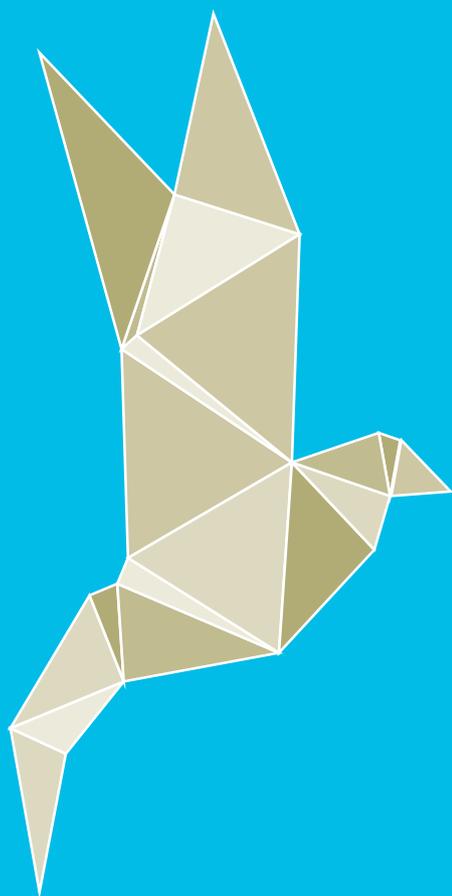
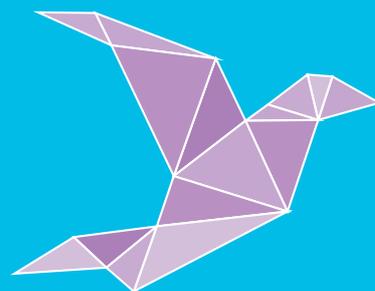


Fundamentos para la construcción de paz

GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA FACILITADORES

SEGUNDA EDICIÓN, AGOSTO DE 2021



2021 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. 21OS-479607

Este documento está protegido y no puede ser reproducido en todo o en parte sin autorización. Por favor, contacte a pqpublications@crs.org para la autorización correspondiente. Cualquier uso justo bajo las leyes de derechos de los Estados Unidos debe contener una referencia adecuada a Catholic Relief Services.

Tabla de contenidos

Prólogo	VI
Prefacio	VIII
Agradecimientos	IX
Introducción	X
Siglas y acrónimos.....	XIII
Resumen de sesiones y unidades	XIV
Unidad 1: Visión general y principios para la construcción de la paz en CRS	1
Unidad 1 (a): Objetivos generales de la formación y hoja de ruta	2
Introducción breve	2
Objetivos generales de la formación	2
Hoja de ruta: implicaciones en el proceso de consolidación de la paz	2
Unidad 1 (b): Historia, fundamentos de justicia y consolidación de la paz en CRS.....	5
Introducción breve	5
Historia de los enfoques de justicia y construcción de paz en CRS	5
Doctrina Social de la Iglesia (DSI)	6
Unidad 1 (c): Relevancia de la consolidación de la paz en el marco del DHI de CRS.....	11
Introducción breve	11
Importancia de la construcción de la paz en el marco del DHI de CRS	11
Unidad 2: Comprensión del conflicto	17
Unidad 2 (a): Definición del conflicto	18
Introducción breve	18
Definición del conflicto.....	18
Unidad 2 (b) Fases del conflicto—analogía del conflicto como fuego	24
Introducción breve	24
Ver el conflicto como fuego	24
Unidad 2 (c): Introducción al análisis del conflicto, elementos esenciales y herramientas	28
Introducción breve	28
¿Qué es el análisis de conflictos?	28
¿Qué utilidad tiene el análisis de conflictos para las organizaciones?.....	29
Análisis de conflictos y su utilidad	29
Elementos fundamentales del análisis del conflicto	30
¿Quién debería involucrarse?	30
Marco de análisis y herramientas básicas para el análisis de conflictos	31

Unidad 2 (d): Poner en práctica las herramientas fundamentales de análisis de conflictos	46
Introducción breve	46
Lectura y análisis de casos prácticos	46
Unidad 3: Construir la paz	51
Unidad 3 (a): La paz como horizonte y la construcción de paz como concepto	52
Introducción breve	52
La paz como horizonte y la construcción de paz como concepto	52
Los conceptos de «paz positiva» y de «paz en general» (PG).....	52
Unidad 3 (b): Principios de construcción de la paz de CRS	55
Introducción breve	55
Cinco principios de construcción de la paz de CRS	55
Unidad 3 / folleto 2	58
Unidad 3 (c): El cambio que aspiramos: cuatro dimensiones de la transformación del conflicto	60
Introducción breve	60
El cambio que deseamos: cuatro dimensiones de la transformación de conflictos.....	60
Unidad 3 (d): Varios niveles de intervención en la construcción de la paz	64
Introducción breve	64
Utilizar la pirámide de actores y niveles	64
Unidad 3 (e): Respuestas de consolidación de la paz: combinar diferentes niveles, etapas del conflicto y dimensiones del cambio	70
Introducción breve	70
Combinación de diferentes niveles, etapas de conflicto y dimensiones del cambio	70
Unidad 3 (f): Métodos de respuesta al conflicto	78
Introducción breve	78
La continuidad en la gestión de los conflictos	78
Respuesta a tipos específicos de conflicto	78
Unidad 3 (g): Introducción a la metodología de cohesión social Las «3 C/4 D de CRS»	86
Introducción breve	86
Comprensión de la cohesión social	86
La metodología de las 3 C/4 D.....	88
Barómetro de cohesión social.....	90
Lecciones aprendidas de la aplicación de la metodología 3 C/4 D.....	91
Unidad 3 / folleto 9	101
La tabla de evaluación del Minibarómetro de Cohesión Social.....	101
Unidad 3 (h): Introducción a la reconciliación y sus cuatro pilares	103
Introducción breve	103
Introducción a la reconciliación, sus cuatro pilares, retos y dilemas	103

Unidad 4: Planificación de la gestión de la paz y medición de los avances	109
Unidad 4 (a): Adopción del estudio de los conflictos	110
Introducción breve	110
Traducir el análisis del conflicto en acción.....	110
Unidad 4 (b): Presentación de la construcción de la paz con sensibilidad al conflicto	114
Introducción breve	114
Introducción a la construcción de la paz sensible al conflicto.....	114
Seis detalles críticos de programación / banderas rojas.....	116
Unidad 4 (c): Integración de la JCP para acelerar y amplificar el cambio duradero	121
Introducción breve	121
Integración de la justicia y la consolidación de la paz	121
Criterios de integración de justicia y consolidación de la paz de CRS	122
Unidad 4 (c - i): Integración del género en procesos de justicia y construcción de la paz	127
Introducción breve.....	127
Introducción de la integración del género en el JCP	127
Seis ámbitos de género	127
Unidad 4 (c - ii): Integración de jóvenes en los ámbitos de justicia y construcción de paz	133
Introducción breve	133
El «porqué» y «cómo» sobre la integración de los jóvenes en la construcción de la paz.....	133
Enfoque de desarrollo juvenil positivo (DJP)	134
Preguntas adicionales/debate:	140
Unidad 4 (d): Utilización de las teorías de cambio (TdC) en el diseño de programas de construcción de paz	141
Introducción breve	141
Utilizar la TdC en el diseño de programas de construcción de la paz.....	141
¿Qué consideras hace una teoría del cambio sólida?	143
Unidad 4 (e): Introducción a la medición del proceso de consolidación de la paz: marcos, indicadores y desafíos	148
Introducción breve.....	148
Introducción a la medición de la construcción de paz	148
Desafíos principales en el seguimiento y la evaluación de la consolidación de la paz	149
Indicadores de consolidación de la paz	151
Unidad 4 (f): Planificación de la actividad y clausura	156
Introducción breve	156
Planificación de acciones.....	156



Prólogo

En Catholic Relief Services (CRS) nos dedicamos a poner nuestra fe en acción para construir un mundo en el que todas las personas puedan alcanzar, dentro del contexto de sociedades justas y pacíficas, el potencial humano completo que ha sido otorgado por Dios. Tenemos la visión de un mundo que respeta el carácter sagrado y la dignidad de la persona humana, así como la integridad de toda la creación de Dios. Nuestra misión proviene de una llamada llena de fe para servir a los demás—basándose en las necesidades, no en credo, raza o nacionalidad—tal y como enseña el Evangelio de Jesucristo, dando prioridad a los más vulnerables y marginados entre nosotros. La rica tradición de la Doctrina Social de la Iglesia, cuyos principios y valores encuentran una causa común más allá de muchas fronteras religiosas y culturales, nos guía hacia una comprensión más profunda de la forma en que podría ser un mundo caracterizado por la verdadera justicia y la paz duradera.

Sin embargo, no siempre es evidente en qué consiste el «éxito» ni la manera de cultivar sociedades más justas y pacíficas. En 2019, lanzamos la estrategia Visión 2030 de la agencia: En sus propias manos; enfatizamos de nuevo nuestro compromiso con la justicia y la construcción de la paz; y quisimos trascender las estrategias anteriores para articular los resultados prioritarios que buscamos:

- La cohesión social basada en la justicia florece en las comunidades y sociedades en las que trabajamos.
- Los sistemas y estructuras seguros, equitativos e inclusivos protegen a las personas más frágiles y posibilitan un proceso de transformación.
- Una sociedad civil activa y un conjunto de instituciones locales eficaces apoyan el desarrollo humano integral al servicio del bien común.
- Los líderes comunitarios y religiosos participan en la construcción de la paz de pueblo a pueblo y en el diálogo con los portadores de diversas ideas para transformar los conflictos violentos; asimismo, fomentan relaciones sanas y resilientes entre los grupos en conflicto.
- La comunidad utiliza mecanismos de responsabilidad social para garantizar la calidad e integridad de los programas de gobierno y servicios no gubernamentales.
- La defensa efectiva de los derechos humanos, así como otras acciones por parte de la comunidad católica en Estados Unidos y organizaciones de buena voluntad, combaten la pobreza, la violencia y la injusticia en el mundo. Sin duda, trabajar para conseguir estos resultados puede parecer desalentador en algunos contextos del mundo.

Sin embargo, sabemos que el desarrollo humano integral sostenible es imposible si no existe paz, justicia social y relaciones equitativas que promuevan el bienestar de todas las personas. En consecuencia, nos comprometemos con el trabajo que tenemos por delante con herramientas como las de este manual y la orientación que nos proporciona sobre el modo en que podemos trabajar para conseguir estos resultados.

El contenido de este manual incorpora la experiencia de diez años de trabajo del Instituto para la Construcción de la Paz en África (IPA, por sus siglas en inglés), pero

está lejos de ser exhaustivo. Cada uno de nosotros tiene el potencial de enriquecerlo con nuestras experiencias, adaptarlo a nuestra realidad y utilizarlo de maneras transformativas. Invitamos a quienes tomen este curso a abrazar su papel como constructores de paz y aprovechar las enseñanzas de sus compañeros, colegas, socios y miembros de la comunidad que han contribuido de una manera u otra al currículum. Les exhorto a utilizar los conocimientos, talentos y habilidades recién adquiridos para defender a los excluidos y marginados con el fin de que ningún espacio nos divida, ninguno de nosotros sea olvidado, y que, entonces, podamos unirnos en un propósito compartido por una visión unificada sobre el bien común. Así es como debe funcionar la acción basada en la fe.

Les deseo la mejor de las suertes en su camino hacia la construcción de un mundo más justo y pacífico para todas las personas.

Annemarie Reilly, Vicepresidenta Ejecutiva de Estrategia, Tecnología y Comunicaciones

3 de agosto de 2021



Prefacio

Esta *Guía de capacitación para facilitadores* es el fruto de numerosos debates, reflexiones e intercambios a lo largo de los años en el seno del Grupo de Trabajo sobre Justicia y Construcción de Paz en África (AJPWG, por sus siglas en inglés) y de nuestros colegas en materia de consolidación para la paz. Desde 2007, el AJPWG ha dirigido el IPA (Instituto para la Construcción de Paz en África), con el propósito de capacitar al personal de CRS y de los socios en África para diseñar e implementar programas básicos, autónomos y estables en materia de construcción de paz y justicia para sus países. En 2018 nos pareció adecuado pasar de un IPA centrado en África a uno que abarcara la construcción de la paz de forma más universal. De esa cuenta, este manual está diseñado con el propósito de suplir las necesidades de aprendizaje de la comunidad global de construcción de paz de CRS.

Merece la pena dedicar un tiempo a reflexionar sobre los orígenes del IPA. La motivación para realizar esta capacitación fue la necesidad sentida de compartir de manera amplia temas de justicia, construcción de paz y sensibilidad al conflicto, familiarizando a los operadores con conceptos, principios, estrategias, enfoques y herramientas básicos sobre la materia. Anteriormente, esta labor era desempeñada por el Instituto de Verano para la Construcción de Paz (SIP, por sus siglas en inglés) de CRS. Cuando el SIP asumió el liderazgo de la agencia en materia de construcción de la paz, transfirió esas capacidades a AJPWG y al IPA.

El objetivo del IPA ha sido preparar, aproximadamente, a cincuenta participantes año tras año en los principios de justicia y construcción de paz, mediante el curso «Introducción a la Justicia y Construcción de Paz». Dicho formato ha incluido procesos de formación durante una semana, tanto en inglés como en francés. A pesar de que este período no basta para cubrir un tema tan heterogéneo y amplio, este manual busca brindar elementos esenciales y una base sólida sobre la cual la construcción de la paz sea posible.

Para el efecto, se invitará a quienes participen a hacer lo siguiente:

Aplicar herramientas básicas de análisis de conflictos como punto de partida para una planificación eficaz;

Respetar el principio de «no hacer daño», aplicando la sensibilidad al conflicto en sus programas y proyectos;

Explorar distintos métodos para construir la paz y promover justicia social, incluida la metodología de cohesión social de las 3 C (conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes);

Integrar instrumentos para evaluar los modelos para la construcción de la paz.

Nos entusiasma mucho trabajar con el personal de CRS y sus socios alrededor del mundo. Tenemos la certeza de que será un proceso de mutuo crecimiento para construir la paz desde una visión común como familia humana.

En solidaridad,

Robert Groelsema, jefe de equipo del Grupo de Trabajo sobre Justicia y Construcción de Paz en África

Agradecimientos

Preparada por Valarie Vat Kamatsiko, Nell Bolton y John Katunga, con aportaciones de Robert Groelsema y Jean-Baptiste Talla.

Esta guía de facilitadores se basa en el aprendizaje de muchos años de ejecución del IPA. Agradecemos a Robert Groelsema por conceptualizar la guía y a Mary Margaret Dineen, Lucy Y. Steinitz, Emily MacGruder Lobo, Meghan Armistead y Aaron Chassy, quienes integraron el equipo original de revisores.

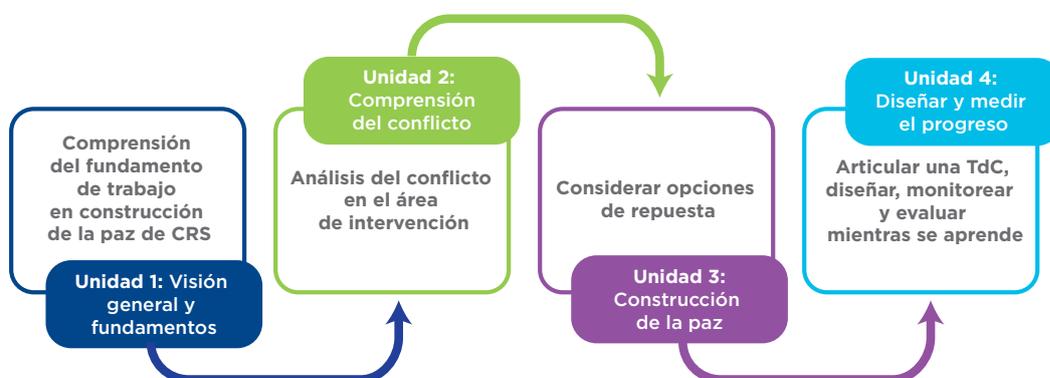
Esta edición de 2021 recoge las revisiones hechas a partir de experiencias y aprendizajes adquiridos en los IPA de 2018, 2019 y 2020. Se integraron subunidades centradas en la igualdad de género e integración de personas jóvenes gracias al apoyo técnico y contribuciones de Michelle Kendall y Michelle Marland, respectivamente.

Introducción

Fundamentos para la construcción de paz, guía de capacitación para facilitadores acompaña al manual para participantes. Ambos documentos responden a la reiterada demanda del personal de CRS y sus socios de contar con un plan de estudios escrito sobre el taller de formación de fundamentos para la construcción de la paz del Instituto para la Construcción de la Paz en África (IPA, por sus siglas en inglés). En años pasados, las y los facilitadores de IPA utilizaban sus propias presentaciones y proporcionaban a los participantes al finalizar el taller algunos folletos elegidos. Cambios en quienes facilitaban la capacitación y en las presentaciones año tras año hacían difícil adquirir consistencia y coherencia en el contenido y estructura. Por ello, se considera importante que los alumnos del IPA, donde quiera que trabajen, reciban entrenamiento que refleje los fundamentos esenciales de la filosofía de CRS en materia de construcción de paz, así como los enfoques, métodos y herramientas.

El plan de estudios actualizado beneficia a sus participantes de diversas maneras. En primera instancia, genera un formato que no solo transmite una evolución del pensamiento del Grupo de Trabajo sobre Justicia y Construcción de la Paz en África (AJPWG, por sus siglas en inglés), sino también de la Comisión Técnica de Construcción de la Paz de CRS. La ampliación mundial del IPA en 2018 exigió una amplitud de miradas y diversidad de reflexiones más allá del África subsahariana. En segundo lugar, contar con este manual asegurará consistencia y coherencia en los materiales que se compartan con los participantes en futuros IPA y en formaciones similares en todo CRS. En tercer lugar, este manual actualizado ofrece a sus usuarios una herramienta de consulta vigente para redactar propuestas, diseñar proyectos y ponerlos en práctica en sus entornos laborales. Durante Covid-19, CRS adaptó el taller para que se celebrara de forma virtual; en la página XIII se incluye un programa para la formación a distancia. Además, en conjunto con el curso en línea de CRS sobre fundamentos de construcción de paz, esta guía y el Manual de participantes sirven como base y actualización para montar programas de construcción de paz independientes o integrados con los procesos básicos de CRS. Por último, esta versión incorpora nuevas unidades que integran cuestiones de género y juventud en la construcción de la paz.

El plan de estudios está organizado en las cuatro unidades que se presentan a continuación.



La primera unidad ofrece una hoja de ruta que explica las implicaciones del trabajo en temas de justicia y construcción de paz, así como una visión general y los fundamentos del área de construcción de paz de CRS, incluyendo su historia institucional interna, la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) como motivación principal y marco moral, y el desarrollo humano integral (DHI), un marco conceptual para el desarrollo holístico y construcción de paz.

La segunda unidad, titulada «Comprensión del conflicto», proporciona algunas definiciones sobre el conflicto, describe sus etapas, ofrece una introducción a su análisis y desafía a los participantes a poner en práctica herramientas básicas para analizarlo. Las secciones de cada unidad profundizan en conceptos clave como la distinción entre conflicto y violencia; formas de violencia (abierta y estructural); tipos de conflicto; dinámica de los conflictos, así como momentos y estrategias adecuados para efectuar análisis de conflictos. Al final de la unidad, se espera que las personas participantes comprendan mejor el perfil, causas, actores, motivaciones y dinámica de los conflictos. Asimismo, que se sientan familiarizadas con los marcos de análisis y diagnóstico que les ayudarán a implementar programas de manera más efectiva y sostenible en entornos conflictivos.

En la tercera unidad, «Construcción de la paz», se brinda una serie de respuestas desde el enfoque de justicia y construcción de paz (JCP) que pueden adaptarse a la prevención y mitigación de conflictos, o integrarse en los programas de ayuda y desarrollo en entornos conflictivos. Las secciones de esta unidad incluyen visualización de la paz e interpretación de formas de construirla; toma de conciencia sobre los principios de construcción de la paz de CRS; comprensión de las cuatro dimensiones para la transformación de conflictos; participación en la construcción de la paz a múltiples niveles; aplicación de métodos propios de CRS para responder a conflictos; y reconocimiento del papel de la reconciliación en JCP. Los participantes serán expuestos a la metodología de las 3 C y 4 D, la cual establece el fundamento para el fortalecimiento de la cohesión social, paz y justicia en muchos de los entornos de nuestros programas.

La unidad cuatro, «Diseño de la construcción de la paz y medición de los progresos», ayudará a los participantes a planificar, medir y analizar los resultados. Las secciones de esta unidad examinan diversos modos de aplicar el análisis de conflictos al diseño de intervenciones en materia de JCP; cómo integrar JCP como medio para acelerar y amplificar un cambio duradero, incluyendo la integración de consideraciones de género y juventud; y el diseño de intervenciones de construcción de paz que sean sensibles al conflicto. Además, se equipará a las personas participantes para que apliquen teorías de cambio (TdC) en el diseño de programas de construcción de la paz. Al finalizar este tema, las y los participantes comprenderán mejor la forma de visualizar el éxito, desarrollar marcos de resultados, diseñar indicadores y abordar los desafíos que implica la medición de los esfuerzos, así como su atribución.

Además del personal y los socios que trabajan directamente en procesos de construcción de paz, la formación es muy recomendable para el personal de todos los sectores interesados en la integración de estos temas, sobre todo cuando consideran que los resultados de sus proyectos pueden verse afectados por la fragilidad del Estado, tensiones subyacentes, divisiones sociales y conflictos violentos. En resumen, se pretende que esta introducción a la construcción de paz sea de utilidad para un amplio espectro de participantes. Para ello, los fundamentos del tema proporcionan

una base indispensable para las personas que trabajan en estos procesos, así como para profesionales de la asistencia y el desarrollo.

A continuación, se presenta una clave de los íconos utilizados en este manual de participantes para facilitar la navegación al utilizar el documento.



Representa actividades o ejercicios para realizar en grupos, parejas, etc.



Representa mensajes clave.



Representa herramientas.



Recursos y folletos

Tenemos la certeza de que, en el afán por profundizar los conocimientos y perfeccionar sus habilidades, este manual de participantes será de gran ayuda.

