preparar y valorar la estrategia de salida del programa o proyecto?

ASPECTOS A TENER EN CUENTA	Lista de chequeo	Respuesta y previsiones
Participación de la comunidad.	¿Qué indicios demuestran que se ha fortalecido la apropiación y la participación de la comunidad?	
	¿De qué manera evaluamos los resultados del proyecto con la comunidad?	
	¿Cuáles son las capacidades que pensamos (y podemos comprobar) que se han fortalecido en la comunidad (liderazgos, capacidades administrativas y técnicas, otras)?	
	¿Qué tanto conocieron del proyecto las y los destinatarios? ¿Qué tipo de registros y archivos organizados y confiables (actas, materiales visuales y audios) con las referencias del proyecto tienen las y los destinatarios del proyecto?	
	¿De qué manera hemos hecho partícipes y conscientes a las y los destinatarios de la terminación del proyecto?	
	En caso de que el proyecto deba parar su ejecución antes de lo previsto, ¿qué información se ha dado a sus destinatarios y qué medidas de reparación de posibles daños se han previsto?	
Coordinación interinstitucional	¿Qué otras organizaciones o entidades se han vinculado al proyecto?	
	¿En qué medida esa vinculación permite asegurar la continuidad de las acciones?	
Cadenas de cambios.	¿Qué cambios ha generado el proyecto en la vida de las personas?	
	¿Qué tan sostenibles son, en el mediano y largo plazo, los resultados obtenidos por el proyecto?	
	¿Qué herramientas se les ha brindado a los destinatarios para identificar los cambios (indicadores, técnicas, instrumentos, etcétera)?	
	¿Qué herramientas tienen los destinatarios para monitorear y registrar los cambios después de terminado el proyecto?	

Planes para la continuidad.	¿Qué obras o acciones quedan sin concluir? ¿Por qué? ¿Quiénes podrían concluir las?	
	¿Cómo hacer un plan viable para darle continuidad a las acciones que deban prorrogarse?	
	¿Quiénes van a participar en la elaboración del plan?	
	¿Qué recursos son necesarios para continuar?	
	¿De qué forma se obtendrán recursos para la continuidad?	
	¿Están claras las responsabilidades para continuar?	
	¿Mediante cuáles mecanismos se asegura el compromiso para continuar (actas, firma de convenios, etcétera)?	

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿La organización/institución había realizado anteriormente alguna estrategia de salida al finalizar algún proyecto? ¿Cuál fue y cómo se dio? ¿Cuáles son los beneficios de esta iniciativa?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿La estrategia de salida de este proyecto minimiza los impactos negativos y maximiza los positivos en el accionar de la organización/institución? ¿Cómo? ¿La estrategia de salida plantea claramente elementos de sostenibilidad de cambios y empoderamiento de los protagonistas de estos? De no ser así, ¿cómo lograrlo?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Contamos con los mecanismos para socializar esta estrategia con los destinatarios del proyecto y con las otras organizaciones presentes en el medio?

A continuación presentaremos algunos ejemplos:

Una Alcaldía con las «gafas» de construcción de paz

Una Alcaldía del departamento de Caldas se puso las «gafas» de la construcción de paz y la conflictividad. Es decir, decidió mirar su propio territorio, sus desafíos y sus responsabilidades hacia la comunidad, teniendo en cuenta las potencialidades para la construcción de paz y el abordaje pacífico de las conflictividades.

Había una apertura en la Alcaldía para planear el futuro del municipio y de sus pobladores, con unos parámetros diferentes a los tradicionales. Por eso, lo primero que hicieron los funcionarios de la Alcaldía fue capacitarse en la planeación, formulación e implementación de planes municipales de desarrollo a partir de un análisis de la paz y la conflictividad del contexto regional.

Con la asesoría y apoyo de diferentes actores sociales y de la cooperación internacional, realizaron talleres y encuentros regionales para sensibilizar a funcionarios y actores de la sociedad frente a la propuesta de integrar conceptos y metodologías de construcción de paz en el Plan Municipal de Desarrollo, algo que nunca antes se había hecho.

Los funcionarios realizaron un diagnóstico del municipio (primer paso en la formulación de su plan) basados en un análisis de paz y conflictividad, e incluyeron metas sensibles a la conflictividad. Por ejemplo, haciendo alusión directa al aumento del acceso a servicios de salud para la población víctima del desplazamiento forzado. Asimismo, en coordinación con actores de la sociedad, incluyeron en el plan proyectos para responder a las necesidades de las poblaciones tradicionalmente excluidas, como mujeres, jóvenes, personas en condiciones de desplazamiento, etcétera.