Siglas y acrónimos

AI , por sus siglas en inglés	Indagación apreciativa
AJPWG , por sus siglas en inglés	Grupo de Trabajo Africano para la Justicia y la Construcción de Paz
CBT	Terapia cognitivo-conductual
CDA	Colaboración para la Acción de Desarrollo, Proyectos de Aprendizaje en Colaboración
CPGG	Construcción de paz, gobernanza y género
CRS	Catholic Relief Services
GAIN , por sus siglas en inglés	Indicadores aceptados mundialmente
GAAP	Grupo de autoahorro y préstamos
DHI	Desarrollo humano integral
DJP	Desarrollo juvenil positivo
DSI	Doctrina Social de la Iglesia
FdF	Formación de formadores
JCP	Justicia y construcción de paz
MEAL , por sus siglas en inglés	Seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje
Mini-BCS	Minibarómetro de cohesión social
ONG	Organización no gubernamental
OCDE-CAD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico—Comité de Ayuda al Desarrollo
PBTC , por sus siglas en inglés	Comisión Técnica para la Construcción de la Paz
PESTEL , por sus siglas en inglés	Políticas económicas, socioculturales, tecnológicas, medioambientales y legales
PWL , por sus siglas en inglés	Paz en general
RPP	Reflexión Sobre Prácticas de Paz
STAR , por sus siglas en inglés	Estrategias para la Concienciación sobre el Trauma y la Resiliencia
TdC	Teoría de cambio
USAID , por sus siglas en inglés	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
3 C	Conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes
4 D	Decidir, desear, diseñar y dar
4 P	Perfil, problema, personas y proceso

Resumen de sesiones y unidades

Hay cuatro unidades que se cubrirán durante un lapso de cinco días. A continuación, se muestra una agenda ilustrativa; la agenda real debe adaptarse al contexto de cada capacitación.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA	TERCER DÍA	QUINTO DÍA
	VISIÓN GENERAL Y FUNDAMENTOS (UNIDAD 1)	CONSTRUYENDO LA PAZ (UNIDAD 3)	CONSTRUYENDO LA PAZ	DISEÑO DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y MEDICIÓN DEL PROGRESO (UNIDAD 4)	DISEÑO DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y MEDICIÓN DEL PROGRESO
Sesión de la mañana 1	<p>Evaluación previa (20 minutos)</p> <p>Unidad 1 (a): Objetivos generales de la formación y hoja de ruta (20 minutos)</p> <p>Unidad 1 (b): Historia y fundamentos de la construcción de paz y justicia (JCP) de CRS (40 minutos)</p> <p>Unidad 1 (c): Relevancia de la construcción de paz (CP) para el marco de CID de CRS (40 minutos)</p>	<p>Unidad 3 (a): Visión de la paz y comprensión de su construcción (50 minutos)</p> <p>Unidad 3 (b): Principios de CP de CRS (30 minutos)</p> <p>Unidad 3 (c): El cambio que buscamos—Cuatro dimensiones de la transformación del conflicto (40 minutos)</p>	3 C/4 D continúa (120 minutos)	<p>Unidad 4 (c-i): Integración JCP (30 minutos)</p> <p>Unidad 4 (c-ii): Integración de cuestiones de género en JCP (60 minutos)</p> <p>Unidad 4 (c-iii): Integración de los jóvenes en JCP (30 minutos)</p>	<p>Unidad 4 (e): Introducción a la medición de la CP—marcos, indicadores y desafíos (90 minutos)</p> <p>Unidad 4 (f): Planificación de la acción (30 minutos)</p>
Descanso matutino					
Sesión de la mañana 2	<p>COMPRENSIÓN DEL CONFLICTO (UNIDAD 2)</p> <p>Unidad 2 (a): Definición del conflicto (50 minutos)</p> <p>Unidad 2 (b): Etapas del conflicto—Analogía del «conflicto como fuego» (70 minutos)</p>	<p>Unidad 3 (d): Respuestas de CP en varios niveles (40 minutos)</p> <p>Unidad 3 (e): Respuestas de CP—Combinación de diferentes niveles, etapas del conflicto y dimensiones del cambio (80 minutos)</p>	Unidad 3 (h): Introducción a la reconciliación y sus cuatro pilares (120 minutos)	<p>Continuación de la integración juvenil (30 minutos)</p> <p>Unidad 4 (d): Uso de TdC en el diseño de programas de CP (60 minutos)</p> <p>Unidad 4 (e): Introducción a la medición de la CP—marcos, indicadores y desafíos (30 minutos)</p>	<p>Evaluación posterior (20 minutos)</p> <p>EVALUACIÓN FINAL DEL ENTRENAMIENTO (10 minutos)</p> <p>CEREMONIA DE CLAUSURA (30 minutos)</p> <p>FIN</p>
Almuerzo					
Sesión de la tarde 1	<p>Unidad 2 (c): Introducción al análisis de conflictos, sus elementos y herramientas clave (65 minutos)</p> <p>Unidad 2 (d): Práctica de la aplicación de herramientas básicas de análisis de conflictos (85 minutos)</p>	<p>El ejercicio continúa (30 minutos)</p> <p>Unidad 3 (f): Métodos para responder a los conflictos (60 minutos)</p>	<p>Diseño de CP y M&E (UNIDAD 4)</p> <p>Unidad 4 (a): Asimilación del análisis de conflictos (30 minutos)</p> <p>Unidad 4 (b): Introducción a la CP sensible a los conflictos (60 minutos)</p>	Los participantes comparten y aprenden del trabajo de CP de los demás (por ejemplo, a través de puestos de mercado) (90 minutos)	
Descanso de la tarde					
Sesión de la tarde 2	Continúa la práctica de la aplicación de herramientas básicas de análisis de conflictos	Unidad 3 (g): Introducción a la metodología 3 C/4 D de CRS (60 minutos)	Programa Aprender del País Anfitrión (60 minutos)	Intercambio de participantes: el intercambio y el aprendizaje continúan (60 minutos)	
Cierre del día					



Miembros de las comunidades musulmana y cristiana participan en un taller sobre sanación del trauma como parte de la Asociación Interconfesional para la Construcción de la Paz en la República Centroafricana. Foto de Sam Phelps/CRS

Unidad 1: Visión general y principios para la construcción de la paz en CRS

La primera unidad introduce al plan de estudios, incluyendo los objetivos generales de la formación. Esta unidad presenta también la historia y el posicionamiento actual del enfoque de justicia y construcción de paz de CRS. Explica la manera en que el trabajo de JCP de CRS está arraigado en la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y proporciona una buena oportunidad para estudiar las conexiones entre la JCP y el marco de desarrollo humano integral (DHI).

Objetivos de aprendizaje:

- Las personas participantes explicarán los motivos y la forma en que la justicia y la construcción de la paz son fundamentales para la misión de CRS.
- Asimismo, explicarán la forma en que los temas de justicia y construcción de paz se encuentran arraigados en la Doctrina Social de la Iglesia y su relevancia para el marco de DHI de CRS.

UNIDAD 1 (A): OBJETIVOS GENERALES DE LA FORMACIÓN Y HOJA DE RUTA

INTRODUCCIÓN BREVE

Esta unidad destaca los objetivos generales de la formación y su hoja de ruta.

OBJETIVOS GENERALES DE LA FORMACIÓN

La formación persigue los siguientes objetivos:

- Explorar la importancia de la justicia y consolidación de la paz en la Doctrina Social de la Iglesia y en la misión social de la Iglesia;
- Fortalecer las competencias fundamentales de las personas participantes en el diseño, métodos y herramientas, así como en la medición de la justicia y la construcción de paz.

Si bien el primer objetivo se alcanzará—en gran medida—por medio de la primera unidad, el segundo se logrará a través de las unidades 2, 3 y 4.

HOJA DE RUTA: IMPLICACIONES EN EL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ

La hoja de ruta presentada se refiere a los contenidos que se tratarán a lo largo de la formación, pero evidencia las implicaciones del proceso de construcción de la paz. **Al finalizar la formación, quien participe será capaz de comprender lo que conlleva un proceso de consolidación de la paz y contará con las herramientas necesarias para llevar a cabo una intervención de este tipo.**

La hoja de ruta inicia con la interpretación de los principios de construcción de la paz de CRS y continúa con la comprensión del conflicto. A continuación, la atención se centra en la consolidación de la paz y, por último, en el planteamiento y la evaluación del progreso. Consulte el diagrama de la unidad 1 / folleto 1.





MENSAJES CLAVE

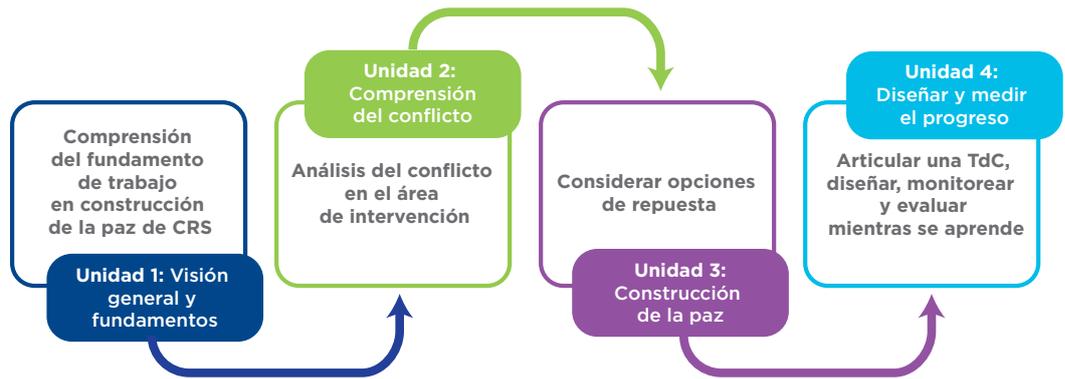
La capacitación fue diseñada de tal forma que, al concluir, cada participante será capaz de comprender a profundidad las características del proceso de construcción de la paz y tendrá las capacidades para hacer una intervención en dicho proceso.



RECURSOS Y FOLLETOS DE FORMACIÓN

UNIDAD 1 / FOLLETO 1

Hoja de ruta: implicaciones en el proceso de consolidación de la paz



UNIDAD 1 (B): HISTORIA, FUNDAMENTOS DE JUSTICIA Y CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ EN CRS

INTRODUCCIÓN BREVE

CRS propicia el desarrollo humano respondiendo a grandes emergencias, combatiendo enfermedades y pobreza, así como cultivando sociedades pacíficas y justas.



HISTORIA DE LOS ENFOQUES DE JUSTICIA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN CRS



ACTIVIDAD—DISCUSIÓN EN LA MESA Y CUESTIONARIO

Iniciaremos con un breve cuestionario. En grupos de trabajo, analicen colectivamente cada una de las afirmaciones de la primera unidad / recurso de capacitación 1 (cuestionario sobre la historia de CRS), y determinen si «se ha aplicado en CRS desde el principio» o «fue adoptada por CRS a lo largo del tiempo». ¿Alguna de las respuestas les sorprendió?

El cuestionario nos ayuda a comprender la razón por la que CRS ha integrado una visión amplia de la justicia al abordar los problemas relacionados con estructuras y sistemas injustos que provocan o preservan pobreza, marginación y conflictos.

A continuación, se presenta una historia sobre el progreso de la «lente de justicia» de CRS.

La evolución de la visión de justicia de CRS

Según expusimos, CRS fue fundado en 1943 con el interés de consolidar el compromiso de la Conferencia de Obispos Católicos de los Estados Unidos al servicio de los pobres y vulnerables en el extranjero. En un comienzo, la labor se centró en atender emergencias, con un enfoque en refugiados. En la década de 1950, CRS trascendió la asistencia de contingencias para dedicarse a promover el desarrollo: autoayuda y mejoras sostenibles en la vida de las personas.

Avancemos hasta el genocidio de 1994 en Ruanda. Además de ser una desgracia terrible, el genocidio supuso una aleccionadora llamada de atención para el liderazgo de CRS. La organización ha estado presente en Ruanda desde principios de la década de 1960, ofreciendo asistencia y apoyo al desarrollo. Sin embargo, ¿qué repercusiones tuvieron estos esfuerzos en las condiciones que provocaron el genocidio? ¿Habíamos permanecido ajenos a las dinámicas de exclusión, marginación y deshumanización? Se concluyó que, en adelante, CRS debía procurar abordar las causas estructurales de los conflictos y la pobreza, aunque se siguiera paralelamente respondiendo a necesidades inmediatas.

A finales de la década de 1990, CRS adoptó una estrategia basada en la justicia para hacer frente a los procesos estructurales que provocan pobreza y marginación, y se implementó una «lente de justicia» para enmarcar nuestra comprensión de los contextos en los que operamos, así como nuestras estrategias de respuesta. Han proliferado nuevos programas en sectores como la construcción de la paz y la educación, a la vez que hemos reforzado nuestro compromiso de colaboración con las organizaciones locales. CRS también recurrió al rico acervo de la Doctrina Social de la Iglesia para dar forma a nuestra interpretación de la justicia.

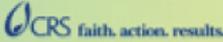
La historia reafirma con más fuerza la importancia de la lente de la justicia. La óptica de la justicia permite a CRS abordar las causas profundas de los conflictos y la pobreza, respondiendo a problemas centrales incrustados en estructuras injustas, como la exclusión y la marginación.

DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA (DSI)

CRS ha asumido ocho principios orientadores basados en la Doctrina Social de la Iglesia. Estos principios incluyen: el sentido sagrado y de dignidad para toda la vida humana; derechos y responsabilidades; bien común; esencia social de la humanidad; solidaridad; subsistencia; opción preferencial por los pobres; y administración (ver unidad 1 / folleto 2 para una explicación sucinta de cada uno de ellos). La referencia a estos principios orientadores nos permite garantizar que nuestro trabajo está en sintonía con los valores y la visión social de la Iglesia católica.

Doctrina social de la Iglesia

- El carácter sagrado y la dignidad de toda vida humana.
- Derechos y responsabilidades.
- El bien común.
- Naturaleza social de la humanidad.
- Solidaridad
- Subsidiariedad
- Opción por los pobres
- Corresponsabilidad

8 

Estos principios se aplican a toda la planificación de CRS, que incluye justicia y construcción de la paz.



ACTIVIDAD—DISCUSIÓN EN GRUPOS DE TRES

Catholic Social Teaching

What significance do you think these CST principles have for peacebuilding?





Al considerar la pregunta anterior, los aspectos clave deberían incluir: la importancia de las relaciones correctas; el trabajo con los socios locales que se ocupan de abordar la justicia y la construcción de la paz en sus comunidades; y la preocupación intersectorial por la equidad. Los principios de la Doctrina Social de la Iglesia y la atención general a las relaciones justas son consistentes con las enseñanzas éticas de muchas otras religiones y tradiciones espirituales.



MENSAJES CLAVE

- El trabajo de CRS a favor de la justicia y la paz es un rasgo fundamental de nuestra identidad católica. Perseguimos esta visión basándonos en nuestro compromiso con los principios fundamentales de la Doctrina Social de la Iglesia.
- Nuestros valores y la lente de la justicia nos obligan a prestar mucha atención a las personas que participan y se ven influidas por nuestro trabajo, especialmente entre los grupos marginados y vulnerables. Con este criterio, CRS se empeña en garantizar que todos nuestros programas, incluidos los de JCP, tengan en consideración las cuestiones de género, integren a los jóvenes y sean sensibles a la protección.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 1 / FOLLETO 1

Cuestionario sobre la historia de CRS

En grupo, analicen cada afirmación y determinen si «se ha aplicado a CRS desde el principio» o «fue adoptada por CRS a lo largo del tiempo». Marcar con una cruz la columna correspondiente.

AFIRMACIÓN	¿FUE APLICADO POR CRS DESDE EL INICIO?	¿CRS LO ADOPTÓ A LO LARGO DEL TIEMPO?
1. CRS brinda apoyo basado en necesidades, más allá del credo, la raza o la nacionalidad.		
2. CRS cumple el compromiso de la Conferencia de Obispos Católicos de Estados Unidos de asistir a las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad en el extranjero.		
3. CRS proporciona asistencia a las personas que son víctimas de conflicto y guerra.		
4. CRS se dedica a eliminar las causas estructurales de la pobreza a través del desarrollo.		
5. CRS procura modificar las estructuras que provocan y perpetúan formas de pobreza y marginación.		
6. Los principios que orientan la labor de CRS están en la Doctrina Social de la Iglesia.		

UNIDAD 1 / FOLLETO 2

Doctrina Social de la Iglesia

- La piedra angular de la DSI es la sacralidad de la vida humana. Dicha dignidad se deriva de nuestra creación a imagen de Dios, y no únicamente de nuestras acciones y aportes.
- **En consecuencia, la dignidad humana debe modelar la forma en que debemos relacionarnos.** Toda persona detenta derechos y responsabilidades esenciales que provienen de nuestra dignidad humana y nos pertenecen como seres humanos, independientemente de cualquier estructura social o política. Nuestros derechos se corresponden con los deberes y responsabilidades de respetar los de los demás y obrar por el bien común.
- El **bien común** es parte del tejido social necesario para que todas las personas dispongan de la oportunidad de disfrutar su dignidad humana y alcanzar todo su potencial.
- Estamos llamados a vivir en colectividad unos con otros; a esto se denomina «la naturaleza social de la humanidad». Es decir, no podemos concretar nuestro potencial a plenitud en aislamiento, sino en relación con quienes nos rodean. La forma en que organizamos nuestras familias, sociedades y comunidades incide directamente en la capacidad que tenemos de concretar nuestro potencial humano a plenitud.
- Somos parte de una sola familia humana; la convivencia **solidaria** con dicha familia es evidencia de que sabemos vivir en comunión.
- La subsidiariedad establece que un nivel superior de gobierno—u organización—no debe desempeñar ninguna función u obligación que pueda ser gestionada con mayor eficacia en un nivel inferior por personas que están más familiarizadas con el problema y poseen una comprensión más precisa de este.
- La DSI hace especial énfasis en la **opción preferencial por los pobres**. Es decir, en la idea de que en cualquier decisión económica, política o social se debe dar prioridad a las necesidades de quienes viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. La opción preferencial por los pobres fortalece a toda la comunidad, pues el desempoderamiento de cualquier miembro de la sociedad provoca heridas en el resto.
- Por último, debemos poner en práctica formas de administración adecuadas, utilizando y distribuyendo los recursos de forma justa, equitativa y respetando la integridad intrínseca de la creación.

UNIDAD 1 (C): RELEVANCIA DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ EN EL MARCO DEL DHI DE CRS

INTRODUCCIÓN BREVE

En la unidad 1 (c) analizaremos los orígenes y elementos del marco de desarrollo humano integral (DHI) de CRS; también exploraremos las conexiones entre el DHI y las estrategias de justicia y construcción de paz (JCP).

IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ EN EL MARCO DEL DHI DE CRS

El DHI es un concepto cimentado en la Doctrina Social de la Iglesia (DSI). El DHI es tanto una aspiración como un proceso; un fin y un medio en sí mismo. A principios de la década de los años 2000, cuando la «lente de la justicia» de CRS era todavía un concepto reciente, los equipos de programación buscaban ponerlo en práctica como un marco general para orientar su trabajo. Estas necesidades fueron expresadas durante una reunión de coordinación de los equipos de respuesta a la emergencia y de medios de vida agrícolas en 2002; en consecuencia, el marco de DHI se preparó como respuesta. Dicho marco proporciona una herramienta visual útil para vincular los objetivos de ayuda y desarrollo de CRS de manera que se promueva la dignidad humana y la justicia social en todos los programas.

¿Qué es el Desarrollo Humano Integral?

El DHI es tanto un objetivo como un proceso enraizado en la Doctrina Social de la Iglesia.

- Objetivo: el bien de cada persona y de todas las personas. Es cultural, económico, político, social y espiritual.
- Proceso: permite a los individuos y a las comunidades proteger y ampliar las opciones que tienen para mejorar sus vidas, satisfacer sus necesidades humanas básicas, liberarse de la opresión y realizar su pleno potencial humano.



11  faith. action. results.

Las tres características clave del DHI

- **Holístico:** no solo importa el desarrollo económico, sino el desarrollo integral de toda la persona.
- **Solidario:** el DHI promueve los derechos y las responsabilidades de todas y cada una de las personas, y de todas las personas entre sí.
- **Justicia y paz:** el DHI únicamente puede llevarse a cabo en una sociedad justa y pacífica que respete la dignidad humana de cada persona, el carácter sagrado de la vida y la integridad de la creación.

12

CRS faith. action. results.

El marco y los principales componentes del DHI se presentan a continuación (ver unidad 1 / folleto 3). Estructuras y sistemas; choques, ciclos y tendencias; y estrategias se detallan en el folleto 4.



13

CRS faith. action. results.

Relevancia de JPB en el marco del DHI

- ¿En qué puntos del marco de DHI cree que son más relevantes las problemáticas de justicia y construcción de la paz?

- ¿Dónde pueden tener más impacto las iniciativas de justicia y construcción de la paz?

14


Es pertinente tener las siguientes consideraciones:

- Nuestros programas no pueden limitarse a fortalecer o incluso diversificar los recursos de las personas: también deben considerar el poder con el que operan las estructuras y sistemas que limitan o habilitan el acceso a dichos recursos. Por ejemplo, las leyes pueden determinar quiénes acceden a la propiedad de la tierra; las normas sociales pueden favorecer o restringir la asistencia de las niñas a la escuela o fomentar la violencia de género; los sistemas y estructuras pueden permitir que un grupo étnico se beneficie a costa de otro, etc.
- Una perspectiva de justicia y construcción de paz podría conducir a una mejor comprensión de estas estructuras y sistemas, así como a estrategias para hacerlas más inclusivas y equitativas.
- La consideración sobre las relaciones de poder y la equidad nos servirá para fortalecer la voz de las poblaciones, así como el acceso a las estructuras y sistemas, incluyendo el empoderamiento de mujeres, niñas y jóvenes, y también de otros grupos en condición de vulnerabilidad para que participen efectivamente en dichas dinámicas.
- El análisis de conflictos—que aprenderemos a realizar en la unidad 2—también puede contribuir a ampliar la comprensión de los procesos que afectan la vulnerabilidad y resiliencia de las personas.
- Una sociedad justa y pacífica es un marco en el que resulta posible el DHI, y perseguirlo ayuda a promover la dignidad humana y otras formas de justicia social.





MENSAJES CLAVE

- La visión del DHI se refiere al bienestar pleno de la persona de manera individual y de todas las personas en su conjunto. La idea de la resiliencia está en el núcleo, y esta enlaza con el compromiso de CRS de lograr sociedades justas y pacíficas.
- No podemos fomentar el DHI sin prestar atención al modo en que las estructuras y los sistemas afectan la capacidad de las personas de acceder a sus recursos, utilizarlos, conservarlos y construirlos, así como la capacidad para ejercer sus derechos y responsabilidades. Esto incluye las decisiones, la selección de estrategias y la posibilidad de ejercer una voz y un poder: todas las áreas en las cuales la construcción de la paz tiene la posibilidad de incidir de forma positiva.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 1 / FOLLETO 3

El modelo de desarrollo humano integral¹



1. Catholic Relief Services, 2008. *Guía para usuarios sobre el desarrollo humano integral (DHI): guía práctica para socios y colaboradores de CRS*, Geoff Heinrich, David Leege y Carrie Miller. Disponible en: A User's Guide to Integral Human Development (IHD)

UNIDAD 1 / FOLLETO 4

Los componentes del marco del desarrollo humano integral (DHI)

RECURSOS	SISTEMAS Y ESTRUCTURAS	CRISIS, CICLOS Y TENDENCIAS	ESTRATEGIAS
<p>Son las cuestiones tangibles o intangibles que se poseen, o sobre las cuales se puede tener algún reclamo, o algún acceso. Podemos describirlos como «capital» o «capacidades». Mientras más activos se posean, más rico se es; y, tener una mayor diversidad de activos reduce la vulnerabilidad a las crisis. Existen seis categorías de activos: naturales, físicos, financieros, espirituales, humanos, sociales y políticos. Las primeras tres categorías tienden a ser tangibles, mientras que las últimas tres son intangibles. Los activos espirituales y humanos suelen encontrarse dentro del individuo mismo, mientras que los otros están parcialmente condicionados por las condiciones sociales de la persona. Por otro lado, los activos políticos y económicos también se ven afectados por el género, edad, estatus social, identidad grupal, etc.</p>	<p>Las estructuras y sistemas organizan, regulan e influyen la manera en la cual las personas viven. Afectan sus actividades, la forma en que las ejecutan y las estrategias que utilizan para establecer vínculos. Las estructuras se refieren a organizaciones e instituciones, mientras que los sistemas se refieren a valores, actitudes y políticas. A CRS le interesa el modo en que dichas estructuras y sistemas inciden en la capacidad de las personas para mantener, maximizar y diversificar sus recursos, y el método en que estos recursos permiten o limitan la participación en dichos sistemas y estructuras.</p>	<p>Estos elementos afectan el contexto del desarrollo humano de forma positiva o negativa. Las crisis son eventos súbitos e intensos que pueden dañar la vida de las personas o sus medios de subsistencia; pueden ser políticos, económicos, ambientales o sociales. Los ciclos son situaciones que ocurren de forma periódica, normalmente estacionaria, y tienden a ser predecibles. También pueden ser políticos, económicos, ambientales o sociales. Las tendencias son cambios graduales que pueden ocasionar daño o bienestar.</p>	<p>Los hogares desarrollan estrategias para alcanzar sus aspiraciones en función de los recursos a los que tienen acceso y los riesgos a los cuales están expuestos, considerando tanto los factores favorables como perjudiciales en sus estructuras y sistemas. Estas estrategias tienen un resultado que, idealmente, contribuyen al DHI.</p>



Participantes en un taller sobre construcción de paz en Togo contemplan la metáfora del conflicto como fuego. Foto de Jean Baptiste Talla/CRS

Unidad 2: Comprensión del conflicto

La segunda unidad se centra en comprender el conflicto, así como en discernir la diferencia entre violencia y conflicto. Las etapas de un conflicto son explicadas comparándolas con el fuego. Esta unidad, asimismo, profundiza en el análisis del conflicto y proporciona oportunidades para ponerlo en práctica utilizando herramientas básicas para el efecto.