Además de la ejecución de muchos de los ejes del plan, con sensibilidad a las conflictividades, el proceso contribuyó a fortalecer la confianza de la comunidad hacia su institucionalidad ante el cumplimiento y el respeto de muchos de los acuerdos alcanzados, incluidos en el plan y después desarrollados.

Desplazamiento y Acción sin Daño

Para 67 familias en condición de desplazamiento, que viven en Sincelejo, Sucre, una de las prioridades era tener vivienda porque las suyas las debieron abandonar

por causa del conflicto. Actores institucionales y de la cooperación internacional se unieron para financiar proyectos de vivienda, con el fin de aportar al restablecimiento social de estas familias. Y lo hicieron a través de la «una Fundación», mediante trabajo en una de sus zonas prioritarias en el departamento de Sucre.

Para la implementación del proyecto, la Fundación tuvo como prioridad fortalecer las relaciones no solamente con entidades estatales que tienen presencia en el territorio, sino, además, con sus comunidades y en particular con la población en situación de desplazamiento.

De la misma manera, con el ánimo de evitar tensiones entre la población desplazada ya instalada en las zonas de ubicación del proyecto y quienes ya estaban viviendo allí, se incluyó como parte de la población meta también a 33 familias de la comunidad receptora. Luego, a través del trabajo con la Alcaldía (FOVIS), cruzando información para favorecer la titulación de los predios, comenzaron a surgir tensiones entre algunas familias y la Alcaldía causada por cierta inconformidad. Las manifestaciones de descontento estaban provocando intentos de toma pacífica o violenta frente a la Alcaldía. Para mitigar ese riesgo, se realizaron varios encuentros con las comunidades con el fin de identificar aquellos factores que causan tensión y dividen y aquellos que convocan y conectan. Algunas preguntas guiaron el trabajo, entre ellas las siguientes: ¿Qué entiende la comunidad por daño? ¿Qué acciones generan daños en la comunidad? ¿Qué acciones ejercen las entidades que hacen presencia en la comunidad y que generan daño? ¿Cómo se pueden prevenir o combatir esos daños? ¿Cuáles son las potencialidades que tiene la comunidad para contrarrestar los daños?

Uno de los tantos hallazgos fue que hay unas Juntas de Acción Comunal organizadas, que existen importantes líderes y lideresas, y que las organizaciones de base del sector están unidas y trabajan de manera concertada. Con base en estos y otros descubrimientos sobre capacidades y mecanismos propuestos por la propia comunidad para evitar el daño, la Fundación finalizó la implementación el proyecto y logró la formalización de la tenencia de los predios, como parte de los medios de restablecimiento social de las 100 familias.

LISTA CHEQUEO 5

Para concluir esta etapa, ofrecemos una lista de chequeo que permite verificar si se han cumplido los objetivos propuestos.

Aspectos importantes	SÍ	NO	Ante respuesta NO remitirse a:
La organización/institución realiza ajustes a la marcha de los programas/proyectos para potenciar efectos positivos y evitar los negativos.			Herramienta 12
Se definen ajustes a la acción a partir de la identificación de los efectos generados en los conectores y en los divisores.			Herramienta 13
Se reconoce el grado de aplicación de los principios éticos propuestos por la ASD-CP en la acción de la organización.			Herramienta 14
Se reconocen y valoran algunos mensajes que, de manera implícita o explícita, se están transmitiendo en la organización/institución?			Herramienta 15
La organización/institución identifica los efectos que se pueden ocasionar a través de los recursos que aporta el programa/proyecto.			Herramienta 16
La organización/institución prevé estrategias de salida que aseguren la responsabilidad sobre el proyecto y los efectos del mismo en el mediano o largo plazo.			Herramienta 17

2.7. Sistematizar y aprender de la experiencia



En esta etapa daremos lineamientos esenciales para que la organización/ institución pueda identificar aprendizajes y lecciones de la gestión que ha hecho, de forma que se nutran sus procesos presentes y futuros. El objetivo es sistematizar la manera en que se hace posible la incorporación de la ASD-CP en las prácticas cotidianas e incorporar los aprendizajes que surgen de las reflexiones, internas y externas derivadas de este ejercicio.

Aunque la incorporación y puesta en práctica del enfoque de *«Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz»* es lo que motiva este material, y las preguntas y ejemplos están orientados a este fin, los lineamientos aquí presentados pueden ser utilizados por las organizaciones para gestionar de manera adecuada los conocimientos generados en cualquier ámbito, para favorecer así que se aprovechen aprendizajes y el fortalecimiento de la organización/institución en todas sus actividades. Esta práctica contribuye, además, al hábito de analizar la práctica y reflexionar sobre ella.

2.7.1. ¿Para qué sistematizar?

Varias organizaciones/instituciones han señalado para qué sirve el proceso de *sistematización*:

- Recuperar críticamente la experiencia y obtener aprendizajes institucionales que generen empoderamiento.
- Mejorar la práctica y superar el «activismo».
- Reflexionar sobre las propuestas y enfoques utilizados para reconceptualizarlos y hacer una mirada crítica de las teorías desde la experiencia práctica.
- Generar innovaciones metodológicas para enfrentar nuevos desafíos.
- Intercambiar con otras experiencias sistematizadas para validar, enriquecer y multiplicar los nuevos aprendizajes de manera que no se repitan mecánicamente las experiencias.
- Encontrar respuestas, desde la reflexión crítica, a los retos cambiantes del contexto.

2.7.2. ¿Cómo recoger y aprovechar los aprendizajes?

Gestión del Conocimiento/Sistematización

La gestión del conocimiento es una estrategia clave para la ASD-CP porque permite reflexionar sistemáticamente. Las organizaciones/instituciones, haciéndose las preguntas apropiadas, pueden detectar a tiempo los riesgos de hacer daño y las potencialidades de construir y fortalecer la paz.

Incorporar los aprendizajes facilita, además, la prevención y minimización de estos daños y la utilización de las «buenas prácticas». Uno de los mayores

daños que con frecuencia se hacen a sí mismas las organizaciones es no aprovechar la práctica para aprender y mejorar, o permitir que los aprendizajes alcanzados por algunos de sus miembros se queden como aprendizajes personales, cuando bien podrían favorecer la gestión institucional al ser identificados y socializados oportuna y apropiadamente.

Para motivar la reflexión permanente sobre el conocimiento que se va generando en cada actividad, a lo largo de este material hemos incluido recuadros denominados *Reflexión y aprendizaje* para incorporar la sistematización «durante la marcha» del programa/proyecto y sin esperar su terminación, como parte integral del sistema de gestión.

2.7.3. ¿Cómo ir sistematizando mientras se desarrolla el programa/proyecto?

La sistematización de un proceso o proyecto puede realizarse una vez haya finalizado (ver más adelante Pág. 140); pero puede aprovecharse mucho mejor si se realiza durante el mismo desarrollo del proceso o ejecución del programa/proyecto. Esta opción permite:

- Utilizar los aprendizajes obtenidos, para realizar las modificaciones necesarias en las actividades y estrategias analizadas.
- Optimizar y garantizar recursos.
- Asegurar los insumos necesarios.
- Repartir la responsabilidad de la recolección de información para que no recaiga en una sola persona.
- Socializar y apropiar los aprendizajes más fácilmente.

Existen algunos momentos clave dentro de todo ciclo de gestión, que se prestan para desarrollar pasos en el proceso de sistematización. El primero de ellos es la *Planeación*, que presentamos a continuación.

2.7.3.1. La sistematización durante la planeación del programa o proyecto

Para definir los lineamientos de una sistematización es importante aprovechar la etapa de Planeación, ya que la organización/institución está pensando en las actividades que va a desarrollar y en los tiempos y recursos que destinará.

Es importante que este proceso se realice de manera participativa e incluyente. Por eso, sugerimos una plenaria de la organización/institución para aplicar la siguiente herramienta.



HERRAMIENTA 18

¿Cuáles son los puntos clave para planear una sistematización?

- **¿En qué consiste?** Presenta una serie de pasos, a manera de preguntas, y un listado de ejemplos que guiarán el proceso de sistematización y lograr acuerdos por consenso.
- **¿Para qué sirve?** Ayuda a definir los aspectos claves del proceso, con una amplia participación de los miembros de la organización/institución.
- **¿Sugerencias para su aplicación?:** Una plenaria. Se sugiere utilizar tarjetas y marcadores para la lluvia de ideas, también es recomendable un tablero sobre el cual hacer modificaciones a la idea inicial hasta llegar al consenso.
- **¿Cómo se aplica?** El **dinamizador** leerá las preguntas, animará la participación activa de los asistentes, utilizará ejemplos cuando no surjan muchas ideas de la audiencia y facilitará el logro de consensos para cada uno de los pasos. Se recomienda que la tarjeta con pregunta que se esté trabajando permanezca en un lugar visible durante el ejercicio.