Objetivos de aprendizaje:

- Las personas participantes describirán la naturaleza del conflicto y discernirán entre conflicto y violencia.
- Asimismo, describirán las implicaciones del análisis de conflictos y pondrán en práctica sus herramientas esenciales.

UNIDAD 2 (A): DEFINICIÓN DEL CONFLICTO

INTRODUCCIÓN BREVE

Todas las personas hemos experimentado alguna forma de conflicto en nuestras vidas: mientras convivimos con nuestra familia, cumplimos con nuestras labores, cuando nos relacionamos con miembros y líderes de la comunidad donde vivimos o trabajamos, etc. El conflicto está presente en nuestras vidas. Empecemos por cuestionarnos ¿qué es un conflicto?

DEFINICIÓN DEL CONFLICTO

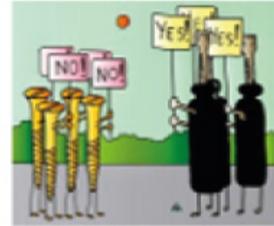


ACTIVIDAD—¿QUÉ ES UN CONFLICTO?



Conflicto

- El conflicto puede definirse como un **desacuerdo** o **lucha** entre personas con necesidades, ideas, creencias, valores u objetivos opuestos.
- Se produce cuando dos o más partes creen que sus intereses son incompatibles. Puede adoptar la forma de conflicto interpersonal, intergrupar, intrapersonal e intragrupal.
- Es un fenómeno **natural y normal**.
- Se expresa en actitudes hostiles, acciones violentas o que perjudican la capacidad de las otras partes para perseguir sus intereses.
- Puede ser latente, sutil o invisible.



6

CRS faith. action. results.

Conflicto

- Es **neutral**: puede tener resultados constructivos o destructivos.
- La percepción del conflicto es importante: ¿percepción negativa o positiva?
- Es preocupante: los conflictos violentos y destructivos ya no son saludables.
- Hay una distinción entre conflicto y violencia. La violencia es siempre destructiva. Puede ser una respuesta al conflicto, una causa y efecto de este. Es un vínculo cíclico.
- Tres formas de violencia: directa/física, estructural y cultural.
- Violencia, conflicto y trauma: la violencia puede crear un trauma y un trauma no procesado a menudo conduce a la violencia.



7

CRS faith. action. results.

Toma en consideración los siguientes puntos al formular una definición de conflicto:

- El conflicto se puede definir como un desacuerdo o una pugna entre personas con necesidades, ideas, creencias, valores u objetivos opuestos.
- Los conflictos se dan cuando dos o más partes consideran que sus intereses son incompatibles. El conflicto puede presentarse en forma interpersonal, intergrupala, intrapersonal e intragrupal. Observa la unidad 2 / apéndice 1 sobre los tipos de conflictos para ampliar la lectura.
- Es un fenómeno **natural**. También es un hecho **normal** en las relaciones humanas.
- El conflicto puede expresarse mediante actitudes hostiles, acciones violentas o decisiones que dañen a otras personas y su capacidad de alcanzar sus aspiraciones.
- Este puede ser latente, sutil o invisible. El conflicto puede permanecer latente y a la espera de un desencadenante.
- El conflicto es **neutral**. Un conflicto podría tener consecuencias benéficas o perjudiciales en función de la forma en que se aborde. No siempre es algo negativo. Las situaciones en las que se abordan los conflictos de forma constructiva y adecuada brindan una posibilidad favorable e incitan a la colaboración en la búsqueda de soluciones. Este tipo de conflictos es esencial para el progreso y la transformación social. Es preocupante cuando los conflictos se tornan violentos y destructivos, pues ya no resultan saludables. Tener una percepción nociva del conflicto podría llevarnos a recurrir a formas de abordaje desfavorables o poco constructivas. Tener una percepción positiva del conflicto nos permite detectar las posibilidades de un compromiso positivo y constructivo para abordarlos.
- Aunque ambos procesos están vinculados, existe un límite entre conflicto y violencia (véase la unidad 2 / apéndice 2 para más información con respecto a las distintas formas de violencia). La violencia siempre tiene repercusiones nocivas. La violencia puede ser una reacción al conflicto (recurso de la violencia para abordar el problema), pero también una de sus causas (por ejemplo, la violencia estructural y cultural) y de sus efectos (por ejemplo, cuando el conflicto conduce a la violencia). Hay un nexo circular.
- Es importante, asimismo, comprender la relación entre violencia, conflicto y trauma. El trauma puede interpretarse como una herida honda tras un evento extraordinario, doloroso o perjudicial que nos hace sentir agobio y amenaza (emocional, mental, física o espiritualmente).² Este puede provenir de algo que se ha experimentado, visto o escuchado. En la mayoría de los casos, la violencia es causal de trauma y, si no se gestiona adecuadamente, puede generar más violencia. El trauma puede incidir en ideas, comportamientos y emociones de las personas. Asimismo, afecta directamente nuestra habilidad de aproximarnos al conflicto de una forma saludable que conlleve a la transformación y construcción pacífica. En la tercera unidad se ofrece una introducción al tratamiento del estrés y el trauma. Para más información, consulta la *Introducción a la concienciación sobre el trauma y la resiliencia*³ de CRS y los recursos del programa *Estrategias para la concienciación sobre el trauma y la resiliencia* (STAR).

² Universidad Menonita del Este, 2016. Village STAR, *Romper los ciclos de la violencia: Construir individuos y comunidades saludables, estrategias para la conciencia y resiliencia ante el trauma* (STAR). Disponible en: www.emu.edu/star

³ CRS, 2018. *Introducción a la concienciación sobre el trauma y la resiliencia*, edición revisada, CRS Sudán del Sur. Véase en: <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/introduction-trauma-awareness-and-resilience>



MENSAJES CLAVE

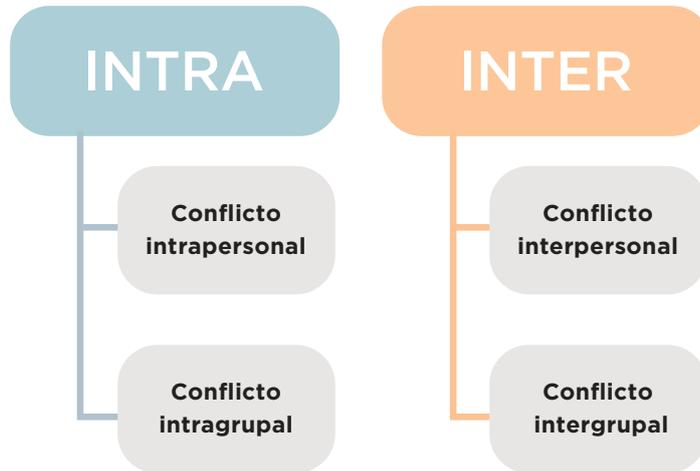
- El conflicto es algo natural, normal y neutral; puede tener resultados beneficiosos o dañinos.
- Cuando el conflicto no se aborda con la suficiente antelación y de forma apropiada, puede convertirse en violencia.
- El conflicto latente puede ser desastroso y es una de las principales preocupaciones de las personas que se dedican a la construcción de la paz.
- Las principales inquietudes del personal dedicado a trabajar por la paz son evitar que el conflicto se convierta en violencia y reducir su intensidad cuando esta se da.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 2 / APÉNDICE 1

Tipos de conflicto



Intrapersonal: Es el conflicto dentro de una persona. Este aspecto implica desacuerdos internos en cuanto a pensamientos, ideas, emociones, valores y predisposiciones. Asimismo, disputas interiores que pueden resultar angustiantes y, si son muy intensas, pueden ocasionar problemas psicosociales e inestabilidades mentales. Por ejemplo, un joven evangélico puede atravesar por un conflicto interno si decide consumir alcohol (debido a la presión grupal) en contra de sus valores religiosos.

Intragrupal: Conflicto al interior de un grupo. Algunos ejemplos de esto pueden ser las pugnas dentro de un partido político por el liderazgo, o el desacuerdo de un grupo religioso por la interpretación de su libro sagrado.

Interpersonal: Conflicto que ocurre entre dos o más personas. Puede tratarse de problemas en una pareja por la administración de los recursos familiares o diferencias entre subalternos y superiores.

Intergrupal: Son los desacuerdos que se dan entre dos o más grupos. Podría tratarse del enfrentamiento entre agricultores y ganaderos por el uso de la tierra, o la lucha entre dos partidos políticos por el reparto del poder.

UNIDAD 2 / APÉNDICE 2

Diferentes expresiones de violencia

Estas son distintas formas en las que se manifiesta la violencia. Es importante comprenderlas y, en ese sentido, el triángulo de la violencia de Galtung resulta muy útil para ilustrarlas.⁴



Violencia física o directa: También es denominada violencia conductual y consiste en la amenaza o el perjuicio corporal visible que se manifiesta a través de fuerza física o de agresiones verbales. Algunos ejemplos son asesinatos, violaciones, ataques, abuso verbal, entre otras.

Violencia estructural: Es un tipo de daño que afecta a un grupo de personas debido a las limitaciones socialmente impuestas y les impide alcanzar un nivel de vida que hubiese sido posible sin estos obstáculos. Es perpetrada institucionalmente, por medio de estructuras de autoridad. Estos obstáculos pueden ser también socioculturales, políticos, legales, religiosos y económicos. La violencia estructural puede expresarse a través de diferentes formas de discriminación, explotación e injusticia padecida por una colectividad o clases de personas cuyo acceso a la educación o satisfacción de necesidades esenciales están limitados.

Violencia cultural: Obedece a expresiones culturalmente prevalentes que provocan que otros tipos de violencia parezcan aceptables en la sociedad. Se destacan algunos elementos de la cultura que justifican y legitiman la violencia. Destacan los rasgos de ciertas culturas que consienten la violencia doméstica contra las mujeres, la educación de menores con métodos perniciosos (por ejemplo, la flagelación), el odio o la discriminación hacia otro grupo identitario.

Estas tres formas de violencia están interrelacionadas, como indican las flechas del triángulo. La violencia directa prolifera por las condiciones que crean tanto la violencia estructural como la cultural. Al mismo tiempo, la violencia directa fortalece las expresiones de violencia cultural y sistémica. Es un círculo vicioso.

⁴ Galtung, Johan, 1969. 'Violencia, paz e investigación sobre la paz', *Journal of Peace Research*, vol. 6, núm. 3, pp. 167-191.

UNIDAD 2 (B) FASES DEL CONFLICTO—ANALOGÍA DEL CONFLICTO COMO FUEGO

INTRODUCCIÓN BREVE

La unidad 2 (b) permite comprender las diferentes etapas del conflicto. Para el efecto, se fundamenta en la unidad anterior, profundizando en la comprensión del conflicto.

VER EL CONFLICTO COMO FUEGO⁵

El conflicto es un fenómeno dinámico. Se mantiene en constante cambio según sus participantes, sus causas y el perfil de un contexto específico. A veces es silencioso. En otras ocasiones, las tensiones son palpables. Durante otra etapa, puede existir mucha intensidad y peleas visibles. Se intensifica y disminuye. Para favorecer la comprensión de las etapas del conflicto, estas unidades aplican la analogía del conflicto como un incendio.

Se buscará estimular la reflexión a partir del procedimiento de encender un fuego de una manera convencional (recoger leña, hierba seca, queroseno y otros materiales necesarios; utilizar una cerilla o un mechero para encenderlo, etc.). Considera que el fuego crece desde una pequeña hoguera hasta una fogata, luego se reduce y se extingue. Es similar a las etapas que atraviesa un conflicto.



⁵ Esta unidad se basa en Neufeldt, R., Fast, L., Robert Schreiter, P., Starken, P. B., MacLaren, D., Cilliers, J., y Lederach, J.P. (2002). *Construcción de la paz: Un manual de capacitación de Caritas. Ciudad del Vaticano: Caritas Internationals. Páginas 56-57, 66, 73, 83-90 y 97.*

Primera etapa: Recolección de materiales para el fuego—conflicto potencial

Segunda etapa: Encender el fuego—confrontación

Tercera etapa: Fogata—crisis

Cuarta etapa: Carbón: desescalada, pero con posibilidad de nuevos conflictos

Quinta etapa: Extinción del fuego—regeneración

Es importante comprender la etapa en la que se encuentra el conflicto en el cual se intenta intervenir, pues cada una presenta oportunidades para aplicar distintas herramientas en la construcción de la paz.

Las etapas podrán analizarse en relación con el contenido de la unidad 2 (a) sobre la definición del conflicto, y la unidad 2 / apéndice 2, sobre las diferentes formas de violencia. Por ejemplo:

- Durante la primera etapa el conflicto está latente. Puede darse violencia estructural (por ejemplo, discriminación, explotación, injusticias); cultural (aspectos de la cultura que justifican y legitiman la violencia), pero sin violencia directa (visible, fuerza física o ataques verbales).
- Durante las dos siguientes fases, si bien resulta evidente la violencia directa, esta se sustenta en la existencia de la violencia estructural o cultural.



ACTIVIDAD—DETERMINAR LA ETAPA DE LOS CONFLICTOS EN NUESTROS CONTEXTOS

Considerar un conflicto específico y la etapa en la que se encuentra

- Reflexione sobre sus países/contextos y el/los conflicto/s que se están viviendo actualmente. También puede considerar cualquiera de los conflictos actuales que conozca.
- Determine la fase en la que se encuentra el conflicto o los conflictos en su país o contexto, basándose en las fases destacadas durante la presentación de la analogía del «conflicto como un fuego». ¿En qué fase se encuentra este conflicto?
- Razona o justifica tu elección.



MENSAJES CLAVE

- Es importante comprender la fase del conflicto que se pretende tratar.
- Esto se debe a que cada etapa presenta oportunidades para determinados conjuntos de intervenciones de construcción de paz.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 2 / FOLLETO 1

Observar el conflicto como fuego⁶



Primera etapa: Recolección de materiales para el fuego—Durante esta fase aún no hay fuego. Es el equivalente a un conflicto latente.

Segunda etapa: Ignición del fuego—En esta etapa el fuego ha sido encendido. Un evento detonante que desencadena la confrontación.

Tercera etapa: Fogata—El fuego arde con fuerza, consumiendo mucha energía y la madera que lo alimenta. Esta etapa equivale a una crisis conflictiva.

Cuarta etapa: Brasas—En esta fase el fuego languidece, tras haber consumido la mayor parte de las maderas, dejando algunas brasas calientes. Esto equivale a un conflicto en constante desescalada, pero si se agrega más combustible existe la posibilidad de que el conflicto estalle nuevamente.

Quinta etapa: Fuego apagado—En esta etapa el fuego se ha extinguido por completo y no hay vestigios de fuego en las brasas. En este proceso la atención ya no se centra en el fuego, sino en la reconstrucción y la regeneración.

Es importante conocer la fase en la que se encuentra el conflicto que se está afrontando, ya que cada una presenta oportunidades para determinadas intervenciones de construcción de paz.

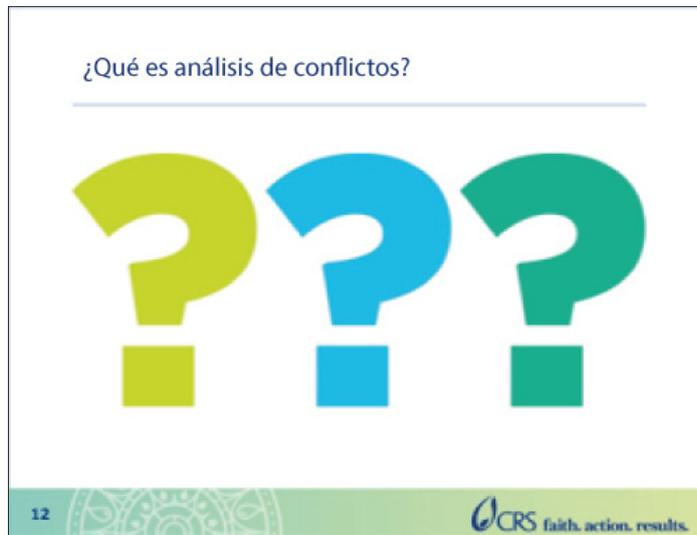
⁶ Tomado de Neufeldt, R., Fast, L., Robert Schreiter, Fr. R., Starken, Fr. B., MacLaren, D., Cilliers, J., & Lederach, J.P. (2002). *Observar el conflicto como fuego. Construcción de la paz: un manual de capacitación de Caritas. Ciudad del Vaticano: Caritas Internationalis*. Páginas 56-57, 66, 73, 83-90 y 97.

UNIDAD 2 (C): INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DEL CONFLICTO, ELEMENTOS ESENCIALES Y HERRAMIENTAS

INTRODUCCIÓN BREVE

Si se desea evitar de forma eficaz que el conflicto sea violento y destructivo, es necesario esforzarse por comprenderlo. El proceso de comprender un conflicto es conocido como análisis de conflictos o, en ocasiones, diagnóstico de conflictos. Comenzaremos por entender el término «análisis de conflictos».

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS?

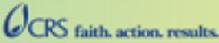


¿QUÉ UTILIDAD TIENE EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS PARA LAS ORGANIZACIONES?

Análisis de conflictos y su utilidad para organizaciones

¿Por qué es importante para CRS o cualquier otra organización realizar análisis de conflictos?

¿En qué consiste su utilidad?



ANÁLISIS DE CONFLICTOS Y SU UTILIDAD

A continuación, una definición de análisis de conflictos:

- Es un proceso que permite organizar conceptualmente a los actores y factores que provocan e impelen los conflictos. Se examina a quienes participan, causas, perfil y dinámica de los conflictos.⁷
- Un procedimiento de sistematización que permite dotar de sentido a lo que ocurre en una situación de conflicto.
- Una investigación estructurada sobre causas y trayectorias posibles de un conflicto que busca identificar oportunidades para gestionar o resolver disputas.⁸

⁷ Africa Peace Forum et al., 2004. *Análisis de conflictos, enfoques del desarrollo sensibles a los conflictos, asistencia humanitaria y construcción de la paz: un paquete de recursos*, capítulo 2. Disponible en: <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Conflict-Sensitive-Approaches-to-Development-Humanitarian-Assistance-and-Peacebuilding-Resource-Pack.pdf>

⁸ Catholic Relief Services, 2017. *Evaluaciones de consolidación de la paz, gobernanza, género, protección y juventud: una guía esencial para profesionales ocupados*, tercera edición—abril 2017. Disponible en: https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/pggpy_third_edition_final_web.pdf

El análisis de conflictos se utiliza para brindar información adecuada para la elaboración de estrategias y la toma de decisiones en los programas. El afán es determinar métodos de intervención adecuados y efectivos.

■ Es importante, sobre todo, para lo siguiente:

1. Construcción de una paz efectiva. Una mejor comprensión de los conflictos permite adoptar medidas programáticas que maximicen el alcance de aquellas estrategias dirigidas a abordarlos, reduciendo elementos clave que los provocan y consolidando relaciones pacíficas. Se ampliará la información sobre esto en la unidad 3.
2. Una planificación eficaz sensible a los conflictos. Una comprensión más amplia del conflicto permite tomar decisiones de programación que pueden reducir los efectos dañinos y estimular los beneficios en cualquier intervención (en diferentes sectores) sobre la paz y la dinámica del conflicto. La unidad 4 contiene una subunidad que trata sobre la sensibilidad al conflicto.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL ANÁLISIS DEL CONFLICTO

Al analizar un conflicto es importante examinar el perfil, causas, actores y dinámicas.⁹ Estos son los elementos esenciales, ampliamente consensuados, en el ámbito del análisis de conflictos.

- **Perfil:** Caracterización sucinta del contexto (político, económico y sociocultural, incluidos los problemas existentes y emergentes, las zonas afectadas y la historia).
- **Causas:** Causas estructurales¹⁰ e inmediatas,¹¹ así como acontecimientos detonantes.¹²
- **Participantes:** Todas las personas que están involucradas o padecen el conflicto (grupos, instituciones, individuos), lo cual incluye sus intereses, metas, capacidades y relaciones.
- **Dinámicas:** Las interacciones que resultan entre perfil del conflicto, participantes y causas, incluyendo los escenarios futuros previstos.

Para CRS, estos factores determinantes están representados como perfil, problema (causas), personas (participantes) y proceso (dinámica), comúnmente conocido como el marco analítico de las 4 P, el cual será explicado en la siguiente sección.

¿QUIÉN DEBERÍA INVOLUCRARSE?

A menudo existe la tentación de llevar a cabo un análisis de conflictos en privado o con un pequeño grupo de colegas en el trabajo. Sin embargo, es preferible crear un proceso participativo donde los datos sean tomados cuidadosamente de grupos seleccionados, incluyendo aquellos a quienes el problema afecta directamente. En este sentido, es importante triangular diferentes puntos de vista, variados y representativos, incluidos los de niños, niñas, hombres, mujeres, jóvenes y ancianos, con el objeto de lograr un análisis más detallado. Por ejemplo, tomar en cuenta a niños, niñas, mujeres y hombres en el proceso de análisis permitirá una mejor integración de las perspectivas de género. Además, brindará una comprensión más profunda de ciertos aspectos:

9 Africa Peace Forum et al., 2004. *Análisis de conflictos, enfoques del desarrollo sensibles a los conflictos, asistencia humanitaria y consolidación de la paz: un paquete de recursos*, capítulo 2. Disponible en: <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Conflict-Sensitive-Approaches-to-Development-Humanitarian-Assistance-and-Peacebuilding-Resource-Pack.pdf>

10 Los factores dominantes que se han incorporado en políticas, estructuras, sistemas y tejido de la sociedad pueden generar condiciones previas a un conflicto violento.

11 Los factores que contribuyen a crear un clima favorable a los conflictos violentos, o a su escalada, a veces son síntoma de un problema más profundo.

12 Los acontecimientos principales, o su anticipación, desencadenarán o intensificarán el conflicto violento.

- La experiencia del conflicto desde distintos puntos de vista.
- Los papeles que juegan mujeres, niñas, hombres y niños durante un conflicto.
- La forma en que las normas de género—conjunto de expectativas sociales y culturales de comportamiento—en un contexto determinado, inciden en la dinámica del conflicto y viceversa.
- El modo en que las normas de género de dicho contexto condicionan el papel que desempeñan las personas en la construcción de la paz, etc.

Este proceso de participación debe llevarse a cabo con cuidado, dándole voz a quienes no la tienen y a las personas que poseen menos poder, y evitando al mismo tiempo exacerbar las tensiones.

Es prudente tener en consideración los posibles riesgos asociados a los ejercicios de análisis mal planificados, especialmente en contextos de conflictos violentos en curso, situaciones de emergencia y en entornos restrictivos.

- En algunos casos, los diálogos cerrados con socios y partes interesadas diversas, pero cuidadosamente seleccionadas, presentan menos riesgos para los participantes y la organización.
- En otros casos, es posible incorporar algunas preguntas de análisis de conflictos en otras herramientas de evaluación sectorial para que no parezca que se acude a las comunidades únicamente a indagar sobre los conflictos existentes.

MARCO DE ANÁLISIS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Aunque existe una amplia gama de herramientas para el análisis de conflictos, esta sesión se centra en las seleccionadas para su uso por CRS.

Análisis de conflictos y su utilidad para organizaciones

¿Por qué es importante para CRS o cualquier otra organización realizar análisis de conflictos?

¿En qué consiste su utilidad?



El marco analítico clave es el que incluye perfil, problema, personas y proceso,^{13,14} comúnmente conocido como las 4 P. Este incluye las siguientes herramientas básicas:

1. Herramienta para el análisis del perfil del conflicto—analiza el perfil
2. Árbol de conflictos—analiza el problema
3. Herramienta de mapeo de actores/relaciones—analiza a las personas
4. Análisis del campo de fuerza—analiza el proceso

Herramienta de análisis de (4 P) perfil, problema, personas y proceso

- Tiene preguntas orientadoras que deben modificarse para su uso.
- Se acompaña por herramientas básicas de análisis.
- Perfil del conflicto, árbol de conflicto, mapeo de actores y análisis del campo de fuerza - puede utilizarse para lograr un nivel de participación más profundo en los grupos de discusión.
- Se recopilan información/datos a través del análisis de literatura y fuentes secundarias, grupos de discusión y entrevistas con informantes clave.
- Se selecciona cuidadosamente a las personas entrevistadas para los grupos de discusión e informantes clave.

 CRS faith. action. results.

Este marco analítico contiene preguntas orientadoras sobre perfiles, problemas, personas y procesos que permiten analizar un conflicto. Se trata únicamente de preguntas orientadoras, y es posible modificarlas para aplicarlas a la evaluación/ análisis de conflictos en los contextos en los que operan. Con base en las preguntas orientadoras del marco analítico, las cuatro herramientas fundamentales que lo acompañan facilitan un proceso de análisis participativo más profundo, como se explicará a continuación. La información y datos se recopilan por medio de grupos de discusión y entrevistas a informantes clave con personas cuidadosamente seleccionadas, como se ha explicado con anterioridad.

¹³ La más reciente herramienta de las 3 P es una adaptación de *Construcción de la paz: un manual de capacitación de Caritas*, Caritas Internationalis, 2002. Esto se basó en una herramienta de análisis utilizada por John Paul Lederach en el *Manual de formación en mediación y facilitación: fundamentos y habilidades para la transformación constructiva de conflictos*, Mennonite Conciliation Services, Akron, PA, 1995.

¹⁴ Esta sección también se basó en Catholic Relief Services, 2016. *Curso de integración de la construcción de la paz, capacitación de cinco días*. Disponible en: <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/peacebuilding-integration-course>



HERRAMIENTA 1: LA HERRAMIENTA PARA PERFILAR EL CONFLICTO: AYUDA A ANALIZAR LA PARTE DEL «PERFIL» EN LAS 4 P.

Perfil

- ¿Cuáles son los problemas relacionados al conflicto (no solo violencia) que enfrentan las personas?
- ¿Dónde están las zonas propensas/afectadas por el conflicto en el contexto más amplio?
- ¿Existe un historial de conflictos previos?

Categoría contextual	Problemas relacionados al conflicto
P – político	
E – económico	
S – sociocultural	
T – tecnológico	
E – ambiental	
L – legal y político	
Otros, por ejemplo, histórico, geográfico, etc.	
Identifica las consideraciones de género a través del PESTEL y otras categorías.	

20



HERRAMIENTA 2: EL ÁRBOL DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS AYUDA A ANALIZAR EL «PROBLEMA» EN LAS 4 P.

El problema (¿Qué?)

¿Cuál es el problema central?

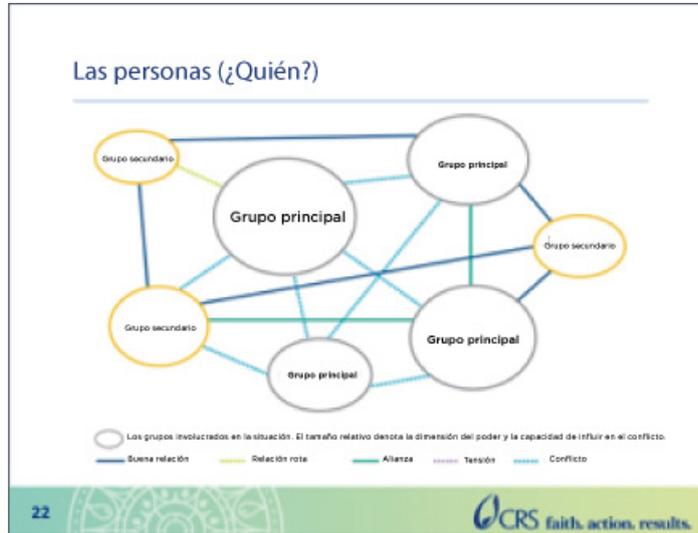
¿Cuáles son sus raíces y causas próximas?
(Un análisis profundo de las causas / lo que oculta el conflicto) plantearse ¿por qué?

¿Cuáles son los efectos?
(Expresiones de conflicto, consecuencias)

21



HERRAMIENTA 3: LA HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES/RELACIONES AYUDA A LAS «PERSONAS» EN LAS 4 P.





HERRAMIENTA 4: LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS: AYUDA A ANALIZAR EL «PROCESO» DE LAS 4 P.



Para una orientación más detallada, vea la unidad 2 / folletos 2, 3, 4, 5 y 6 de este manual.



MENSAJES CLAVE

- A la vez que se consideran los cuatro elementos anteriores del análisis de conflictos, no hay que olvidar identificar también los aspectos relacionados con la paz. Por ejemplo, es necesario identificar los procesos de paz existentes (pasados y actuales), personas que trabajan para promover paz y estabilidad, así como oportunidades para la construcción de paz, etc.
- El análisis del conflicto debe ser deliberado para detectar posibles soluciones.
- Es fundamental la triangulación de perspectivas, incluyendo las opiniones de personas implicadas directamente y que padecen el conflicto. Asimismo, es importante analizar las dinámicas de género en el conflicto. Examinar la forma en que las personas (hombres, mujeres, niños y niñas) experimentan el conflicto en el marco de los cuatro factores mencionados, incluyendo el papel que desempeñan en el conflicto y en la consolidación de la paz, la forma en que las normas de género afectan y son afectadas por el conflicto, necesidades especiales, aspiraciones y motivaciones de la juventud, etc.
- Estas herramientas sencillas dan lugar a un análisis más preciso si se utilizan como mecanismos de análisis participativo. Hay que utilizarlos con grupos seleccionados cuidadosamente.
- Es prudente considerar que producir los diagramas no es el objetivo final. Elaborar el diagrama únicamente facilita las discusiones, las cuales deben ser registradas y usadas para enriquecer el análisis.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 2 / FOLLETO 2

El marco de análisis de perfil, problema, personas y procesos (4 P)¹⁵

Este marco de análisis plantea distintas preguntas que permiten el análisis del perfil, problema, personas y procesos en un conflicto. Se puede emplear para recopilar información por medio de diálogos en grupos focales y entrevistas con informantes clave, utilizando cuatro herramientas complementarias: la herramienta de análisis del perfil del conflicto (unidad 2 / folleto 3); el árbol de conflictos para analizar el problema (unidad 2 / folleto 4); el mapa de actores/relaciones para evaluar cómo las personas se involucran o no (unidad 2 / folleto 5); y el campo de fuerzas para analizar el proceso (unidad 2 / folleto 6).

Perfil: Hace referencia al contexto en el cual se sitúa el conflicto de forma amplia. Es importante comprenderlo porque el conflicto analizado está moldeado por el entorno que lo rodea. Son importantes los aspectos socioculturales, económicos, políticos, medioambientales, geográficos e históricos, entre otros que están ligados a conflictos e inestabilidad, incluidos los marcos normativos y legales. El estudio ha de enfocarse en el modo en que estas cuestiones conducen o son susceptibles de conducir a un conflicto, así como en la forma en que se relacionan con las crecientes tensiones o los conflictos violentos.

Las preguntas clave que se deben considerar: ¿Cuáles son los principales problemas relacionados con el conflicto o los conflictos (no únicamente violencia) a los que se enfrenta la población? ¿Qué normas de género alimentan el conflicto en ese contexto (o facilitan la paz)? ¿Dónde se encuentran las zonas propensas al conflicto o que se ven afectadas dentro del contexto más amplio? ¿Existen antecedentes de conflictos en la actualidad o en el pasado?

Problema: Se trata de las cuestiones particulares sobre las que la gente está en desacuerdo o a las cuales se enfrenta. En este tipo de análisis resulta fundamental examinar las causas del conflicto, teniendo en cuenta las estructurales y las inmediatas, así como los acontecimientos desencadenantes. Es igualmente importante comprender la forma en que se manifiesta el conflicto y afecta a las personas.

Las preguntas clave que deben tenerse en cuenta incluyen: ¿Cuáles son los aspectos más importantes del conflicto? ¿Por qué motivo están peleando las personas? ¿Cuáles son las causas estructurales o de raíz del conflicto? ¿Qué podría considerarse como conductores o causantes inmediatos del conflicto? ¿Qué hechos han contribuido a una escalada del conflicto o a un estallido de violencia? ¿Cuáles han sido los efectos y repercusiones de este conflicto? ¿De qué manera diferente afecta el conflicto a hombres, mujeres, niñas y niños? ¿Qué procesos o estructuras para la resolución pacífica de conflictos existen? ¿Qué oportunidades para construir la paz existen dentro de esa situación conflictiva?

Personas: El propósito es detectar a los grupos, instituciones y personas clave que participan en el conflicto o se ven afectados por él. Este análisis debe contemplar

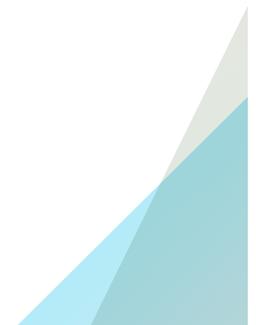
¹⁵ La última herramienta de las 3 P es una adaptación de *Construcción de la paz: un manual de capacitación de Caritas*. Caritas Internationalis, 2002. Consulte también el *Curso de integración de la construcción de la paz de CRS*, formación de cinco días, 2016.

la interpretación de sus características, incluyendo sus intereses y objetivos, capacidades para conflicto y paz, percepción del problema y relaciones entre ellas.

Las preguntas clave que se deben considerar: ¿Quiénes son las principales figuras del conflicto? ¿Quiénes son las partes secundarias? ¿Cuáles son los intereses y objetivos de estos grupos? ¿Cómo participan en el conflicto, incluyendo sus grados de influencia y poder? ¿Cuáles son sus competencias para participar de conflictos violentos? ¿Cuáles son sus habilidades para trabajar por la paz? ¿Cómo es la percepción del conflicto entre los grupos? ¿Cuáles son las funciones e intereses que desempeñan hombres, mujeres, niñas y niños? ¿Qué relación hay entre ellos? ¿Cuáles son las tareas e intereses de hombres, mujeres, niñas y niños? ¿Cómo participan hombres, mujeres, niñas y niños en las situaciones de conflicto y en las iniciativas de paz?

Proceso: Analizar la dinámica de las relaciones entre los diferentes actores/partes, así como causas y perfil del conflicto. Identificar si ha habido escaladas o desescaladas en el conflicto, su inestabilidad y los cambios que se presentan en el contexto para provocar estas tendencias.

Algunas preguntas a tener en cuenta: ¿Cómo se desenvuelve el conflicto? ¿Cuáles son las tendencias recientes y presentes del conflicto (escalada, estabilidad, desescalada, ciclos)? ¿Cómo están transformándose las normas de género y generacionales? ¿Cuáles son los posibles espacios de oportunidad para abordar o responder al conflicto? ¿Qué posibilidades de paz o de mitigación de conflictos se pueden identificar? ¿Cuáles son las hipótesis óptimas, negativas, o qué más posibilidades tienen para el futuro del conflicto y de qué dependen?



UNIDAD 2 / FOLLETO 3



HERRAMIENTA 1: HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONFLICTO: ANALIZA EL PERFIL

¿Qué es?

Es un cuadro que favorece la obtención de información sobre el contexto en el que se sitúa el conflicto que se analiza.

Su propósito

Permite que quienes lo implementan tengan una visión general del entorno en el que se produce el conflicto, la parte del «perfil» de las 4 P. Asimismo, destaca temas relevantes que deben ser investigados con mayor profundidad al analizar las partes de las 4 P: problema, personas y proceso.

¿Cómo implementar esta herramienta?

Paso 1: Define preguntas esenciales que se formularán al realizar una descripción global del contexto del conflicto. Las preguntas se pueden formular y situar después de realizar un análisis bibliográfico y otras fuentes secundarias pertinentes. Las preguntas podrían corresponder a estas amplias categorías de los marcos PESTEL: económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, legal y político. Incluir otras categorías relevantes como la historia o la geografía, por ejemplo, según sea necesario. Las preguntas clave deben incluir: ¿Cuál es el contexto político, económico y sociocultural? ¿Cuáles son los principales problemas (no solo la violencia) a los que se enfrenta la población? ¿Qué normas de género aplicadas a hombres, niños, mujeres y niñas en este contexto alimentan el conflicto (o favorecen la paz)? ¿Dónde están las zonas propensas al conflicto o perjudicadas en el contexto más amplio? ¿Ha habido un antecedente de conflictos en curso o anteriores?

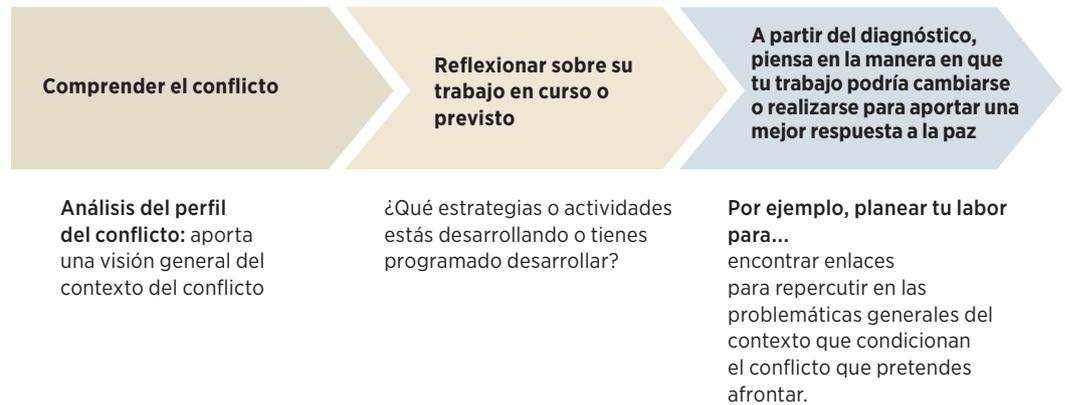
Paso 2: Completa la tabla a partir de las respuestas a las preguntas definidas. Se debe enfatizar el proceso participativo. Considera que todas las categorías anteriores pueden no tener información. Dependen del contexto en el que se desarrolla el conflicto. Las categorías pretenden hacer reflexionar a las personas participantes sobre los contextos de conflicto, considerando diferentes factores.

Muestra de análisis de perfil: perfil del conflicto en la región de Tembo de un país

CATEGORÍA DEL CONTEXTO	PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL CONFLICTO IDENTIFICADOS
Política	Distintos gobiernos no han aplicado políticas de apoyo al desarrollo de la región. Las estructuras de gobierno local son débiles, están corrompidas y rara vez consultan a la población sobre los asuntos que les afectan. Últimamente, organizaciones locales de sociedad civil se han organizado y llevan a cabo esfuerzos para influir en la gobernanza de la región.
Económica	La región ha padecido marginación histórica, de un gobierno a otro, y su población es la más pobre del país. La mayoría de jóvenes no están capacitados y están desempleados. Los minerales son explotados por empresas internacionales en colaboración con ricos empresarios de la región.
Sociocultural	La región Tembo está habitada por dos grupos étnicos, zeí y yab, con antecedentes de tensiones entre ellos, caracterizadas por la violencia esporádica. Los yab son la mayoría con el 60% de la población. Todos son cristianos, pero tienen diferentes denominaciones cristianas. La población es principalmente joven y la mayor parte es menor de cuarenta años. Tanto los zeí como los yab tienen un estricto sistema patriarcal y las mujeres disponen de una participación muy restringida en los asuntos que les afectan.
Geográfica	El conflicto tiene repercusiones en toda la región, sin embargo, los núcleos críticos se encuentran a lo largo de la frontera con la región Y del país, debido a una línea fronteriza en disputa que atraviesa una zona rica en recursos minerales.

Utilice el análisis para fundamentar el trabajo

Reflexiona sobre los datos contenidos en el perfil del conflicto. Piensa en la labor que estás realizando actualmente (o planificando) y en las formas en que se podría mejorar la influencia o controlar los problemas que surgen para reducir el conflicto y promover la paz. Observa la figura debajo.



UNIDAD 2 / FOLLETO 4



HERRAMIENTA 2: HERRAMIENTA DEL ÁRBOL DE CONFLICTOS: ANALIZA EL PROBLEMA

¿Qué es esta herramienta?

Un instrumento visual que utiliza la imagen de un árbol para clasificar las cuestiones clave del conflicto, así como sus causas y efectos o consecuencias.

Su objetivo

Estimular los debates y ayudar a un equipo, grupo o comunidad a entender el origen y efectos de un conflicto y utilizar el análisis como base para su intervención.

Ayuda a interpretar la parte del «problema» en las 4 P. Funciona mejor de forma colectiva que como un ejercicio individual. Si conoces el «árbol de problemas» del trabajo de desarrollo comunitario, reconocerás que este se ha adaptado para utilizarlo en análisis de conflictos.

¿Cómo utilizar esta herramienta?

Traza el dibujo de un árbol, que incluya raíces, tronco y ramas en una hoja grande de papel, una pizarra, un rotafolio, en el lateral de un edificio, en el suelo, etc.

Primer paso: Pega los trozos de papel rotafolio para formar una hoja grande. Dibuja el tronco de un árbol en la hoja grande del rotafolio. Explica que el tronco representa el problema o la situación que se está investigando. En este caso, el problema es el conflicto. Asegúrate de que el grupo comprende claramente el tema del conflicto específico que se analizará. La pregunta fundamental es: ¿cuál es el problema central? Por ejemplo, puede ser una guerra civil, tensiones entre comunidades, violencia callejera, violencia doméstica, huelga escolar, disputas por la tierra, etc. Escribe esto en el tronco del árbol, como tema principal.

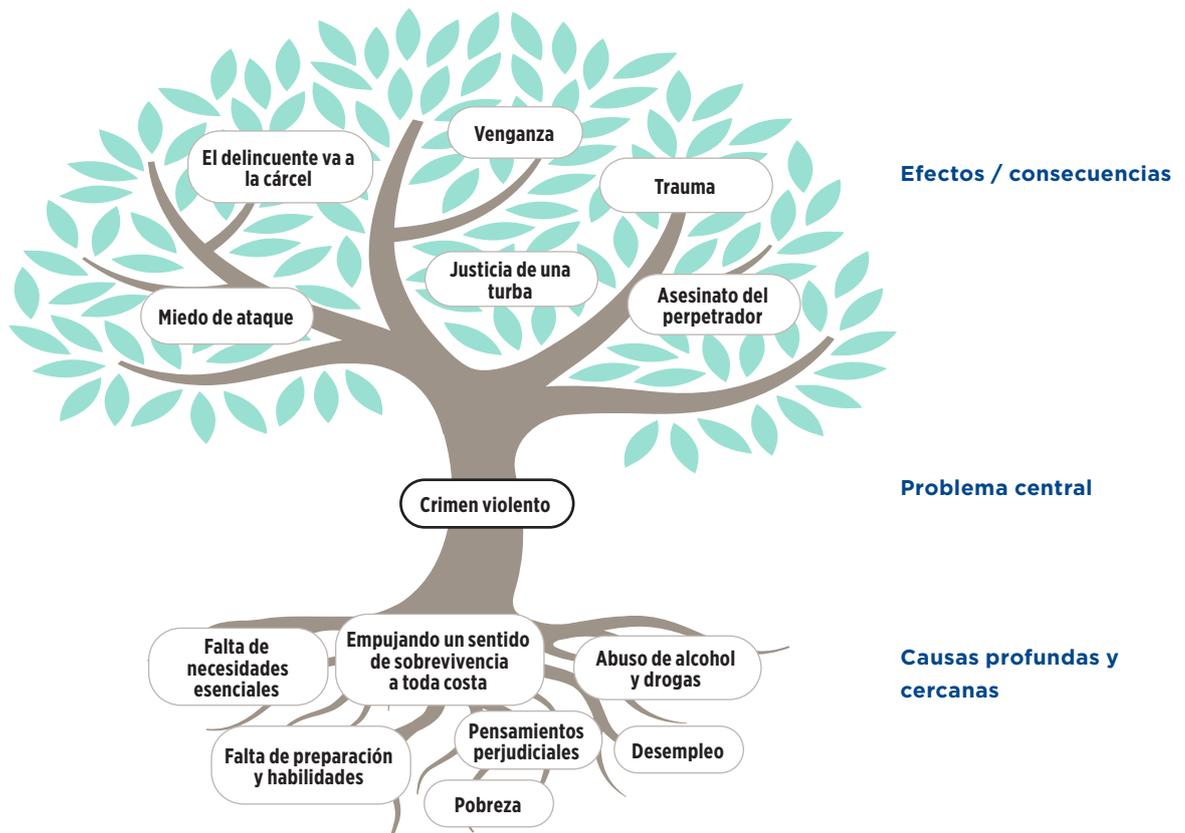
Segundo paso: Agrega las raíces y explica que representan las causas del conflicto. Haz que el grupo discuta las causas de ese problema de conflicto específico. La pregunta fundamental es: ¿cuáles son las raíces del problema? Cuando se llega a una causa, debe escribirse en las raíces. Se podría proporcionar al grupo pequeños trozos de papel de color (la mitad o un cuarto de un papel de tamaño A4) en los que pueden escribir cada causa. Los papeles podrían colocarse en las raíces a medida que avanza el debate. Esto hace que el proceso sea estimulante.