¿Cuáles son los puntos clave para planear la sistematización?	
Sugerencia metodológica: Es aconsejable utilizar la dinámica de ‘lluvia de ideas’ especialmente para el primer punto que, normalmente, recoge gran variedad de ideas. Para los puntos restantes puede ser suficiente que el dinamizador consigne las ideas en el tablero y facilite los consensos.	
Pasos	Ejemplos
1. ¿Qué conocimiento se espera obtener? Definir claramente sobre qué queremos generar el conocimiento, qué nos interesa aprender, en qué vamos a centrar la mirada de sistematización. El resultado puede tener una pregunta central (Pregunta de Sistematización) y dos o tres que la complementen o ayuden a explicarla	¿Qué factores (internos y externos) dificultan y/o facilitan la aplicación de la ASD-CP? - ¿Cómo identificar los mensajes éticos implícitos que se transmitieron con las acciones? ¿Qué implicaciones han tenido para la organización/institución y el contexto? - ¿Cuáles de las herramientas de ASD-CP utilizadas han traído mayores beneficios a la población meta? ¿Cuáles han reportado mayores beneficios para la organización/institución? Y ¿cuáles han reportado mayores beneficios para otros actores involucrados en el proceso/proyecto?
2. ¿Para qué / quién lo utilizará? Tener en cuenta, desde el principio, quién utilizará los aprendizajes y para qué, resaltando la vital importancia de que sea la misma organización/institución la primera beneficiaria de sus propios aprendizajes.	Lo utilizará el equipo programático para rediseñar o modificar sus estrategias en caso necesario (cuando estén haciendo daño, se identifiquen otras que logren mayores impactos positivos, o generen vulnerabilidades innecesarias, etcétera). - Lo utilizará la dirección de la organización/institución al hacer rendición de cuentas a los donantes y a la comunidad.

	- Lo utilizará el área administrativa para revisar la asignación de recursos a las diferentes actividades.
3. ¿Quiénes participan en el proceso? Quiénes están en la ejecución del proyecto para facilitar la recolección, análisis y comprensión de la información clave y, además, de personal directivo para facilitar la incorporación de los aprendizajes en la gestión organizacional.	Las personas de la organización responsables del programa/proyecto.-Personas de nivel directivo y del área administrativa.
4. ¿En qué momentos se recogerá y analizará la información de sistematización? Precisar los momentos y definir los recursos (humanos y financieros, si se requieren) necesarios para incorporar los en el plan y presupuesto del programa/proyecto.	Durante el seguimiento (o autoseguimiento) mediante pequeñas modificaciones a los formatos que se utilizan, de forma que se pueda obtener información valiosa para el aprendizaje (que permita responder a las preguntas de sistematización). Identificando las actividades del plan del programa/proyecto donde será posible recoger la información para responder la pregunta de sistematización. - En los momentos de evaluación, al realizar un análisis con relación a la pregunta clave de sistematización y utilizando la información pertinente de la evaluación.
5. Teniendo en cuenta los pasos anteriores ¿debemos hacerle algún ajuste a nuestra pregunta de sistematización? ¿Cuál? Revisar el acuerdo sobre el eje de conocimiento que se desea obtener (definido en el primer paso) para ajustarlo en caso necesario y redefinir la pregunta de sistematización respectiva	¿La pregunta de sistematización acordada da respuesta a lo que queremos aprender? - ¿Tenemos los mecanismos para recaudar la información necesaria? - ¿Sería pertinente hacer alguna modificación para que se ajuste mejor a nuestras necesidades o para alcanzar mayor claridad?

PARA REFLEXIONAR

EN LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿Hemos previsto los recursos y tiempos suficientes para garantizar los momentos de recolección de información y de reflexión crítica de la sistematización? ¿De qué forma? ¿Tenemos preguntas explícitas sobre aprendizajes para la construcción de paz? De no ser así, ¿cuáles podrían serlo?

SOBRE EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN

¿De qué manera hemos distribuido las responsabilidades para asegurar que podemos hacer la sistematización durante la ejecución de la iniciativa? ¿Están involucrados los sujetos directos del cambio en este proceso?

EN EL CONTEXTO DE ACTUACIÓN

¿Cómo recoge la sistematización de la experiencia el impacto en el contexto en términos de construcción de paz y transformación de conflictos?

Los momentos de «Seguimiento y evaluación» son los otros momentos clave de la gestión, y son importantes de aprovechar para recoger la información e identificar los aprendizajes.

2.7.3.2. La sistematización durante el *Seguimiento y la evaluación* del programa o proyecto

Es importante aprovechar estos momentos no solamente para revisar si las actividades y estrategias planeadas se realizaron y si consiguieron los objetivos/ resultados propuestos, sino también para introducir algunas reflexiones que permitan recoger información para responder a la *pregunta de sistematización* acordada en la *planeación*. También brinda la oportunidad para cambiar o modificar las actividades o estrategias que no estén funcionando, o que estén causando daño, y, además, contribuye a priorizar aquellas que fortalecen las capacidades para la paz.

REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE

Los momentos de «Seguimiento y Evaluación» son, en esencia, fases de reflexión y aprendizaje sobre las actuaciones de las organizaciones/ instituciones, y los efectos e impactos que causan en los contextos en los que actúan.

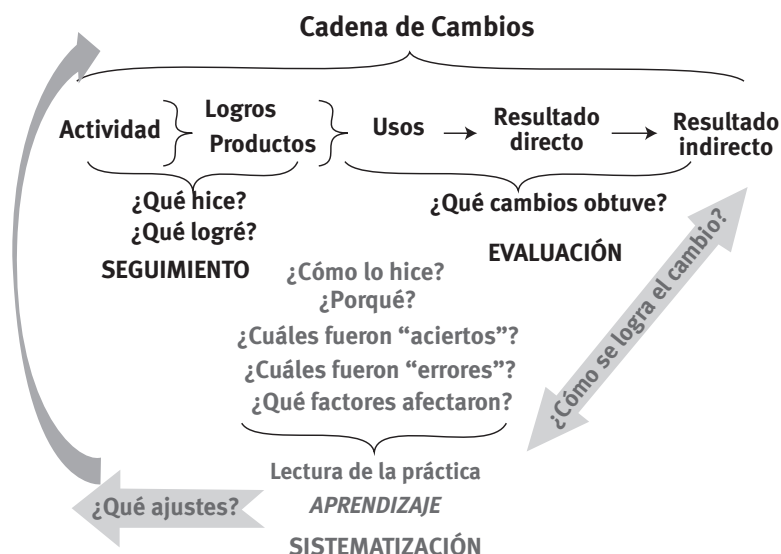
La incorporación de la ASD-CP implica que estos momentos se orienten a identificar no solo si se realizaron las estrategias y actividades planeadas, y si se lograron los cambios esperados (la esencia de cualquier seguimiento y evaluación), sino, esencialmente, a evaluar -a partir de los principios y valores de la organización/institución- de qué manera con sus acciones se favorecen la autonomía, libertad y la dignidad de los actores con los que se trabaja y si se contribuye a promover cambios y transformaciones que aportan a la paz. La ASD-CP nos plantea la necesidad de estar atentos a cualquier impacto negativo que puedan causar las acciones de la organización/institución en los contextos en los cuales actúa para prevenirlos, mitigarlos o repararlos. Pero también alerta sobre los cambios positivos que refuercen los conectores y nos permitan aportar a la construcción de paz, contribuyendo a lograr mejores condiciones de equidad, justicia, autonomía y libertad.

Es aconsejable aprovechar estos momentos de seguimiento y evaluación no únicamente para preguntarse qué tanto hemos alcanzado los objetivos y los cambios esperados con las actividades planeadas, sino también cómo es posible aprender. Estas preguntas pueden guiar la vía para identificar dichos aprendizajes:

- ¿Qué otros cambios no esperados se han obtenido en la población destinataria?
- ¿Qué cambios se han ocasionado con el proyecto en otros actores relacionados con el mismo?
- ¿Cuáles de estos cambios son negativos o refuerzan las tensiones y conflictos?
- ¿Qué actividades, comportamientos o métodos de trabajo están generando estos efectos negativos?
- ¿Cuáles han sido las estrategias que más han contribuido a la construcción de paz o la minimización de tensiones y conflictos?

La siguiente gráfica nos permite observar cómo se integra la sistematización durante la cadena de cambios (metodología explicada en las páginas 111 a 116)²⁴.

Figura 5: Sistema de gestión orientado al impacto y al aprendizaje



²⁴ Esta gráfica es parte del Sistema de Gestión orientada al Impacto y al Aprendizaje desarrollado por la Fundación para la Cooperación SYNERGIA y que incluye los procesos de Planeación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización como parte integral del sistema.

En el seguimiento nos preguntamos: ¿qué hice para alcanzar los logros y productos? ¿Cuáles de las actividades y estrategias planeadas se llevaron a cabo? En la evaluación: ¿qué cambios de los planeados obtuvimos? ¿Cuáles fueron los cambios no alcanzados? ¿A qué cambios de mayor dimensión contribuyó la organización/institución? Mientras tanto, en la sistematización los interrogantes son:

- ¿Cómo realizamos las actividades para lograr lo esperado en el corto plazo?
- ¿Por qué nos decidimos por estas estrategias?
- ¿En qué casos esas estrategias no fueron exitosas, y por qué?
- ¿Cómo logramos los cambios?
- ¿Qué factores influyeron?
- ¿Es posible repetir la experiencia en contextos similares?
- ¿Cuáles fueron los aciertos?
- ¿Qué errores se cometieron, y por qué?
- ¿Cómo pueden prevenirse?