Tercer paso: Traza las ramas y explica que estas representan los efectos que genera el conflicto. Una vez más, pide al grupo que discuta los efectos de esta problemática en particular. La pregunta fundamental que hay que estudiar: ¿cuáles son los impactos de esta conflictividad? Amplía este aspecto para explorar las diferencias entre hombres, mujeres, niños y niñas que padecen el conflicto, así como el impacto sobre la juventud y personas mayores. Los efectos se escriben en las ramas a medida que se generan. Se puede proporcionar al grupo pequeños trozos de papel de colores (la mitad o un cuarto de un papel de tamaño A4) en los que se escriba cada efecto. Los papeles deben colocarse en las ramas mientras la discusión avanza.

Cuarto paso: Concluye resaltando que, al igual que un árbol se sostiene por sus raíces, un conflicto se asienta en sus causas más profundas. Mientras que el tronco, las ramas y las hojas de un árbol pueden verse fácilmente, las raíces suelen estar enterradas. De igual modo, las manifestaciones del conflicto (sus efectos) pueden reconocerse fácilmente, mientras que las causas concretas son a veces difíciles de precisar y, al igual que una planta que vuelve a crecer si no se la arranca de raíz, si se quiere resolver el conflicto, hay que «arrancar sus raíces».

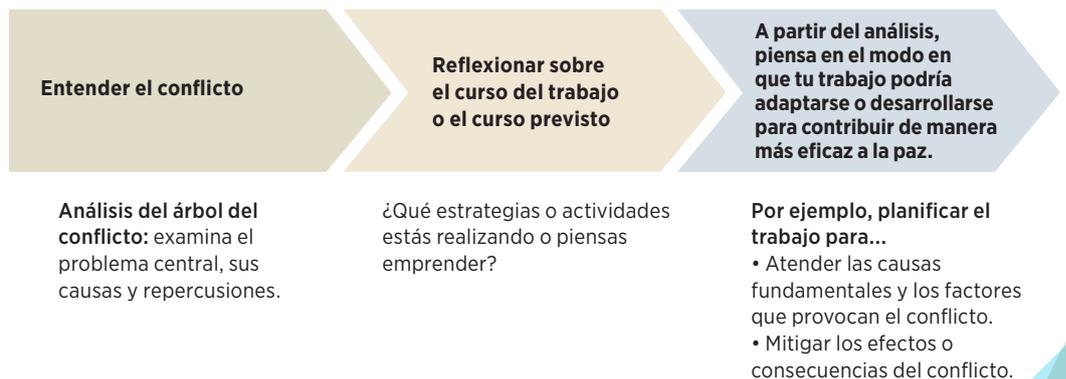
Quinto paso: Utiliza estas ideas a partir del análisis y los intercambios para diseñar una intervención o integrar las propuestas en un proyecto en curso. El grupo se orientará por las siguientes preguntas: ¿cuál es la problemática más importante que debe abordar nuestro grupo u organización? ¿Cuál es la forma adecuada de hacerlo? El grupo establece metas, discute posibles actividades y crea un plan de acción que le ayude a alcanzar el propósito establecido.

Ejemplo de análisis del árbol de conflictos: causas y repercusiones de la delincuencia de carácter violento en la comunidad urbana precarizada Y



Utiliza el análisis para fundamentar el trabajo

Reflexiona sobre el análisis teniendo en cuenta el o los problemas principales, sus causas fundamentales y efectos. Piensa en el trabajo que actualmente llevas a cabo (o que tienes previsto llevar a cabo) y en la manera en que puedes influir (mejor) en las problemáticas emergentes para disminuir conflictos y fomentar la paz. Observa la figura debajo.



UNIDAD 2 / FOLLETO 5


HERRAMIENTA 3: HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES Y RELACIONES:¹⁶ ANALIZA A LAS PERSONAS
¿Qué es?

Es un mapa que proporciona una imagen de las relaciones en un momento determinado, normalmente del presente.

¿Cuál es su propósito?

Identificar las principales partes implicadas (directa o indirectamente), mostrar las relaciones y los problemas de poder entre ellas. Es útil para analizar la parte «personas» de las 4 P. Contribuye a identificar los puntos de entrada para la acción o para facilitar la elaboración de estrategias para tratar el conflicto.

¿Cómo utilizar esta herramienta?

Primer paso: Decide lo que deseas trazar y la perspectiva que utilizarás. Puede ser útil trazar la misma situación desde varias perspectivas, ya que así es la experiencia de las distintas partes.

Segundo paso: Comienza por preguntarte: ¿quiénes son las principales piezas (clave) en este conflicto? Realiza una lluvia de ideas y elabora una lista. Evalúa la lista con el fin de definir quiénes son los cinco u ocho actores principales. De lo contrario, será imposible de gestionar. Clasifica a los cinco u ocho actores clave en las siguientes categorías: actores principales (partes): aquellos directamente implicados; y partes secundarias: aquellos que apoyan o están conectados e influyen de alguna manera en el conflicto, incluidos los actores externos y los grupos marginados.

Tercer paso: A partir de estas listas, dibuja o recorta círculos de colores: cada círculo representa un grupo de actores. El tamaño del círculo refleja el poder relativo de cada grupo. Elige un color para los círculos que representan a los principales participantes y un color diferente para representar a los participantes secundarios.

Cuarto paso: Representa las relaciones entre las partes utilizando los símbolos que se muestran en la siguiente clave (incluye una clave en tu diagrama para explicar símbolos). Las preguntas clave que deben formularse: ¿cuáles son las relaciones entre las partes? ¿Cómo pueden representarse en el mapa (enfrentamientos, relación rota, alianza, etc.)? ¿Hay alguna problemática fundamental entre las partes que deba recogerse en el mapa? Utiliza cuadros para representarlos. ¿Dónde se encuentran tú y tu organización en relación con estas partes? ¿Tienen alguna relación especial que pueda ofrecer oportunidades para trabajar en esta situación de conflicto? ¿Hay agentes que trabajen por la paz y no hayan sido incluidos en la lista de los más importantes? ¿Quiénes son y cuáles son las posibilidades de colaboración con ellos? Aprovecha esta oportunidad para debatir las cuestiones relativas a las «personas» en el marco analítico de las 4 P.

Al trazar el mapa, recuerda destacar la perspectiva de la persona que lo está haciendo. Hazlo simple. No te abrumes incluyendo demasiada información.

¹⁶ Esta herramienta es una adaptación de *Trabajar en el conflicto: habilidades y estrategias para la acción*, de Simon Fisher, Dekha Ibrahim Abdi, Jawed Ludin, Richard Smith, Steve Williams y Sue Williams, publicado por Zed Books en asociación con Responder al Conflicto, 2000.

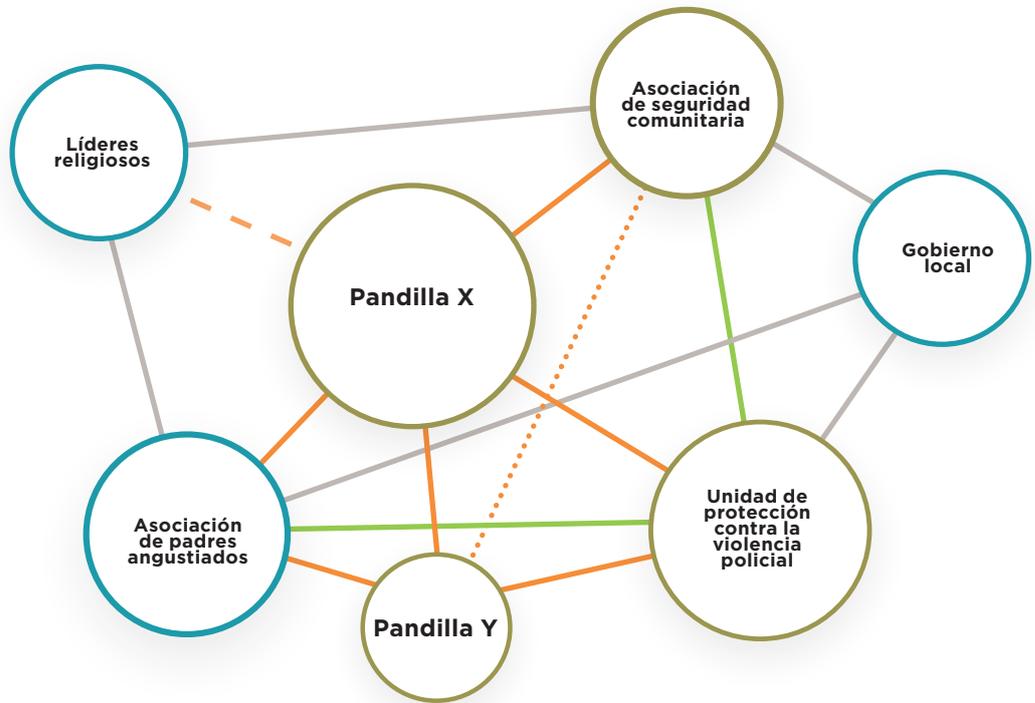
Ejemplo de mapa de relaciones entre las partes: crimen violento en Shantytown

CLAVE



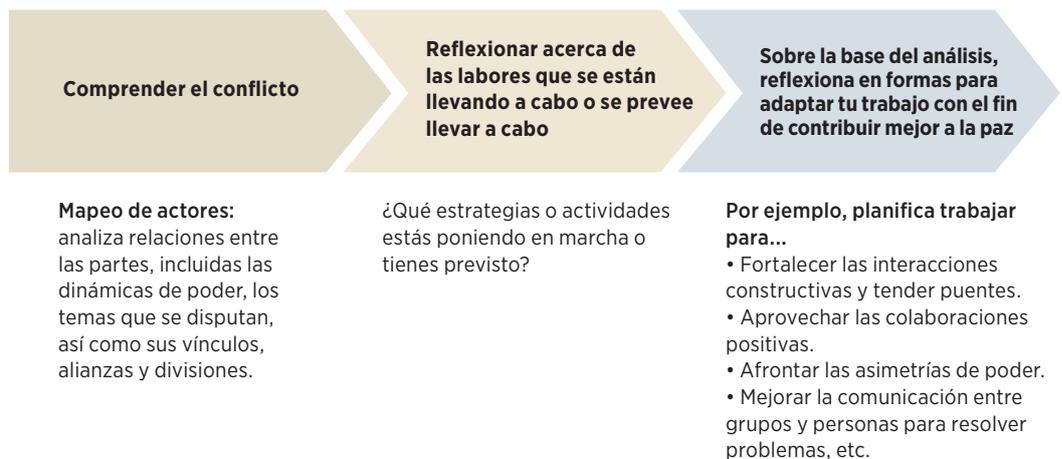
Partes implicadas en el conflicto. El tamaño relativo refleja poder y capacidad de incidencia en el conflicto. Señala a las partes primarias y secundarias con colores diferentes.

- BUENA RELACIÓN
- RUPTURA
- ALIANZA
- TENSIÓN
- CONFLICTO



Utiliza este análisis para fundamentar tu labor

Reflexiona, a través del mapa, sobre las dinámicas de poder y relaciones entre las partes que participan en el conflicto. Recuerda introducir las perspectivas de género y juventud en el análisis de las dinámicas de poder. Reflexiona sobre el trabajo que estás realizando actualmente (o que tienes previsto realizar) y el modo en que puedes influir (mejor) en estas relaciones para reducir los conflictos y promover la paz. Véase la siguiente figura:



UNIDAD 2 / FOLLETO 6


HERRAMIENTA 4: HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS¹⁷—ANÁLISIS DEL PROCESO
¿Qué es esto?

Esta herramienta permite reconocer las diferentes fuerzas que inciden en el conflicto, tanto negativas como positivas.

Su finalidad

Reconocer las fuerzas que intensifican o perpetúan el conflicto (fuerzas negativas) y aquellas que atenúan el conflicto o estimulan la paz (fuerzas positivas). Esta herramienta también ofrece más claridad sobre los poderes que mantienen el *statu quo*. Puede favorecer la evaluación de las fortalezas de un proceso de construcción de paz que debe consolidarse, así como el reconocimiento de las debilidades o deficiencias que deben ser atendidas. Ayuda a analizar la parte del «proceso» en las 4 P.

¿Cómo utilizar esta herramienta?

Primer paso: Especifica el aspecto del conflicto que deseas analizar mediante la herramienta de análisis de campos de fuerza. Escríbelo en la parte superior del papel en forma de rúbrica.

Segundo paso: Debajo de este epígrafe, dibuja una línea en medio (línea central), dividiendo la página en dos lados. En la parte superior del lado izquierdo escribe «Fuerzas que intensifican el conflicto». En el lado derecho, «Fuerzas que promueven la paz», como en el diagrama de ejemplo que aparece a continuación.

Tercer paso: El grupo debate sobre las fuerzas que incrementan o prolongan el conflicto. Se listan y el equipo evalúa sus puntos fuertes. A continuación, cada fuerza aparece bajo el epígrafe «Fuerzas que intensifican el conflicto», representado por una flecha que apunta a la línea central. El ancho de la flecha indica el poder relativo de esta fuerza en comparación con otras.

Cuarto paso: El equipo debate acerca de las fuerzas que reducen el conflicto o fomentan la paz. Se enumeran y el grupo deberá evaluar sus puntos fuertes. A continuación, cada categoría se lista como «Fuerzas que promueven la paz», representada por una flecha que apunta a la línea central. El grosor de la flecha indica la potencia relativa de esta fuerza en relación con otras.

Quinto paso: Reflexiona acerca de las fuerzas sobre las cuales se podría influir y la manera más adecuada: ya sea para fortalecer las positivas que estimulan la paz o para abordar las negativas, procurando la transformación del conflicto. Asegúrate de considerar el papel de las normas de género y estrategias para la participación efectiva de personas jóvenes, teniendo en cuenta recursos, capacidad de acción y contribuciones.

Sexto paso: Revisa y haz los cambios necesarios para que tu estrategia se adapte a las necesidades.

¹⁷ Adaptación de *Construcción de la paz: un manual de capacitación de Caritas*, Caritas Internationalis, 2002.

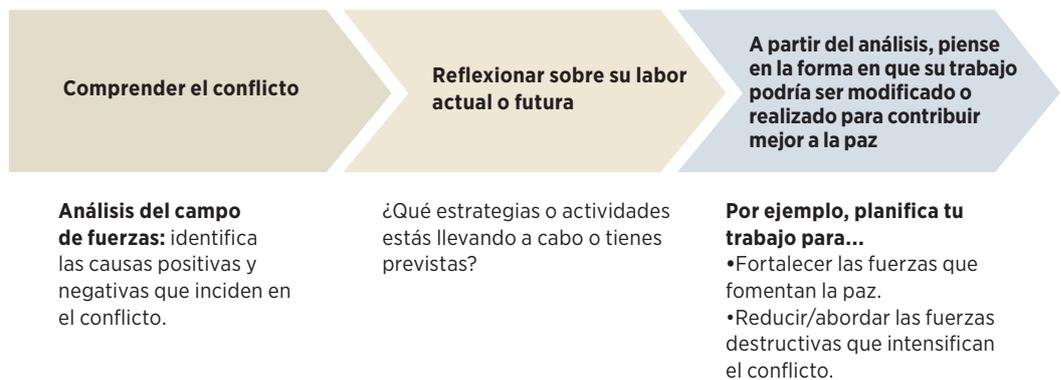
Ejemplo de análisis del campo de fuerzas

ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZA: conflicto violento entre partidos políticos en el país X



Utilice el análisis para fundamentar su trabajo

Reflexiona sobre las fuerzas identificadas con influencia en el conflicto que intentas resolver. Examina el trabajo que estás realizando (o que tienes previsto) y la forma en que puedes colaborar (mejor) con la disminución de conflictos y el fomento de la paz. Observa la figura siguiente.



UNIDAD 2 (D): PONER EN PRÁCTICA LAS HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS

INTRODUCCIÓN BREVE

Esta sesión se basa en la anterior. Proporciona a los participantes la oportunidad de aplicar las herramientas de análisis de conflictos mencionadas anteriormente. Para ello se utilizará el caso de estudio Cusmar (véase la unidad 2 / recurso de formación 1 de este manual).

LECTURA Y ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS



ACTIVIDAD—ESTUDIO DE CASOS EN GRUPO

Ejercicio grupal - estudio de caso de Cusmar

Grupo 1: utiliza la herramienta de análisis del perfil del conflicto (véase la unidad 2 / folleto 3 para obtener orientación)

Grupo 2: utiliza el árbol de conflictos para analizar los problemas centrales, sus causas y efectos (véase la unidad 2 / folleto 4 para orientarse)

Grupo 3: utiliza la herramienta de mapeo de actores/relaciones para analizar los grupos primarios y secundarios que participan del conflicto; su poder, influencia y las relaciones que mantienen (véase la unidad 2 / folleto 5 para orientarse)

Grupo 4: utiliza el análisis del campo de fuerzas para analizar a quienes escalan el conflicto o promueven la paz (véase la unidad 2 / folleto 6 para orientarse)

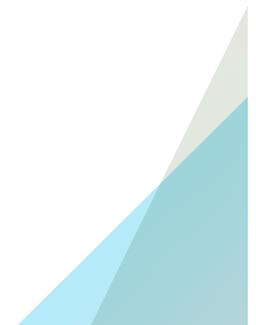
Todos los grupos deben preparar su presentación en un diagrama, también algunos puntos clave que puedan surgir de las discusiones.

25 CRS faith, action, results.

Caso de estudio - reflexión en proceso

- ¿Cómo se complementan las cuatro herramientas entre sí para tener una visión más amplia del conflicto?
- ¿Qué se hizo bien y mal al aplicar las herramientas?
- ¿Dónde consideras que podría ser complicado utilizar las herramientas?
¿Por qué?
- ¿Cómo cree que podría resolver los retos del proceso?
- ¿En qué momento resulta más útil cada una de las herramientas?







MENSAJES CLAVE

- La implementación de distintas herramientas durante el análisis permite triangular y realizar un análisis más completo de la realidad.
- Las herramientas producen un mejor análisis cuando se utilizan como instrumentos participativos: análisis realizados por grupos cuidadosamente seleccionados, incluyendo a quienes padecen directamente el conflicto, atendiendo las dinámicas de género y juventud.
- La confección de diagramas no es la finalidad, pero los debates que se producen mientras los participantes generan el diagrama son una fuente de información muy importante que debe recogerse para mejorar el análisis.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 2 / RECURSO DE FORMACIÓN 1

Estudio de caso: Los kaatares y emers de Cusmar¹⁸

1. Cusmar es un país montañoso con un solo punto de acceso al mar. Tiene muchos ríos y valles, ricas tierras de cultivo y bosques en las montañas. Aproximadamente, el 75 % de la población es kaatar y el 25 % es emeritense, el 55 % son mujeres y el 45 % son hombres. Los emers mantienen estrechos vínculos culturales, religiosos y políticos con los emers del país vecino. Los emers y los kaatares hablan una lengua muy parecida y se entienden muy bien.
2. Los kaatares tienen una larga y singular tradición cultural. Los kaatares son musulmanes y los emers son cristianos. Los kaatares se convirtieron al islam en el siglo XVI. En el siglo XVIII, los emers llegaron desde el país vecino, aportando tanto el cristianismo como una herencia cultural muy diferente a la de los kaatares, especialmente la música y la comida. Entre kaatares y emers, mujeres, niñas y jóvenes no tienen voz en la sociedad.
3. A principios del siglo XIX, se produjo una fuerte guerra entre kaatares y emers. Lucharon por tierra y otros recursos, especialmente el único punto de acceso al mar, fundamental para la riqueza y el prestigio. La minoría emeritense contaba con que los compatriotas de su país natal acudirían en su ayuda. Esto, aunado a un armamento superior, les permitió vencer en dicha guerra y conquistar la ciudad portuaria. Veinte años más tarde, los kaatares buscaron venganza y consiguieron expulsar a los emers de la ciudad portuaria y exiliarlos a las montañas del país.
4. Además, otro factor generó una fuerte discordia entre los dos grupos: la dominación externa de los lomares del otro lado del mar de Tirón. Cuando los lomares invadieron el país a finales del siglo XIX, se pusieron del lado de la minoría emers y los restablecieron como grupo dominante.
5. La ocupación duró hasta la Segunda Guerra Mundial. Finalmente, los kaatares recuperaron el dominio cuando se aliaron con potencias internacionales para derrotar tanto a lomares como a emers. Los lomares se marcharon para siempre. Los kaatares establecieron una fuerte estructura socialista de gobierno. El gobierno ha hablado de reparto e igualdad, pero los emers casi no tienen poder político ni económico.
6. En las comunidades, los emers y los kaatares vivían cerca unos de otros, sobre todo en los centros urbanos. Aunque la religión se mantuvo, las estructuras socialistas fueron debilitándola. Muchas personas rechazaron el tabú de casarse con alguien de diferente procedencia religiosa y étnica. Esto hizo que aproximadamente el 15 % de la población se casara con personas de diferente origen étnico.
7. En 1990, la situación política internacional desencadenó de nueva cuenta una guerra en Cusmar. Facciones en conflicto pusieron a kaatares y emers en contra. Mujeres y jóvenes participaron activamente en los combates. Personas que habían vivido juntas se distanciaron unas de otras a causa de las diferencias étnicas. Muchas personas huyeron de sus hogares o del país con carencias de vivienda, alimentos, medicina y servicios psicosociales. Otras se vieron obligadas a luchar o matar a su(s) vecino(s) para protegerse. Muchos terminaron adoptando las creencias racistas fomentadas por sus líderes.

¹⁸ Esta es una versión abreviada. Adaptado de Neufeldt, R., Fast, L., Robert Schreiter, Fr R., Starken, Fr B., MacLaren, D., Cilliers, J., y Lederach, J.P. (2002). *Construcción de la paz: un manual de capacitación de Caritas*. Ciudad del Vaticano. Caritas Internationalis. Páginas 108-181.

8. Más adelante, la guerra finalizó mediante la intervención de la comunidad internacional. El acuerdo de cese de hostilidades establecía objetivos para la reestructuración política y económica, así como una eventual reconciliación entre emers y kaatares en Cusmar. El acuerdo abrió camino a las agencias de ayuda internacional. Muchas oenegés, entre ellas CRS, empezaron a contribuir a la reconstrucción del país desgarrado por la guerra.



Líderes de diversas aldeas escuchan atentamente a un anciano mientras participan en un taller sobre cultura de paz en Mindanao, Filipinas. Foto de Ian Diga/CRS

Unidad 3: Construir la paz

A partir de las unidades anteriores, esta unidad pretende fortalecer la comprensión de las personas participantes sobre la construcción efectiva de la paz. La unidad introduce a los principios de construcción de la paz de CRS, se enfoca en los diferentes marcos que fundamentan las respuestas de construcción de la paz y se presentan los enfoques principales utilizados por CRS para fortalecer la cohesión social en varios niveles.

Objetivos de aprendizaje:

- Participantes definirán los términos clave de la construcción de la paz y los principios de construcción de la paz de CRS.
- Describirán marcos conceptuales y enfoques clave que orientan las respuestas eficaces de consolidación de la paz.
- Dominarán la dinámica del enfoque de cohesión social de las 3 C / 4 P de CRS y la aplicación de este en diferentes contextos.

UNIDAD 3 (A): LA PAZ COMO HORIZONTE Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ COMO CONCEPTO

INTRODUCCIÓN BREVE

Esta sesión introducirá la construcción de paz como un concepto, una visión y un camino. La sesión iniciará con un ejercicio de visualización grupal.

LA PAZ COMO HORIZONTE Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ COMO CONCEPTO



ACTIVIDAD—EJERCICIO GRUPAL, VISIÓN Y DIBUJO

Ejercicio grupal - Visualización y dibujo

- Visualiza un mundo pacífico.
- En ese mundo, ¿cómo se mira la paz en términos concretos?

En grupos, las personas participantes se turnarán para compartir su visión de paz.

Cada grupo trazará un dibujo para representar su visión (o visiones) de paz.

Cada grupo trazará un dibujo para representar su visión (o visiones) de paz.

LOS CONCEPTOS DE «PAZ POSITIVA» Y DE «PAZ EN GENERAL» (PG)

¿Qué queremos decir con «paz»?

Paz positiva

- Término concebido por Johan Galtung.
- Contrasta con la «paz negativa» o la ausencia de violencia directa.
- Se manifiesta en condiciones adecuadas para el Desarrollo Humano Integral

Paz en general

- Proviene del texto Reflexiones sobre la paz, práctica de proyecto del CDA.
- Contrasta con la «paz pequeña», o paz individual/interpersonal.
- Significa una paz a gran escala en la sociedad.

«Paz positiva» es un término acuñado por Johan Galtung para referirse a un estado deseado en el que no solo hay ausencia de violencia, sino también condiciones de justicia, imparcialidad y equidad en las que puede darse un desarrollo humano integral. Por el contrario, cuando hay una ausencia de violencia abierta/directa, pero persiste la violencia estructural o cultural, se puede calificar como «paz negativa».

Consulte el apéndice 2 de la unidad 2 para más información sobre estos tipos de violencia.

La «paz en general» se refiere a la paz social a gran escala, en contraste con la paz individual o interpersonal (que puede llamarse «paz en pequeño»). Este término proviene del estudio *Reflecting on Peace Practice* (Reflexión sobre la práctica de la paz) del CDA, que también descubrió que muchas intervenciones de consolidación de la paz se proponen alcanzar dos «grandes objetivos de paz».

Existe un acuerdo generalizado de que estos son los dos objetivos a largo plazo:

- Detener actos de violencia y conflictos destructivos; y
- Construir una paz justa y sostenible.

La construcción de la paz es tanto un proceso como un objetivo; es un medio y un fin. Para facilitar la comprensión del tema, considere las definiciones que se presentan a continuación.^{19 20}

«El proyecto a largo plazo es construir comunidades y sociedades de paz y estables... sobre una base firme de justicia y reconciliación».

Fuente: Caritas Internationalis (2002)

«La construcción de paz comprende una amplia variedad de iniciativas por parte de diversos actores del gobierno y la sociedad civil a nivel comunitario, nacional e internacional para abordar los impactos inmediatos y las causas fundamentales del conflicto antes, durante y después de que se produzca un conflicto violento».

Fuente: Lisa Schirch (2013)

¹⁹ Lisa Schirch, *Evaluación de conflictos y planificación para la construcción de la paz: hacia un enfoque participativo de la seguridad humana*, Kumarian, 2013, pp. xi-xiv.

²⁰ Caritas Internationalis, *Construcción de la paz: un manual de formación de Caritas*, Ciudad del Vaticano: Caritas, 2002.



MENSAJES CLAVE

- La construcción de la paz es tanto un proceso como un objetivo; es un medio y un fin.
- No busca únicamente finalizar con la violencia directa, sino también la construcción de una paz justa y duradera, esa paz positiva que la mayoría de dibujos representan.

A continuación, veremos los cinco principios de construcción de la paz de CRS, los cuales orientan nuestra labor hacia la consecución de estas visiones de la paz. Reflexionará sobre sus perspectivas durante la unidad de metodología 3 C /4 P que viene a continuación.

UNIDAD 3 (B): PRINCIPIOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ DE CRS

INTRODUCCIÓN BREVE

La construcción de la paz es un campo muy amplio, y el término puede tener diferentes sentidos para cada persona. En esta unidad, trataremos de entender lo que CRS considera como principios clave de la construcción de la paz.



CINCO PRINCIPIOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ DE CRS

A continuación, se presentan los principios abreviados de CRS para la construcción de la paz (para más detalles, véase la unidad 3, folleto 1). El acrónimo o mnemotecnia PEACE sirve para que las personas participantes recuerden los cinco principios.





MENSAJES CLAVE

Es importante basar nuestro trabajo por la paz en principios acordados, los cuales no solo ofrecen una base común para sustentarlo, sino también son una expresión concreta de nuestros compromisos, valores y comprensión compartidos al respecto de aquello que es importante para lograr más eficacia.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / FOLLETO 1

Los cinco principios para construcción de la paz de CRS²¹

- P** **Participación** en el análisis de conflictos es el fundamento
- E** **Eficacia** al abordar las causas profundas, los problemas centrales del conflicto y sus efectos
- A** **Avance** en las relaciones justas interdependientes
- C** **Cambio** de visión y teoría se exponen con claridad y estrategia
- E** **Establece** y desarrolla sostenibilidad sobre un compromiso a largo plazo

²¹ Catholic Relief Services, *Principios de construcción de la paz*, disponible en: CRS Peacebuilding Principles

UNIDAD 3 / FOLLETO 2

Principios para la construcción de la paz de CRS

Los cinco principios de construcción de la paz de CRS pueden ser resumidos utilizando el acrónimo **PEACE**:

Participación en el análisis de conflictos es el fundamento

Eficacia al abordar las causas profundas, los problemas centrales del conflicto y sus efectos

Avance en las relaciones justas interdependientes

Cambio de visión y teoría se exponen con claridad y estrategia

Establece y desarrolla sostenibilidad sobre un compromiso a largo plazo

Participación en el análisis de conflictos es el fundamento

- Se rige por la comprensión de problemas y necesidades definidos por la comunidad e involucra a una amplia gama de partes interesadas, incluidas las inmediatamente afectadas por el conflicto destructivo.
- Identifica soluciones basadas en enfoques internos de transformación del conflicto y reconciliación no violentos.

Eficacia al abordar causas profundas, problemas centrales del conflicto y sus efectos

- Responde a las causas estructurales e inmediatas de un conflicto violento, además de abordar sus problemas y efectos.
- Incluye incidencia a nivel local, nacional y global para transformar instituciones, sistemas y estructuras injustas.
- Implementa un enfoque global que se centra en la comunidad local, a la vez que involucra estratégicamente a niveles de liderazgo medio y superior.

Avance en las relaciones adecuadas interdependientes

- Proporciona una metodología para lograr relaciones justas que debería integrarse a toda la programación.
- Incluye un conjunto de personas, funciones y actividades interconectadas necesarias para perseguir en forma permanente el cambio deseado.
- Fomenta relaciones que defienden con dignidad la vida de cada persona, independientemente de su raza, etnia, clase social, religión, sexo, edad u otras características definitorias; engloba además valores de inclusión, justicia y equidad, igualdad de oportunidades al igual que el respeto a la diversidad.

Cambio de visión y teoría se exponen con claridad y estrategia

- Responde de manera dinámica a las situaciones sociales que se presentan, satisface las preocupaciones, así como las necesidades inmediatas y, al mismo tiempo, refuerza un proceso de cambio más amplio de largo plazo (visión deseada del cambio).
- Articula una teoría de cambio clara que expresa el pensamiento detrás del programa de estrategias y opciones que se emplearán para lograr la transformación hacia la paz.

Establece y desarrolla sostenibilidad sobre un compromiso a largo plazo

- Fortalece las capacidades locales para la paz a fin de responder y transformar los ciclos recurrentes de conflicto.

En el espíritu de descentralización, se apoya en la Iglesia y socios locales, conocidos por sus comunidades que gozan de confianza, para liderar los esfuerzos de construcción de la paz a largo plazo.



UNIDAD 3 (C): EL CAMBIO QUE ASPIRAMOS: CUATRO DIMENSIONES DE LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO

INTRODUCCIÓN BREVE

En esta sesión se introducirán las cuatro dimensiones del cambio que se persiguen frecuentemente en la transformación de conflictos, y se estudiarán procesos de cambio que pueden relacionarlas.

EL CAMBIO QUE DESEAMOS: CUATRO DIMENSIONES DE LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

¿Qué tipo de repercusiones o transformaciones produce el conflicto?

Los conflictos influyen tanto en personas como en sociedades en múltiples niveles: personal, relacional, estructural y cultural, como se muestra en el diagrama de las cuatro dimensiones del cambio que aparece a continuación.²²



Nuestro afán por construir la paz también podría aspirar a introducir cambios en cualquiera de estas cuatro dimensiones. Asimismo, hay que señalar que los cambios en una de las dimensiones pueden afectar o ser un resorte para desencadenar cambios en otras dimensiones.

²² Lederach, John Paul, Reina Neufeldt, and Hal Culbertson. *Construcción de la paz basada en la reflexión: una caja de herramientas para planificación, seguimiento y aprendizaje*. Instituto Joan B. Kroc de Estudios Internacionales para la paz y Catholic Relief Services, 2007.



ACTIVIDAD—DISCUSIONES GRUPALES

Reflexionar sobre el modo en que los cambios en una dimensión podrían conducir, verse afectados o ser un resorte para catalizar el cambio en otras dimensiones.

Las cuatro dimensiones de la transformación de conflictos nos permiten ser conscientes de nuestros esfuerzos por generar cambios en las dimensiones personales, relacionales, estructurales y culturales.



MENSAJES CLAVE

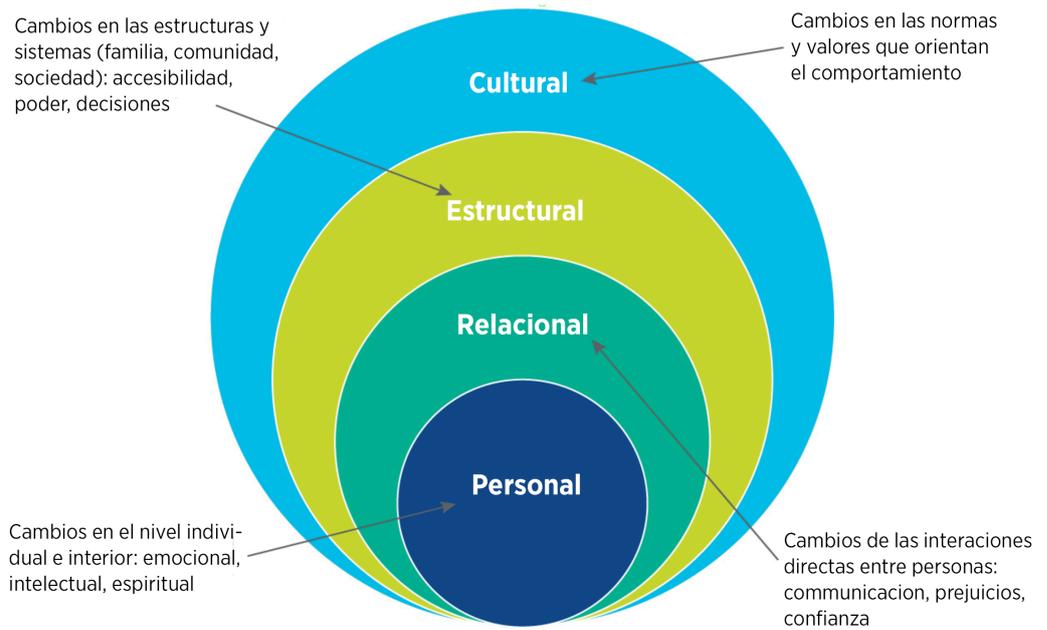
- Las cuatro dimensiones de la transformación de conflictos nos permiten ser conscientes de nuestros esfuerzos por generar cambios en las dimensiones personales, relacionales, estructurales y culturales.
- Puesto que la construcción de la paz es un proceso dinámico que busca la transformación hacia una paz justa y sostenible, podemos utilizar nuestra comprensión de estas cuatro dimensiones para planificar nuestros puntos de entrada, además de vincular los avances en una dimensión con los cambios en otras.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / FOLLETO 3

Cuatro dimensiones de la transformación de conflictos



Fuente: Lederach, John Paul, Reina Neufeldt, and Hal Culbertson. *Construcción de la paz basada en la reflexión: una caja de herramientas para planificación, seguimiento y aprendizaje*. Instituto Joan B. Kroc de Estudios Internacionales para la Paz y Catholic Relief Services, 2007.

UNIDAD 3 (D): VARIOS NIVELES DE INTERVENCIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

INTRODUCCIÓN BREVE

Las respuestas de consolidación de la paz deben estar cuidadosamente planificadas, teniendo en cuenta los diferentes niveles a los que se dirige la intervención: base, nivel medio o superior. Un marco sencillo y útil para ello es la pirámide de actores y niveles.²³ La sesión se centrará en eso.

UTILIZAR LA PIRÁMIDE DE ACTORES Y NIVELES

La estructura piramidal representa la forma en que se estructura la sociedad, con unas pocas personas en la cima, un número relativamente mayor de personas en el nivel medio y la mayoría en el nivel inferior. Para actuar eficazmente en una situación de conflicto es importante identificar tanto a los actores y partes interesadas clave a quienes dirigirse o con quienes trabajar en los tres niveles, y luego determinar los enfoques y acciones apropiados para cada nivel.

La pirámide de actores y niveles es útil para:

- identificar a los actores clave en cada nivel;
- decidir los tipos de enfoque y las acciones adecuados para cada nivel;
- intentar relacionar las acciones que se llevan a cabo en diferentes niveles; y
- planificar acciones que aborden el conflicto en varios niveles.



ACTIVIDAD—REFLEXIÓN INDIVIDUAL Y PUESTA EN COMÚN

Tome en cuenta su(s) contexto(s) de conflicto y precise los tipos de actor que entrarían en cada nivel.

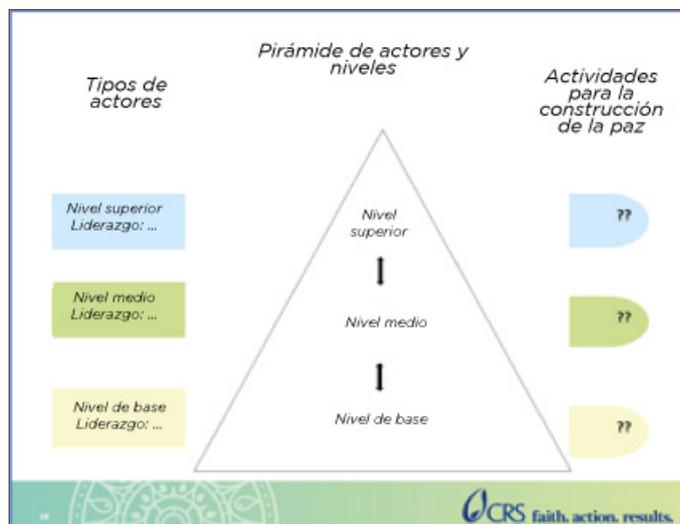
Pirámide de actores y niveles

Reflexionen sobre los conflictos en sus contextos y especifiquen los tipos de actores que quedarían en cada uno de los siguientes niveles:

¿Quiénes son los actores en la cima?
¿Quiénes son los actores al nivel medio?
¿Quiénes son los actores de base?

CRS faith. action. results.

²³ Extraído de John Paul Lederach, *Construcción de la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas*, Washington D.C. United States Institute of Peace Press, 1997.



Como ya se ha indicado, la pirámide contempla tres niveles:

- **Nivel superior:** Líderes y lideresas con gran notoriedad e injerencia, por ejemplo, militares, políticos, líderes y lideresas tradicionales o religiosos y religiosas, dirigentes de organizaciones internacionales y funcionarios(as) gubernamentales de alto nivel.
- **Nivel medio:** Líderes y lideresas sectoriales, dirigentes étnicos, de clanes, tradicionales y religiosos, académicos(as), dirigentes de organizaciones no gubernamentales y profesionales.
- **Nivel de base:** Líderes y lideresas locales y actores clave que pueden incluir trabajadores de ONGs y organizaciones comunitarias, personal sanitario, grupos de mujeres y jóvenes, líderes y lideresas de campamentos de refugiados y desplazados internos, activistas comunitarios, líderes y lideresas religiosos y tradicionales de base.

Es preciso tomar en cuenta que los actores clave y las partes interesadas específicas de cada nivel varían en función del contexto.

- Los actores de los distintos niveles interactúan con dinámicas complejas caracterizadas por relaciones de poder asimétricas. Estos aspectos deben considerarse en la respuesta y abordarse para que la consolidación de la paz sea más eficaz.
- Asimismo, la construcción de la paz a gran escala puede influir en el nivel medio; el trabajo a nivel medio puede generar cambios a nivel de base, y lo mismo sucede a la inversa.

En función de los actores detectados en los distintos niveles, es posible que se adopten enfoques y medidas diferentes.



Pirámide de actores y niveles

A partir de los actores identificados en los tres niveles, ¿qué intervención y acciones serían adecuadas para cada nivel?

[En el diagrama, esta parte se representada con los signos de interrogación]



La pirámide sugiere tres enfoques para la construcción de la paz (véase la unidad 3 / folleto 3 para obtener más detalles).

Pirámide de actores y niveles

Tres formas de abordar la construcción de la paz:

- Enfoque descendente
- Enfoque ascendente
- Enfoque medio

Una combinación de estos tres enfoques tiene mejores oportunidades de una construcción de la paz efectiva.





MENSAJES CLAVE

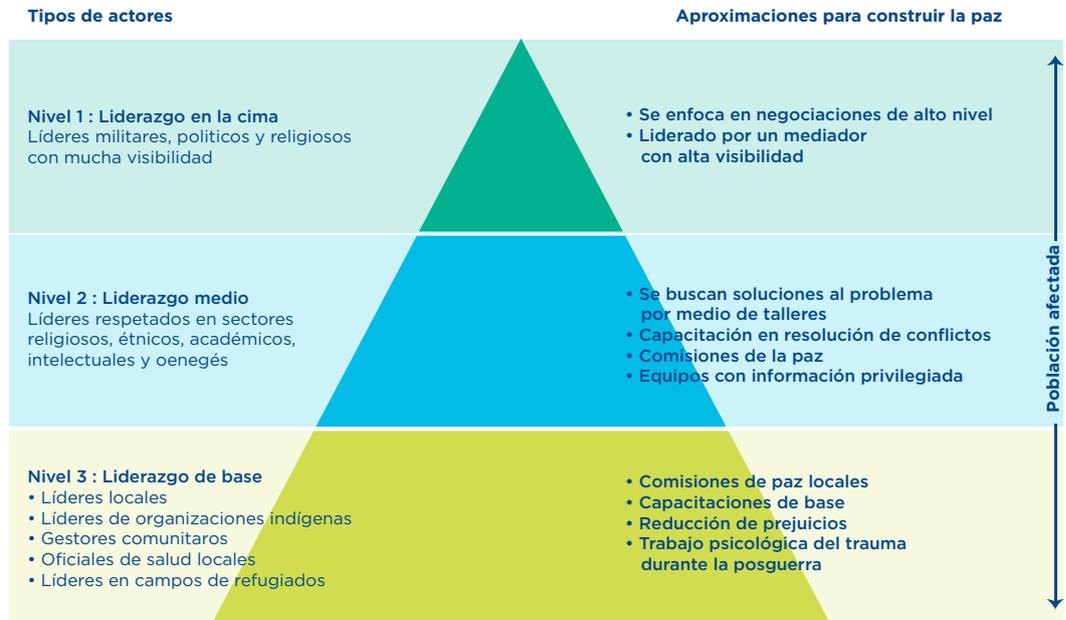
- Es preciso tomar en cuenta la importancia de entender la interacción e interdependencia entre niveles a medida que se toman las decisiones de respuesta en materia de consolidación de la paz.
- La cohesión y coordinación de las intervenciones a nivel de base, medio y superior son tan importantes como las anteriores.
- Siempre hay que esforzarse por comprender las complejas relaciones de poder desiguales entre los actores en los distintos niveles y tenerlas en cuenta en las respuestas de consolidación de la paz.
- Una combinación de enfoques descendentes, intermedios y ascendentes podría tener un mayor impacto.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / FOLLETO 4

Pirámide de actores y niveles



Introducción

Reconocemos que hay muchos esquemas de construcción de la paz y numerosas escuelas de pensamiento en el diseño para responder a conflictos o construir la paz. Nos referiremos al modelo de construcción de la paz de John Paul Lederach, muy citado en este ámbito.

El modelo se basa en tres enfoques (ascendente, medio y descendente) que participan en sendos tipos de liderazgo en toda sociedad. El modelo parte del principio de que en todos los niveles de la sociedad hay líderes y lideresas. Los hay en los niveles superiores, medios y de base de cualquier sociedad. El número de líderes y lideresas es cada vez menor a medida que se avanza desde la base hasta el nivel superior, lo que produce una forma de triángulo (pirámide).

Los tres enfoques

El modelo resalta tres enfoques para la construcción de paz:

El enfoque ascendente: Este enfoque considera que el cambio social puede producirse si la gente de base se moviliza para conseguirlo. Sin embargo, las experiencias demuestran que, en la base, la ciudadanía a menudo está ocupada en resolver sus necesidades inmediatas. Su complejidad, así como sus identidades y sus intereses no siempre les permiten forjar una visión unificada y hacer los sacrificios

necesarios para un cambio transformador. Además, se necesita dedicar bastante tiempo para cambiar conductas arraigadas.

El enfoque descendente: Este enfoque asume que, si se toman cambios en el nivel más alto, se producirá un efecto de cambio en toda la sociedad que se extenderá hasta las bases. Esta hipótesis debe ponerse a prueba, especialmente en situaciones en las que el liderazgo –es decir, las personas que están en la cima– no tiene legitimidad. También es preciso ponerla a prueba cuando la capacidad institucional es escasa o ineficaz.

El enfoque del medio: El tercer enfoque se basa en la apreciación de que el cambio social puede producirse cuando los líderes y las lideresas de nivel medio se comprometen a ello. Debido a su capacidad para acceder tanto a la parte superior como a la base, los actores de nivel medio están estratégicamente posicionados en el proceso de cambio social. Sin embargo, a veces carecen de credibilidad o raíces comunitarias profundas, o puede que no tengan tanta influencia de liderazgo como se supone.

Conclusión

Cada uno de los enfoques tiene valor propio. Sin embargo, una combinación estratégica de los tres ofrece mayores posibilidades de éxito. Cuando se combinan, los enfoques incrementan la posibilidad de reforzar las relaciones verticales entre los niveles de liderazgo, disminuyendo disparidades y marginación. También es posible fortalecer las relaciones horizontales a través de las barreras, facilitando el diálogo, reduciendo prejuicios, conectando proyectos, creando medidas de confianza y fortaleciendo habilidades. Construir una paz duradera exige un tejido de relaciones que supere las diferencias y atravesese los niveles de liderazgo de forma intencionada y sistemática.



UNIDAD 3 (E): RESPUESTAS DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ: COMBINAR DIFERENTES NIVELES, ETAPAS DEL CONFLICTO Y DIMENSIONES DEL CAMBIO

INTRODUCCIÓN BREVE

La unidad 3 (e) se basa en los conocimientos alcanzados en las unidades anteriores—que se centraron en etapas del conflicto, cuatro dimensiones de la transformación del conflicto y distintos niveles sociales en los que pueden intervenir quienes se ocupan de la construcción de la paz—y dota a las personas participantes de las habilidades necesarias para diseñar cuidadosamente soluciones apropiadas.