Hacer estas preguntas **durante** la ejecución del programa/proyecto permite hacer una lectura inmediata de la práctica, extractar aprendizajes y realizar los ajustes necesarios. Finalmente, la sistematización nos permite concluir **cómo se logró el cambio deseado**.

En la sección **Reflexión y aprendizaje** de la página 128 hay otras sugerencias para aprovechar los momentos de «*Seguimiento y evaluación*» para el aprendizaje.

El siguiente cuadro presenta la síntesis de la relación entre los subsistemas de *planeación, seguimiento, evaluación y sistematización*.

Cuadro 9 Relación entre subsistemas

Planeación	Seguimiento	Evaluación
• Plantea la formulación teórica en la cual se basará la experiencia: teoría de cambio. • Permite definir lo que se va a sistematizar y asignar tiempos y recursos para ello.	• Brinda insumos de documentación sistemática e histórica de la experiencia que se va a sistematizar.	• Aporta la valoración de la estrategia utilizada y un primer nivel de análisis de la experiencia a sistematizar.
Sistematización • Toma esos insumos y genera otro nivel de análisis: permite que la conciencia adquirida en el seguimiento y en la evaluación sobre los cambios logrados se amplíe al relacionarlos con el proceso más general en el que se insertan. • Genera aprendizajes, institucionaliza conocimientos y saberes. • Sirve como insumo para toma de decisiones informadas y generación de cambios en nuevas planeaciones.		

2.7.4. ¿Cómo sistematizar cuando ya ha finalizado el programa/proyecto?

Es importante aprender a identificar aprendizajes surgidos de procesos que ya han finalizado.

Los siguientes pasos guiarán esta sistematización:

2.7.4.1 Construir la pregunta central:

- ¿Qué se quiere aprender?
- ¿Cómo se va a aprender?
- ¿Quién utilizará la información que se obtenga, y cómo se usará?

Este ejercicio sirve para focalizar la atención, orientar la recolección, ordenamiento y análisis de la información y formular expectativas realistas. Puede utilizar los pasos 1 y 2 de la herramienta 18.

2.7.4.2 Elegir las experiencias que se van a analizar:

- ¿Qué experiencias vamos a analizar?
- ¿Por qué estas experiencias y no otras? ¿Fue una experiencia exitosa, o no exitosa? ¿En qué aspectos? ¿Por qué se considera así?

- ¿Cuáles eran las principales características del contexto en que se desarrolló?
- ¿Cómo era la situación inicial y cómo la final luego de la intervención (con respecto a la pregunta de sistematización)?
- ¿Qué aspectos influyeron positiva y negativamente?

2.7.4.3. Recolectar los insumos que se utilizarán:

- Documentos originales del programa/proyecto.
- Programaciones realizadas (POA)²⁵.
- Informes de avances y reportes de seguimientos y evaluaciones.
- Registros escritos y audiovisuales existentes del programa/proyecto.
- Recuperación del conocimiento popular avivando la memoria de los participantes en el programa/proyecto mediante encuestas, entrevistas y/o grupos focales.
- Informaciones sobre cambios en el contexto en el que se operaba.

2.7.4.4. Recuperar el proceso y organización de la información:

- ¿Qué se hizo?
- ¿Cuándo sucedió (momento)?
- ¿Dónde (lugar y contexto)?
- ¿Qué actores participaron (características y roles)?
- ¿Características socio culturales de la población?
- ¿Qué se quería lograr?
- ¿Qué cambios se obtuvieron en la población?
- ¿Cómo se lograron esos cambios?
- ¿Qué cambios del contexto influyeron positiva o negativamente?
- ¿Con qué recursos se llevó a cabo?

Puede utilizarse la siguiente matriz para organizar la información:

²⁵ POA es un Plan Operativo Anual

Matriz para organizar la información			
¿Qué se hizo?			
¿Cuándo se llevó a cabo?			
¿Dónde?			
¿Actores clave?			
¿Hechos clave del contexto?			
¿Cómo influyeron?			
¿Cambios clave?			
¿En quiénes influyeron?			

2.7.4.5. Analizar la información

- ¿Por qué los criterios generales que orientaron el desarrollo de las actividades permitieron alcanzar estos cambios?
- ¿De qué manera concreta se produjeron estos cambios?
- ¿Cómo se relacionaron unas actividades con otras para lograr los cambios?
- ¿Qué dicen las teorías u otras experiencias sobre los temas aquí analizados?
- Es necesario no perder de vista que aquello que funciona bien o no funciona, está en relación con la estrategia empleada y con las características del contexto en que se opera.
- Las reflexiones más generales deben estar soportadas en los análisis hechos en el seguimiento y en la evaluación.
- Es aconsejable confrontar y enriquecer las conclusiones de la sistematización con teorías de las ciencias sociales o con conclusiones de otras investigaciones o sistematizaciones en temas similares.