COMBINACIÓN DE DIFERENTES NIVELES, ETAPAS DE CONFLICTO Y DIMENSIONES DEL CAMBIO

Reflexiona, una vez más, sobre lo siguiente:

- Las etapas del conflicto—el conflicto como un esquema de fuego.
- Las dimensiones del cambio—cuatro dimensiones de la transformación de conflictos
- Triángulo de Lederach: la pirámide de actores y niveles

El siguiente ejercicio de grupo consiste en identificar las intervenciones de construcción de paz adecuadas para cada etapa del conflicto, el nivel de los actores (superior, medio y de base) y las dimensiones del cambio (personal, relacional, estructural y cultural).



ACTIVIDAD—EJERCICIO EN GRUPO Y PASEO POR LA GALERÍA

En grupos pequeños, discutan la sección asignada de la matriz en la unidad 3 / recurso de formación 1 y complétenla.

Combinación de niveles, etapas del conflicto y dimensiones para la transformación de conflictos

Ejercicio grupal - pregunta clave

- * ¿Qué actividades para la construcción de la paz / intervenciones son apropiadas para cada etapa del conflicto y los niveles de cada actor para alcanzar el cambio en cada dimensión?

Ejercicio grupal: ¿Qué actividades para la construcción de la paz/ intervenciones son apropiadas para cada etapa del conflicto y los niveles de cada actor para alcanzar el cambio en cada dimensión? Considere la guía bajo el enfoque de construcción de la paz.

Etapa del conflicto-fuego	Dimensión	Tipos de actores			Enfoque para construcción de paz
		Nivel de base	Nivel medio	Nivel superior	
Recolección/ potencial	Personal				Transformar los materiales – prevención del fuego
	Relacionales				
	Estructurales				
	Culturales				
Ignición/ empieza el conflicto	Personal				Limitar la ignición- prevenir que las llamas se esparzan
	Relacionales				
	Estructurales				
	Culturales				
Fogata/crisis	Personal				Contener el daño
	Relacionales				
	Estructurales				
	Culturales				
Brasas/potencial	Personal				Enfriar las brasas
	Relacionales				
	Estructurales				
	Culturales				
Extinción/ regeneración	Personal				Regeneración
	Relacionales				
	Estructurales				
	Culturales				

CRS faith. action. results.

Además, reflexionen sobre la matriz completada y consideren lo siguiente:

Combinación de diferentes niveles, etapas del conflicto y dimensiones de la transformación del conflicto

- ¿Por qué escogieron ese tipo de intervenciones, considerando la etapa del conflicto, la dimensión de cambio y los niveles de actores (la razón detrás de su elección)?
- ¿Existen instancias donde identificaron intervenciones similares a través de etapas y niveles? Si fue así, ¿por qué consideras que sucedió?
- ¿Cuáles intervenciones identificaste para abordar las raíces y consecuencias del conflicto?
- ¿Qué consideraciones de género hicieron?



MENSAJES CLAVE

La combinación de los diversos marcos para fundamentar las decisiones sobre respuestas idóneas proporciona una oportunidad para llegar a un enfoque más amplio para conseguir la paz.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / RECURSO DE FORMACIÓN 1

La matriz de origen y tiempo²⁴

ETAPA DEL CONFLICTO— «FUEGO»	DIMENSIÓN	TIPOS DE ACTORES			ENFOQUE DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ
		NIVEL DE BASE	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	
Recopilación/ potencial	Personal				Transformación del material: prevenir el fuego
	Relacional				
	Estructural				
	Cultural				
Combustión/ enfrentamiento	Personal				Limitar lo que arde: impedir la propagación de las llamas
	Relacional				
	Estructural				
	Cultural				
Fuego/crisis	Personal				Reducir los daños
	Relacional				
	Estructural				
	Cultural				
Brasas/potencial	Personal				Mitigar las brasas
	Relacional				
	Estructural				
	Cultural				
Salida/regeneración	Personal				Regeneración
	Relacional				
	Estructural				
	Cultural				

²⁴ Matriz modificada. La matriz original es de Caritas Internationalis, *Construcción de la paz: un manual de formación de Caritas, Ciudad del Vaticano: Caritas, 2002.*

UNIDAD 3 / FOLLETO 5

Algunas estrategias ilustrativas para construir paz

A continuación, se presenta una serie de estrategias ilustrativas de construcción de paz que pueden contemplarse en diversos niveles. Esta no es una lista exhaustiva, pero puede aportar ideas.

ESTRATEGIA CP	JUSTIFICACIÓN Y ACTIVIDADES ILUSTRATIVAS	FORTALEZAS Y POSIBILIDADES	LIMITACIONES
PARA ESTIMULAR CAMBIOS A NIVEL PERSONAL SE DEBE CONSIDERAR:			
Concientización sobre el trauma y resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la preparación de las personas para una paz sostenible; permite garantizar que los acuerdos de paz se asienten sobre una base sólida de sanación interna. • Puede incluir: talleres de concienciación sobre trauma y resiliencia; servicios de asesoramiento; debates en pequeños grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser un componente de una estrategia más amplia, por ejemplo, la parte de la conexión de las 3 C. • Puede ser vital para romper el ciclo de violencia y retribución. • Las herramientas y recursos de CRS incluyen: Cantando a los leones, sensibilización sobre trauma y resiliencia; Árbol de la vida; ¡Estoy preparado! Levantarse sobre raíces resistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Es poco probable que por sí sola contribuya a la «paz en general»; para ello, suelen ser necesarias intervenciones complementarias. • Puede ser difícil de abordar en el contexto de la violencia o retraumatización en curso.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Elegir juntos la paz (Bosnia-Herzegovina); Comunidades seguras, empoderadas y conectadas de África Central (República Centroafricana).</i>			
Desarrollo de capacidades en la construcción de la paz	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta las habilidades individuales para abordar los conflictos de forma saludable, y puede contribuir a fortalecer actitudes positivas, así como compromisos en favor de la paz. • Puede dirigirse a «personas clave» o «más personas». • Puede incluir: talleres sobre respuestas no violentas para la transformación de conflictos; habilidades interpersonales y comunicativas; habilidades para la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones y talleres pueden ser espacios significativos para modificar las actitudes personales hacia el conflicto. El hecho de congregarse a las personas en talleres colectivos puede considerarse una intervención de consolidación de paz en sí mismo. • Puede asociarse fácilmente a otras actividades destinadas a influir en actitudes y comportamientos individuales. • Las herramientas y recursos de CRS incluyen: los manuales fundamentales de CP para facilitadores y participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de habilidades no necesariamente significa que las personas implementarán dichas habilidades. Para que se genere un cambio de comportamiento debe desarrollarse una estrategia más sólida fundamentada en el conocimiento de factores facilitadores y limitadores. • Requiere un pensamiento crítico sobre las personas que deben desarrollarse, motivos y formas de lograrlo. • El costo (tiempo y dinero) de cada participante puede ser elevado, si se tiene en cuenta el acompañamiento continuo.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Jóvenes constructores de Centroamérica (El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala); Capacidades para la acción comunitaria interreligiosa (CIRCA; Egipto, Kenia, Níger, Nigeria, Tanzania, Uganda).</i>			

ESTRATEGIA CP	JUSTIFICACIÓN Y ACTIVIDADES ILUSTRATIVAS	FORTALEZAS Y POSIBILIDADES	LIMITACIONES
PARA PROMOVER CAMBIOS A NIVEL RELACIONAL, CONSIDERE:			
Favorecer la interacción que atraviese las divisiones —«contacto social»	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a mejorar la comprensión, reduce prejuicios y crea relaciones entre personas de grupos separados por el conflicto. • Puede incluir: encuentros culturales y religiosos; eventos deportivos; actividades y espacios sociales; campamentos juveniles y actividades artísticas como exposiciones, ciclos de cine y teatro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las pruebas demuestran que una mayor interacción positiva aumenta la empatía y comprensión, así como la actitud hacia el «otro». • Las actividades pueden ir acompañadas de oportunidades para el diálogo con el fin de aumentar la comprensión mutua. • Funciona adecuadamente en combinación con una estrategia de cooperación basada en intereses mutuos. • Las herramientas y recursos de CRS incluyen el enfoque de las 3 C y la metodología de cohesión social de las 3 C/4 D—ver Lazos que unen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este enfoque puede ser inapropiado o insuficiente si existe un importante desequilibrio de poder entre los grupos. • Es improbable que los cambios entre los participantes directos conduzcan a efectos a mayor escala sin estrategias complementarias. • Es posible que participantes directos no puedan mantener los cambios de actitud sin un entorno de apoyo y oportunidades continuas para mantener el contacto a pesar de las barreras impuestas por el conflicto.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Apoyo a los jóvenes constructores de la paz en la frontera entre Colombia y Ecuador (Ecuador); Proyecto Gemini (Jerusalén/Banco Occidental/Gaza).</i>			
Cooperación en torno a intereses mutuos	<ul style="list-style-type: none"> • Puede mejorar sus relaciones y comunicación al tiempo que evidencia los beneficios concretos de la cooperación más allá de las líneas de conflicto. • Incluye diversas formas de proyectos de conexión e iniciativas de reconciliación comunitaria, como atención de necesidades mutuas en otros sectores (medios de vida, agua y saneamiento, infraestructuras, educación, cuidado de la infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente potencial para la integración con medios de vida, gestión de recursos naturales y otras intervenciones sectoriales. • Un proceso de trabajo conjunto cuidadosamente facilitado para planear y ejecutar un proyecto de conexión u otra iniciativa puede proporcionar una experiencia positiva de ruptura de barreras, creación de relaciones y toma de decisiones compartida, al tiempo que se obtiene un resultado beneficioso. • Las herramientas y recursos de CRS incluyen: Guía de agua y conflictos y Guía de enfoque de los proyectos conectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La integración con los medios de subsistencia u otros sectores exige conocimientos especializados de dichos ámbitos, además de la experiencia en materia de construcción de paz. • La evidencia sugiere que el simple hecho de reunir a las personas para una interacción positiva, sin abordar directamente los problemas que las dividen, no contribuye necesariamente a la paz en general. • Requiere mucho tiempo del personal de campo para garantizar la inclusión de diversos grupos y una toma de decisiones verdaderamente participativa; es fundamental prestar atención a la mecánica del poder.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Comerciantes solidarias por la paz (COSOPAX, Mujeres Comerciantes Transfronterizas Unidas por la Paz; Ruanda, Burundi, República Democrática del Congo); Fortalecimiento de las oportunidades comunitarias para la paz y la igualdad (Senegal).</i>			

ESTRATEGIA CP	JUSTIFICACIÓN Y ACTIVIDADES ILUSTRATIVAS	FORTALEZAS Y POSIBILIDADES	LIMITACIONES
PARA PROMOVER CAMBIOS A NIVEL ESTRUCTURAL CONSIDERE:			
Reforzar o mejorar los sistemas tradicionales de resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Busca atenuar la posibilidad de que los conflictos se conviertan en violencia proporcionando una alternativa de base comunitaria a los sistemas de justicia oficiales. • Puede incluir: creación de capacidades en materia de mediación y arbitraje; sobre cuestiones de género e inclusión de jóvenes; fomento de la concienciación y el uso de estos mecanismos; establecimiento de vínculos con los sistemas de justicia formales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en los recursos y tradiciones locales, que suelen ser culturalmente aceptables y, a menudo, más eficaces y accesibles que los tribunales. • Estos mecanismos pueden incorporar, y a menudo lo hacen, enfoques restaurativos de justicia, que reparan las relaciones en lugar de limitarse a imponer castigos. • Puede aumentar el acceso a la justicia de las personas que carecen de recursos (financieros, educativos, etc.) para acceder a los sistemas judiciales formales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos tradicionales pueden estar sesgados hacia los intereses de hombres, ancianos o de los grupos identitarios dominantes. Se recomienda un profundo análisis y planificación para garantizar que estos mecanismos brinden justicia de forma sensible a las cuestiones de género y con inclusión de la juventud. • Dependiendo del contexto, los mecanismos tradicionales pueden no estar disponibles para todos los grupos identitarios de una comunidad. • Sus decisiones no suelen ser reconocidas ni respetadas por los sistemas de justicia oficiales.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Aplicación de las 3 C [conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes] al conflicto de la tierra en Mindanao (Filipinas); Conectar por la paz (Liberia).</i>			
Potenciar la voz de los ciudadanos en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta influir en las estructuras y sistemas para que sean más sensibles a las injusticias. • Puede incluir creación de coaliciones y redes; formación y acompañamiento de la defensa ciudadana; organización de foros públicos; fortalecimiento de los mecanismos de responsabilidad social. Asimismo, estar relacionado con educación cívica, educación de los votantes, supervisión de las elecciones al igual que fortalecimiento de la voz y la agencia entre jóvenes, mujeres y otros grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda las causas estructurales de los conflictos proporcionando un medio no violento para expresar las demandas y permitir la participación de la ciudadanía en el desarrollo de soluciones, establecimiento de prioridades y la asignación de recursos. • Pone en práctica la subsidiariedad: se debe incluir en la toma de decisiones a las personas más afectadas por estas. • Las herramientas y recursos de CRS incluyen: Guía para la participación del gobierno y el modelo prototipo de responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • También es necesario realizar un trabajo complementario con las autoridades e instituciones gubernamentales para mejorar su disposición y capacidad de trabajar de forma constructiva con la ciudadanía con el fin de cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz, responsable y transparente. • Requiere un análisis exhaustivo de los riesgos y estrategias de mitigación.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Programa de participación cívica (Jerusalén/Cisjordania/Gaza); Modelar nuestro mundo (Zimbabue); Reconciliación por la paz (Sudán del Sur).</i>			

ESTRATEGIA CP	JUSTIFICACIÓN Y ACTIVIDADES ILUSTRATIVAS	FORTALEZAS Y POSIBILIDADES	LIMITACIONES
PARA PROMOVER CAMBIOS A NIVEL CULTURAL, CONSIDERE:			
Medios de comunicación para la paz	<ul style="list-style-type: none"> • Busca influir en la opinión pública asegurando la difusión de mensajes favorables para la paz. • Puede incluir: formación de periodistas, fomento de redes de periodistas afines y consejos de redacción, suministro de contenidos de medios de comunicación, incluidos anuncios, editoriales y series dramáticas en forma de prensa, radio o televisión/video, y uso de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia común en la construcción de una «cultura de paz». • Puede contribuir a cambiar las actitudes a favor de una mayor inclusión y coexistencia pacífica, ayudando a las personas a conectar con historias y experiencias ajenas. • Cuando se hace bien, ayuda a que las personas participen en el replanteamiento de sus propios relatos y comportamientos. • Un tremendo potencial para aplicar las herramientas de ICT4Peace para apoyar el contacto social. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación de los periodistas suele ser insuficiente como actividad aislada, ya que pueden tener otras motivaciones. Influir en las prácticas de los medios de comunicación y en los intereses editoriales suele requerir una estrategia más amplia. • Los medios de comunicación por la paz y otras campañas de concienciación pueden influir en las actitudes, pero no conducen por sí mismos a un cambio de comportamiento.
<i>Ejemplos de programación de CRS: PRO-Futuro (Bosnia-Herzegovina); Promoción de la Paz en el Norte de Ghana (Ghana).</i>			
Educación para la paz	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de inculcar a niños, jóvenes y otras personas valores, actitudes, comportamientos y aptitudes que fomenten relaciones pacíficas y equitativas. • Puede incluir: desarrollo e implementación de programas de educación para la paz (formales e informales), formación de profesores, apoyo a clubes de paz, conferencias e intercambios de estudiantes, y asociación con los ministerios de educación para institucionalizar los procesos de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia común en la construcción de una «cultura de paz». • Puede impartirse en una variedad de modelos (en la escuela, después de la escuela, programas de verano, etc.) • Es posible integrarla con valores y enseñanzas religiosas, según convenga. • Tiene el potencial de cambiar las normas y prácticas sociales a largo plazo, especialmente cuando se integra sistemáticamente en la educación formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres y la familia suelen ejercer una gran influencia en los valores de sus hijos. Puede ser necesaria una estrategia que estimule la participación de progenitores o comunidad en general a fin de crear un entorno más propicio para que tanto las infancias como la juventud vivan las actitudes y conductas promovidas. • Obtener la aceptación institucional puede requerir un largo proceso; y los intereses creados en el conflicto o una paz negativa pueden bloquear el acceso institucional.
<i>Ejemplos de programación de CRS: Gobernanza de la paz para la transformación en Mindanao (Filipinas); Asociación Interreligiosa para la Construcción de Paz en la República Centroafricana (República Centroafricana).</i>			



UNIDAD 3 (F): MÉTODOS DE RESPUESTA AL CONFLICTO

INTRODUCCIÓN BREVE

Hay muchas maneras de afrontar los conflictos. La elección del método o métodos debe depender de la situación en curso y debe efectuarse tras un análisis del conflicto. Sin embargo, a la hora de responder al conflicto, se prefieren los enfoques participativos de resolución de problemas que promueven colaboración, compromiso y apropiación del proceso. A continuación, se presenta una serie de respuestas habituales que hay que tener en cuenta.

LA CONTINUIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS²⁵



Para más detalles y explicaciones, véase la unidad 3 / folleto 5. En este proceso, las partes en conflicto pierden el control: su contenido, solución y resultados, a medida que se avanza en el proceso, desde las discusiones informales hasta el uso de la fuerza y la violencia.

Reflexione rápidamente sobre los cuatro tipos de conflicto (intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala) presentados brevemente en la unidad 2 (a) y desarrollados en la unidad 2 / apéndice 1. En esta unidad, nos centraremos en la forma de responder a estos conflictos. Esta unidad también sienta las bases de la metodología de cohesión social de las 3 C/4 D, que se tratará en la unidad 3 (g).

RESPUESTA A TIPOS ESPECÍFICOS DE CONFLICTO

Aproveche sus propias experiencias y la información proporcionada en la unidad 3 / folleto 5 para practicar, mediante juegos de rol, la forma de responder a diferentes situaciones.

²⁵ Adaptado de Centro Africano para la Solución Constructiva de Controversias (ACCORD), 2004. *Formación en negociación y mediación: buscando soluciones africanas a los desafíos africanos a través de un proceso de aprendizaje participativo - Cuaderno de trabajo.*

Cabe destacar que se debe tener mucho cuidado al abordar conflictos con dinámicas de poder asimétricas. Las diferencias de género, edad y capacidad pueden añadir complejidades adicionales a cualquiera de los tipos de conflicto e influir en la elección de las respuestas o en el modo en que se desarrolla la respuesta escogida. Por ejemplo, un conflicto de violencia doméstica entre cónyuges no se tratará de la misma manera que otros tipos de conflictos.



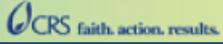
ACTIVIDAD—JUEGOS DE ROL

Juego de roles - Véase la unidad 3 / recurso 2 y unidad 3 / folleto 5

Grupo 1 - juego de rol 1 - respuesta a un conflicto intragrupal: Existe un conflicto dentro de un grupo tribal. Los miembros del grupo están divididos, algunos aceptan una propuesta de diálogo con sus enemigos (otro grupo tribal) y otros se mantienen firmes en que no quieren dialogar con el enemigo. Intentan resolver este desacuerdo internamente mediante una negociación.

Grupo 2, juego de rol 2 - respuesta a un conflicto interpersonal: Una pareja de esposos está en conflicto sobre el uso de los recursos familiares. Solicitan ayuda a un anciano del clan para que medie y les asista en la resolución de este problema.

Grupo 3, juego de rol 3 - respuesta al conflicto intergrupar: Hay un conflicto entre dos grupos: una comunidad agrícola y un grupo de pastores con grandes rebaños. Están librando una disputa por la tierra. Los agricultores quieren la tierra para cultivar, mientras que los pastores la reclaman para pastoreo. Acuerdan traer o designar a otra parte para que tome una decisión sobre los derechos sobre la tierra (arbitraje).

 faith. action. results.

Preguntas para el juego de rol

- ¿Qué métodos utilizó?
- ¿Qué aspectos tomó en cuenta para lograr una respuesta exitosa?
- ¿Qué consideraciones hizo para tratar las asimetrías de poder que podrían incidir negativamente en la decisión final?
- ¿Qué ventajas y desventajas observó en el método utilizado?
- ¿Qué lecciones aprendió sobre las respuestas al conflicto?

 faith. action. results.



MENSAJES CLAVE

- Para responder a los conflictos, se prefieren los enfoques participativos de resolución que favorecen la colaboración, compromiso y apropiación del proceso. Entre estos se encuentran discusiones informales, diálogo, mediación y negociación. En algunos casos, como cuando se emplea el arbitraje, se recurre a un tercero para que tome una decisión en nombre de las partes en conflicto.
- El tipo de conflicto con el que se enfrenta y sus circunstancias determinan el método o métodos que empleará para abordarlo. Siempre es una buena práctica desarrollar un análisis del conflicto para fundamentar las decisiones.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / RECURSO DE FORMACIÓN 2

Juegos de rol - Respuesta al conflicto

Cada grupo debe crear un juego de rol basado en la información proporcionada a continuación y en la unidad 3 / folleto 6 (métodos para responder a los conflictos. Se proporciona información clave para cada juego de rol, pero se espera que cada grupo se base en esta de forma creativa para idear el juego de rol que presentarán al resto de los participantes.

Grupo 1, juego de rol 1—Respuesta al conflicto intragrupal

Existe un conflicto dentro de un grupo tribal. Los miembros del grupo están divididos, algunos aceptan una propuesta de diálogo con sus enemigos (otro grupo tribal) y otros se mantienen firmes en que no quieren dialogar con ellos. Intentan resolver este desacuerdo internamente mediante una negociación.

Grupo 2, juego de rol 2—Respuesta al conflicto interpersonal

Una pareja de esposos está en conflicto sobre el uso de los recursos familiares. Solicitan ayuda a un anciano del clan para que medie y les asista en la resolución de este problema.

Grupo 3, juego de rol 3—Respuesta al conflicto intergrupala

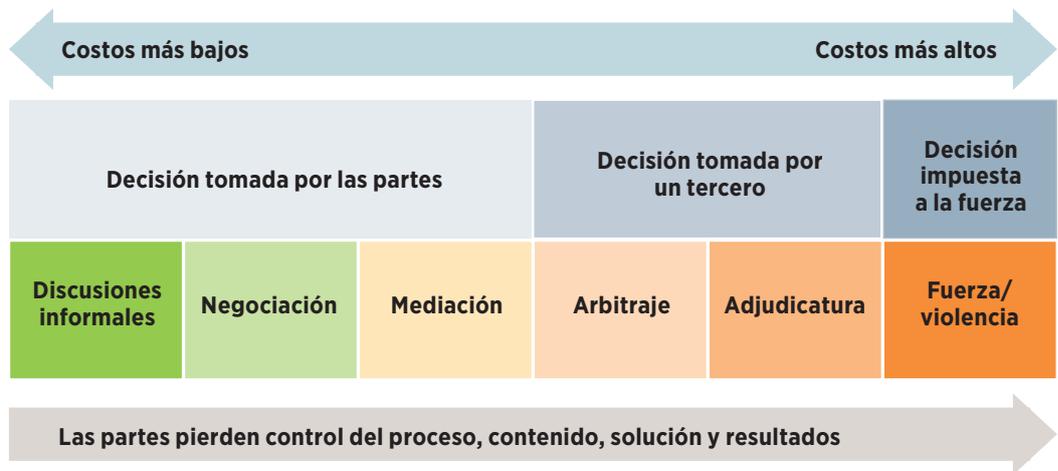
Hay un conflicto entre dos grupos: una comunidad agrícola y un grupo de pastores con grandes rebaños. Están librando una disputa por la tierra. Los agricultores quieren la tierra para cultivar, mientras que los pastores la reclaman para pastoreo. Acuerdan traer o designar a otra parte para que tome una decisión sobre los derechos de la tierra (arbitraje).