2.7.4.6. Producir el informe

El informe que se produce debe ser una descripción sintética, clara, lógica y comprensible para quien no haya participado del análisis realizado, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- En qué contexto y quien desarrolla la práctica.
- Qué se propuso, en cuánto tiempo, con qué actividades, quiénes participaron y otros datos que puedan ser relevantes.
- Una visión clara de los resultados obtenidos con la práctica.
- Una descripción sintética y comprensiva de cómo en esta práctica se logró lo que se logró, en unas condiciones determinadas de contexto y con unas acciones específicas.
- Los aprendizajes.

Es importante dejar «abierto» el informe para ser comentado y ampliado en cualquier momento.

2.7.4.7. Socializar la información obtenida

- ¿Quiénes pueden aprovechar esta información?
- ¿A quiénes puede interesar?
- ¿Para qué puede ser utilizada?

2.7.4.8. Apropiar los aprendizajes

- Debe ser un proceso intencionado.
- Implica procesos de negociación para generar voluntad institucional y propiciar la aplicación.
- Implica realizar cambios que pueden generar resistencias.
- Es necesario orientar el proceso de cambio y crear condiciones favorables durante el proceso de reflexión, y facilitar que sean asumidos y aplicados institucionalmente.

A continuación presentaremos un resumen, en el que veremos las diferencias que implica sistematizar durante la ejecución del programa/proyecto o una vez este haya finalizado.

Cuadro 10 ¿Cuándo sistematizar? Diferencias entre los dos momentos

Durante la ejecución del programa/proyecto	Una vez finalizado el programa/proyecto
• Se van recogiendo los insumos y así no se pierde información importante para el análisis. • Se pueden hacer ajustes y modificaciones al programa/proyecto. • Se van identificando aprendizajes sobre la lógica, y el porqué de los ajustes. • Se espera hasta el final del proyecto para sacar conclusiones definitivas.	• Necesidad de recopilar insumos. • Posible «reconstrucción» de algunos insumos necesarios, lo que generalmente es un proceso costoso. • Los aprendizajes no sirven para los programas/proyectos que se están ejecutando sino para futuros programas/proyectos. • Se pueden sacar conclusiones más generales y elementos de juicio para aprendizajes más definitivos.

Un ejemplo a tener en cuenta:

Sistematización artística

Un grupo artístico cultural de Bogotá se preguntó cómo evidenciar lo que hace, lo que logra y, además, cómo aprender, hacer los ajustes necesarios, mejorar y tener un mayor impacto en sus esfuerzos de construcción de paz.

La respuesta fue: a través de un proceso de sistematización. Y así fue como, con la asesoría de un programa de la cooperación internacional, inició ese proceso construyendo, primero, una sola historia entre todos los participantes de la experiencia. De esa forma identificaron aprendizajes, fortalezas, debilidades, potencialidades y, además, evidenciaron la ruta metodológica de su trabajo.

La organización desarrolló un proceso de análisis y reflexión de su propia práctica, que le permitió: evidenciar qué era la experiencia en sus inicios y cómo se veía ahora; qué pretendían lograr y a través de qué estrategias y cómo aportaban a la convivencia o en otras áreas.

En este proceso el grupo artístico también detectó las dificultades que han tenido para cumplir sus objetivos, cómo las han superado y qué han aprendido, lo que les permitió detectar que no siempre han puesto los conflictos sobre la mesa para enfrentarlos, que han tenido problemas de comunicación y que, sin duda, podrían haber convertido los conflictos en una oportunidad para el cambio, para el crecimiento del grupo y para construir y compartir.

La sistematización también fue una vía para que el grupo reconociera y desarrollara estrategias para mejorar la gestión, buscar nuevos apoyos y potenciar su participación en otros espacios en los cuales confluyen intereses de otros sectores y saberes. Este grupo también descubrió que la no linealidad y el «caos creativo» es la metodología de su hacer artístico.

LISTA CHEQUEO 6

Para concluir esta etapa, ofrecemos una lista de chequeo que permite corroborar si se han cumplido los objetivos propuestos.

Aspectos importantes	SI	NO	Ante respuesta NO remitirse a:
La organización/institución comprende la importancia de la sistematización e identifica sus aportes.			Páginas 148 y 149
La organización/institución comprende las ventajas y desventajas de realizar la sistematización durante o al final de proyecto.			Página 160
La organización/institución tiene claros los pasos para realizar la sistematización durante la ejecución del programa/proyecto.			Páginas 149 a 154
La organización/institución comprende la relación entre los subsistemas de planeación, seguimiento, evaluación y sistematización.			Cuadro páginas 155 y 156
La organización/institución tiene claros los pasos para realizar la sistematización una vez concluye la ejecución del programa/proyecto.			Páginas 156 a 159

Agencia Alemana para la Cooperación Internacional - GIZ, Programa CERCAPAZ *Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades –DFC*, Consorcio ODCP-Swisspeace; Bogotá, 2010.

Anderson, Mary B. (2009), *Acción sin Daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra*. Tr. Jacques Mérat, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia, PIUPC.

Conflict Sensitivity Consortium (2004). *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: A Resource Pack*. Consultado el 14 de marzo de 2010 en <http://www.conflictsensitivity.org/node/8>.

Conflict-Sensitive Programme Management -CSPM-. *Integrating Conflict Sensitivity and Prevention of Violence Into SDC Programmes*. <http://www.deza.admin.ch/es> Consultado 16 de mayo de 2011.

CDA (2004) «Acción sin Daño». (Proyecto de capacidades locales para la paz). Manual del capacitador Collaborative Learning Projects consultado el 4 de enero de 2011 en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/dnh_training_materials_in_spanish_Pdf

Fisher, Simon. (2000) *Working with Conflict. Skills & Strategies for Action* Zed Books. Responding to conflict, New York.

Goodhand, Jonathan and Atkinson Jonathan 2001 *Conflict Aid: Enhancing the Peacebuilding Impact of International Engagement*. International Alert.

Fernández, Carlos; Uribe, Graciela; Van Deventer Fulco y Zarama Germán, *Reingeniería de una ilusión*, (Bogotá, 2007).

Galtung, Johan (2003) Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización Bilbao. Bakeaz / Guernika Gogoratuz.

International Alert (2004) Conflict sensitivity resorce pack consultado en septiembre de 2008 en: <http://www.conflictsensitivity.org/resourcepack>

Lederach, John Paul (1998). La imaginación moral. El arte y el alma de la construcción de la paz. PNUD. Caritas Internationalis, CRS, Justapaz, Grupo editorial Norma.

Rodríguez, Ana Luz (2009). Módulo 1. El enfoque de la acción sin daño. Documento de la serie «Acción sin daño y reflexiones sobre prácticas de paz: una aproximación desde la experiencia colombiana», Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de iniciativas universitarias para la paz y la convivencia, PIUPC; Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE.

Vásquez, Olga del Pilar, (2011) Sensibilidad al conflicto. Principios, estrategias metodológicas y herramientas, Módulo de la especialización en acción sin daño y construcción de paz, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de iniciativas universitarias para la paz y la convivencia, PIUPC; Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE; Agencia Alemana para la Cooperación Internacional –GIZ– Programa CERCAPAZ.

Vela, Gloria y Vela, Margarita, (2009) Fortalecimiento organizacional como aporte a la construcción de paz, Módulo de la especialización en acción sin daño y construcción de paz, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de iniciativas universitarias para la paz y la convivencia, PIUPC; Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE; Agencia Alemana para la Cooperación Internacional –GIZ–, Programa CERCAPAZ.

¿Cómo contribuir a fortalecer las capacidades individuales y organizacionales hacia la construcción de paz y el desarrollo humano, en medio de un conflicto armado tan prolongado como el colombiano? ¿Cómo actuar teniendo en cuenta los diferentes conflictos que enfrenta un país como Colombia? ¿Cómo lograr que las intervenciones en busca del desarrollo, la asistencia humanitaria y la construcción de paz no provoquen impactos contrarios a los deseados?

Estas han sido algunas de las preguntas que han guiado a la Universidad Nacional de Colombia, la Fundación para el Cooperación Synergia, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación –COSUDE–, la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional –GIZ– y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– para desarrollar conceptos y herramientas prácticas que permitan ofrecer un trabajo sensible a los conflictos.

La publicación titulada ***Acción Sin Daño como aporte a la Construcción de Paz: propuesta para la práctica*** es una vía en ese sentido. Es producto de la reflexión académica, del análisis de propuestas internacionales, del acompañamiento técnico y del trabajo en terreno con diversas organizaciones e instituciones y pretende ser una herramienta para la acción. Su objetivo final es que diferentes actores que trabajan en lo local y/o en lo nacional, desde los distintos ámbitos de acción, compromisos y misiones impulsen una acción que además de no producir daño, aporte a la generación de condiciones para una paz duradera en Colombia.