UNIDAD 3 / FOLLETO 6

Métodos de respuesta a los conflictos

Introducción

Para responder a un conflicto, se prefieren los enfoques de resolución de problemas participativos que favorecen la colaboración, compromiso y apropiación del proceso. Entre ellas se encuentran discusiones informales, diálogo, negociación y mediación. En algunos casos, como cuando se emplea arbitraje, se recurre a un tercero para que tome una decisión en nombre de las partes en conflicto (véase el proceso continuo de resolución de conflictos más²⁶ abajo).



Obsérvese que las partes en conflicto pierden el control del proceso, el contenido, las soluciones y resultados a medida que se avanza en el recorrido desde las discusiones informales hasta el uso de la fuerza y la violencia. El conflicto puede abordarse utilizando un solo método, pero a menudo se emplea una combinación de distintos métodos para tratar un determinado problema.

- Las discusiones informales se producen en situaciones cotidianas. Es un tipo de negociación **bastante informal**.
- La negociación es cuando las partes implicadas **hablan entre sí** para abordar un problema o conflicto. Es un proceso interactivo en el que debe haber un equilibrio de fuerzas y en el que las partes desean llegar a un acuerdo común.
- La mediación es una forma de negociación asistida en **la que las partes invitan a un tercero neutral**, aceptable para todas, para que les asista en la consecución de un acuerdo conjunto y es apropiada en situaciones de desigualdad de poder.
- El arbitraje consiste en pedir a un tercero externo (un árbitro), alguien con sabiduría o experiencia, que resuelva el problema y **emita un fallo en nombre de las partes**.
- La adjudicación es el proceso en el que un juez o los tribunales se encargan de resolver el problema basándose en los procedimientos y las normas jurídicas establecidas.
- La fuerza es cuando se libra el conflicto, en vez de hablarlo.

26 Adaptado de Centro Africano para la Resolución Constructiva de Disputas (ACCORD), 2004. *Formación en negociación y mediación: buscando soluciones africanas a los desafíos africanos a través de un proceso de aprendizaje participativo - Cuaderno de trabajo.*

A continuación, se ofrece orientación sobre la manera de responder a cuatro tipos de conflictos: intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales (introducidos en la unidad 2 (a)). Tenga en cuenta asimismo que la metodología de las 3 C/4D introducida en la unidad 3 (g) se basa en los principios que se exponen a continuación.

Para los conflictos interpersonales es importante ayudar a las personas a comprender sus emociones más profundas y a que aprendan a manejarlas de forma constructiva. Proporcionar a dichas personas habilidades para manejar estrés y emociones destructivas, aptitudes para lidiar con conflictos de manera significativa (por ejemplo, técnicas básicas de transformación de conflictos y respuestas no violentas para el cambio de actitudes y comportamientos), así como otras aptitudes para la vida pacífica. Proporcionar apoyo psicosocial básico y asesoramiento cuando sea necesario y, si se requiere (por ejemplo, en los casos en que la persona experimenta síntomas graves de trauma), remitirla a la atención profesional. Los recursos de CRS para abordar el trauma incluyen la guía de formación *Introducción a la conciencia del trauma y la resiliencia*,²⁷ *Cantando a los leones* y *Creciendo desde raíces resilientes*. La información de esta sección también se refiere a la unidad 3 (g), en el apartado de enlaces.

Ser capaz de afrontar un conflicto intrapersonal es importante para poder afrontar otros tipos. Por ejemplo, un conocimiento más profundo de las propias emociones e intereses sienta una mejor base para negociar los conflictos interpersonales, lo que permite establecer relaciones de mayor confianza.

Para los conflictos interpersonales hay que responder con enfoques participativos de resolución de problemas que promuevan colaboración, compromiso y apropiación del proceso. Estas pueden incluir discusiones informales, diálogo y negociación. Si fuera necesario, se podrían emplear métodos que requieran un tercero neutral de confianza para apoyar el proceso, como mediación y arbitraje.

Sin embargo, la mediación convencional puede no ser apropiada en situaciones de conflicto asimétrico y son necesarias ciertas modificaciones para rectificar los desequilibrios de poder entre las partes. Por ejemplo, cuando se trata de casos de violencia de género—incluida la violencia doméstica—en los cuales las normas culturales desempeñan un papel importante, las presiones familiares ocultas pueden reducir la capacidad de todas las partes para participar libremente y hablar con franqueza de los problemas.

Es esencial empezar por comprender la situación (por ejemplo, mediante un análisis del conflicto) antes de conseguir que las partes definan el problema en términos de necesidades. Lo siguiente será hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones y explorar diversas posibilidades antes de seleccionar las más viables para satisfacer las necesidades de ambas partes. También es importante llegar a una decisión sobre el modo en que se ejecutará la solución acordada, por ejemplo, convenir quién realizará cada cosa y en qué momento. Algunos principios clave son importantes y deben utilizarse para guiar el proceso:²⁸

- **Separe a las personas del problema** para que le permita comprender claramente el asunto y transformar las relaciones;
- **Céntrese en los intereses, no en las posiciones**, para poder llegar a una solución que aborde las necesidades e incentivos de todas las partes;

²⁷ CRS, 2018. *Introducción a la conciencia del trauma y resiliencia*, edición revisada, CRS Sudán del Sur. Disponible en: <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/introduction-trauma-awareness-and-resilience>

²⁸ Del Proyecto de Negociación de Harvard.

- Considere **una serie de estrategias/opciones**, incluyendo aquellas creativas, antes de decidir lo que debe hacerse; y
- Base el resultado en alguna **norma o criterio objetivo** para determinar lo que es justo y razonable para que la solución sea más equitativa. Por ejemplo, si el acuerdo consiste en que el infractor pague una tasa, esta podría basarse en los precios actuales del mercado.

Para los conflictos intragrupales—Los enfoques, técnicas y principios para responder a los conflictos intragrupales son muy similares a los utilizados para los conflictos interpersonales. Sin embargo, tenga en cuenta lo siguiente:

- Las respuestas se dirigen hacia las luchas internas -desacuerdos existentes dentro de un grupo de características similares o de un solo grupo identitario. El conflicto puede abordarse internamente. Sin embargo, dependiendo de la seriedad o profundidad de este, el grupo puede decidir obtener ayuda externa para resolver las diferencias, por ejemplo, a través de un tercero.
- Dado que el conflicto se produce en el seno de un grupo, los esfuerzos para ayudar al grupo a vincularse en torno a sus valores, intereses y visión comunes son vitales, como se explica en la unidad 3 (g) en el apartado conexión.

Para los conflictos intergrupales—Al igual que en el caso anterior, son útiles los enfoques, técnicas y principios similares a los utilizados en los conflictos interpersonales. Se destacan las siguientes medidas:

- Las respuestas están dirigidas a abordar el conflicto entre diferentes grupos identitarios o grupos de diferentes características.
- Antes de reunir a los grupos para cualquier actividad, evalúe la tensión. A continuación, determine lo que se necesita para preparar a cada grupo por separado, mediante un trabajo de identificación individual. Esto es para asegurarse de que cada grupo está preparado para un compromiso significativo con el otro. El trabajo sobre la única identidad puede incluir el tratamiento de actitudes negativas, percepciones y creencias que cada grupo tiene sobre el otro, etc. También puede consistir en permitirles vincularse en torno a una visión/objetivo positivo común.
- Cuando llegue el momento, reúna a los grupos para que dialoguen en torno a sus preocupaciones y objetivos comunes en espacios seguros. El principio de «no hacer daño» debe fundamentar cualquier decisión y actividad que se lleve a cabo. Si no existe el deseo de que la parte más fuerte se comprometa a resolver el conflicto, es posible que el puente no ofrezca los resultados buscados.
- Se promueve el contacto positivo entre grupos divididos para mejorar el mutuo reconocimiento, construir relaciones y un ambiente de colaboración en favor de la justicia social. Evite las actividades de contacto entre grupos que estén divididos que puedan acentuar las divisiones y desavenencias entre ellos. Esto puede hacerse, por ejemplo, a través de proyectos de conexión en los que grupos de diferentes identidades tengan la oportunidad de concebir, diseñar y ejecutar colectivamente dichos proyectos.
- En la unidad 3 (g)—construcción de puentes se explica con un ejemplo de enfoque al respecto.

Conclusión

Es importante tener claridad sobre las clases de conflicto implicadas en el que se intenta resolver. Esto condiciona en gran medida estrategias y métodos que se emplean para abordar el conflicto. Una vez más, los vínculos entre los distintos tipos de conflicto exigen que se establezcan conexiones entre las medidas adoptadas. Por ejemplo, cuando se responde a un conflicto intergrupales, es posible que haya que abordarlo primero a nivel intragrupal en uno de los grupos en conflicto, si se desea que la respuesta sea eficaz. Hay que tener en cuenta que las personas «sanas» (por ejemplo, aquellas capaces de gestionar sus conflictos intrapersonales) y los grupos «sanos» (capaces de gestionar eficazmente las diferencias internas) tienen mejores herramientas para abordar conflictos de otro tipo, así como para participar con mayor eficacia en la promoción de justicia y transformación social. También hay que tener en cuenta que se debe trabajar en un solo grupo antes de reunir a los colectivos conflictivos para superar sus divergencias. De nuevo, es preferible adoptar un enfoque participativo para la resolución de problemas que fomente colaboración, compromiso y responsabilidad sobre el proceso.



UNIDAD 3 (G): INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE COHESIÓN SOCIAL LAS «3 C/4 D DE CRS»

INTRODUCCIÓN BREVE

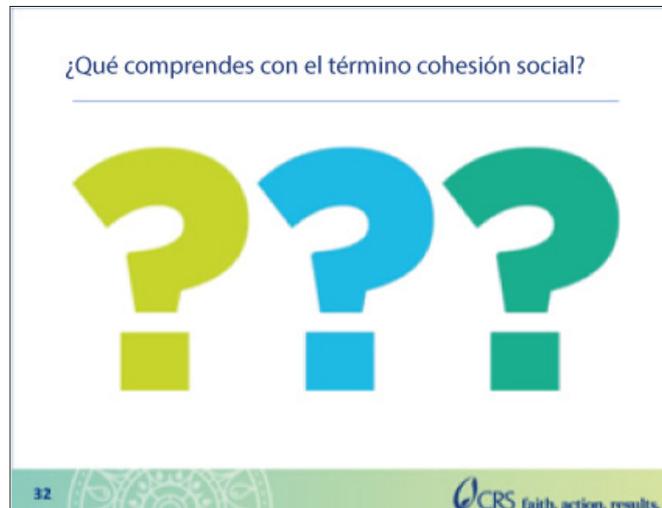
Una forma de responder al conflicto o de abordar las divisiones consiste en identificar un trayecto que permita a las partes entablar un diálogo constructivo. «Los lazos que unen»²⁹ o las 3 C/4 D es una de las metodologías diseñadas para promover procesos de este tipo. «3 C» significa conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes y «4 D» significa descubrir, desear, diseñar y dar.

En esta metodología se facilita que los actores clave en los conflictos descubran sus fortalezas individuales y colectivas, así como sus responsabilidades comunes en la promoción de la cohesión social. La atención se dirige más a lo que conecta y da energía a las personas que a los obstáculos y problemas que las separan. Este es el corazón de la metodología. La metodología de las 3 C/4 D puede utilizarse con actores clave en los niveles superior, medio y de base (los niveles definidos anteriormente) para promover la cohesión social en comunidades que se caracterizan por divisiones sociales basadas en religión, raza, etnia, género, clase, ocupaciones de los medios de vida, geografía, etc. Contribuye a abordar los conflictos intrapersonales, intragrupal e intergrupales, como se explicará más adelante.

COMPRENSIÓN DE LA COHESIÓN SOCIAL



ACTIVIDAD—DEBATES EN PAREJAS SOBRE LA COMPRENSIÓN DE LA COHESIÓN SOCIAL



El concepto de cohesión social adoptada por la metodología de las 3 C/4 D considera la interpretación del término por parte de CRS. La organización considera la cohesión

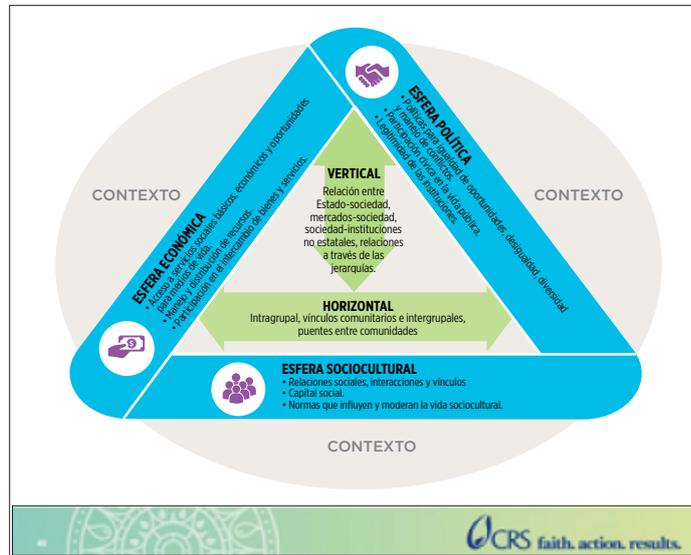
²⁹ Catholic Relief Services, 2017. *Los lazos que unen: construir la cohesión social en comunidades divididas, guía de formación*. Disponible en: https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_ties_rev-08-03-2017_web.pdf

social como «la fuerza, calidad y diversidad de relaciones entre los individuos, grupos y comunidades, junto con los vínculos entre la sociedad y el Estado, los mercados y otras instituciones, todo ello basado en confianza, respeto, reciprocidad e igualdad de oportunidades para fomentar dignidad y bienestar de cada persona y el bien común».

La definición anterior de cohesión social pone énfasis en las relaciones en consonancia con la tradición de la Doctrina Social de la Iglesia de construir «relaciones justas», tal y como se explica en la unidad 1. Al caracterizar la cohesión social CRS considera dos elementos clave:

1. Dimensión horizontal y vertical
2. Esferas social-cultural, económica y política de las interacciones humanas

Estas se representan en el marco conceptual de CRS sobre la cohesión social que aparece a continuación (véase la unidad 3 / folleto 7, donde se explican estos temas en detalle).



- Obsérvese que, si bien los principios, valores y parámetros de cohesión social son universales, la comprensión de esta es contextual y puede diferir de un lugar a otro, ya que lo que mantiene unida a una comunidad o sociedad y lo que provoca divisiones en su interior varía en función del espacio. Muchos factores locales determinan los elementos que favorecen la cohesión de una comunidad o sociedad y los que provocan divisiones. Por lo tanto, como se ha visto en la unidad 2 «Entender el conflicto», es necesario un análisis contextual, de las fuerzas a favor y en contra de la cohesión social, así como de las dinámicas de conflicto y poder relacionadas, para una comprensión más matizada antes de cualquier intervención.
- Las condiciones que favorecen la transición hacia una sociedad socialmente cohesionada incluyen: reducción de la exclusión, desigualdades y disparidades; y fortalecimiento de relaciones y vínculos sociales. La equidad, inclusión social, confianza a nivel social e institucional y una identidad común son elementos importantes.

LA METODOLOGÍA DE LAS 3 C/4 D



La metodología de las 3 C/4 D adopta los principios de la indagación apreciativa (IA). Las 4 D de la IA, como se explica a continuación, se basan en el principio de que «las relaciones humanas prosperan cuando hay una visión positiva».

- Descubrir (la primera D) - Descubrir a través de una mirada apreciativa, el oro que hay en ti y en los demás (tu grupo y otros grupos) que nutre la cohesión social.
- Desear (la segunda D) - Adoptar una visión positiva, prever un futuro armonioso compartido.
- Diseñar (la tercera D) - Valorar la importancia de trabajar juntos, concebir un proyecto innovador e inclusivo.
- Dar (la cuarta D) - A través de la acción conjunta, transformar su mundo en uno socialmente cohesionado.

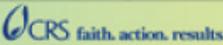
Otro componente clave de la metodología son las 3 C. Se explican a continuación:

- El nivel de conexión con uno mismo (la primera C) - promueve autocuración, transformación y agencia (aborda el conflicto intrapersonal).
- El nivel de contacto con los demás (la segunda C) - refuerza relaciones y entendimiento mutuo dentro de un grupo de identidad (aborda el conflicto intragrupal).
- En el nivel construcción de puentes (la tercera C) - se desarrolla comprensión y confianza entre dos o más grupos identitarios (aborda el conflicto intergrupala).

Las 3 C y 4 D se integran en el marco de trabajo que aparece a continuación (véase la unidad 3 / folleto 8 para más detalles).

Marco integrado 3 C/4 D

		INDAGACIÓN APRECIATIVA				
		Descubrir a través de una visión apreciativa	Desear una visión apreciativa	Diseñar a través de la apreciación de construir en conjunto		Dar a través de la acción
				Favorable	Desfavorable	
Las 3 C	Conexión con uno mismo	¿Qué características positivas poseo?	¿Cuál es mi sueño por una sociedad/país más cohesionado?	¿Cómo puedo mejorar para lograr fomentar la cohesión social?	¿Qué cualidades personales puedo construir para aportar a la cohesión social?	¿Qué puedo hacer?
	Contacto con los demás	¿Qué cualidades positivas posee mi grupo?	¿Cuál es el sueño grupal para nuestra sociedad/país?	¿Qué necesita mejorar nuestro grupo?	¿Sobre qué características intragrupales podemos construir la cohesión social?	¿Qué puede hacer mi grupo identitario?
	Construcción de puentes	¿Qué cualidades positivas tienen los otros? ¿Qué cualidades positivas tenemos en común?	¿Qué sueño podemos compartir en armonía para nuestra sociedad/país?	¿Qué debemos mejorar en las relaciones intergrupales?	¿Qué cualidades intergrupales podemos estimular para construir un futuro más armonioso?	¿Qué actividades podemos hacer juntos para fortalecer la cohesión social?

 faith. action. results.

Ten en cuenta que el propósito de la IA es crear una visión positiva a lo largo del proceso de las 3 C. Las 3 C requieren un compromiso individual con el cambio de comportamiento a nivel personal, a escala colectiva y en colaboración con los demás.



ACTIVIDAD—EJERCICIO EN GRUPO

Metodología integrada 3 C/4 D

- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar la metodología de las 3 C / 4 D para movilizar la cohesión social?
- Según sus contextos, ¿qué desafíos espera encontrar al implementar la metodología de las 3 C / 4 D?
- ¿Cómo abordaría esos desafíos para hacer más efectiva la metodología?

 faith. action. results.

Esta metodología está documentada en la guía de formación *Los lazos que unen*. La formación consta de dieciséis módulos que cubren la unión, enlace y puente. El documento te permitirá familiarizarte más con la metodología.

BARÓMETRO DE COHESIÓN SOCIAL

Profundizará en la comprensión de esta metodología mediante una experiencia con una de las herramientas: barómetro de cohesión social.³⁰

El proceso de confección de un barómetro de cohesión social comienza con la construcción de una visión compartida y contextualizada de esta.



ACTIVIDAD—EJERCICIO DE SUEÑO Y VISIÓN INDIVIDUAL Y EN GRUPO

Esta actividad sigue el proceso que se especifica a continuación.



Una vez que hayan pasado por el proceso guiado a través del facilitador y llegado a una visión colectiva reflexionarán sobre esta más adelante en la sesión.



ACTIVIDAD—ELABORACIÓN DE UN BARÓMETRO DE COHESIÓN SOCIAL

En esta actividad, desarrollarás junto con otras personas un mini-barómetro de cohesión social (mini-BCS).

- El mini-BCS de CRS es una herramienta que mide las opiniones sobre el nivel de cohesión social en una zona definida utilizando dieciocho indicadores correspondientes a las esferas sociocultural, económica y política, que se administran en el marco de un taller. La zona/área definida puede ser un país, región, distrito, comunidad, etc.

³⁰ La guía sobre la forma de administrar el barómetro de cohesión social en un taller se encuentra en Catholic Relief Services, 2019. *El mini-barómetro de cohesión social: una herramienta para asesorar y fortalecer la cohesión social en comunidades divididas*. https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/the_mini-social_cohesion_barometer-jl-websingle.pdf

- El mini-BCS permite a sus usuarios contrastar su realidad con el sueño/visión de la cohesión social (por ejemplo, la visión desarrollada en la sesión anterior), apreciar la distancia entre ambos e inspirar la acción para cerrar dicha brecha.

Ten en mente las tres esferas de la cohesión social presentadas anteriormente: sociocultural, económica y política. La tabla de evaluación del mini-BCS (véase la unidad 3 / folleto 9), que se completará en esta sesión como parte de la creación del barómetro, se basa en estas tres esferas. Los resultados combinados de los cuadros de evaluación individuales reflejan la realidad de las personas. La «realidad» se compara entonces con su visión de la cohesión social (la visión desarrollada anteriormente). Como se ha dicho, se trata de que la gente dimensione la brecha e incite a la acción para promover la cohesión social.



ACTIVIDAD—DEBATES EN GRUPOS PEQUEÑOS

Discute lo siguiente en pequeños grupos:

Barómetro para medir la cohesión social

- Según sus contextos, ¿cómo creen que será la aplicación del barómetro de cohesión social?
- ¿Qué desafíos consideran que tendrán al aplicar el barómetro en sus contextos?
- ¿Cómo puede abordar esos desafíos para que el barómetro sea más efectivo?

LECCIONES APRENDIDAS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 3 C/4 D

Esta metodología se ha aplicado a proyectos en diferentes contextos como Filipinas, República Centroafricana, Liberia, etc. Hay lecciones que se han adquirido a través de estas experiencias de campo. Estos aprendizajes son importantes y, si se toman en consideración, aumentarán la eficacia de la metodología. Se destacan cuatro en concreto:

- **La necesidad de establecer una red local de formación en cohesión social mediante la formación de formadores (FdF).** Se trata de capacitar a los exalumnos de anteriores talleres de cohesión social para que dirijan sus propios procesos

de formación. Las FdF son responsables de guiar a otros en el camino hacia una comprensión, mejora y ampliación de la cohesión social en sus comunidades.

- **La necesidad de tender puentes entre grupos conflictivos / comunidades afectadas por el conflicto a través de «proyectos conectores».** Se trata de actividades de desarrollo de beneficio mutuo para los grupos en conflicto que idean, diseñan y ejecutan de manera conjunta. CRS ha desarrollado su enfoque de los «proyectos conectores» (PC).
- **La necesidad de movilizar a los líderes, conseguir su apoyo para aprovechar el acceso e influir en las estructuras y sistemas para fortalecer la cohesión social.** El objetivo debe ser fortalecer las capacidades estratégicas de los actores / líderes comunitarios en los principios y tácticas de incidencia política.
- **La necesidad de crear alianzas con una red de personas y organizaciones que compartan principios, valores y objetivos similares.** Estas alianzas deben tener como objetivo avanzar en la cohesión social.



MENSAJES CLAVE

- La metodología de las 3 C/4 D es un proceso de cambio de comportamiento. Las 3 C pretenden catalizar el compromiso individual con el cambio de comportamiento a nivel personal, dentro del propio grupo y en cooperación con los demás.
- La metodología de las 3 C/4 D promueve la autosanación y la transformación (aborda el conflicto intrapersonal) a través de actividades vinculantes, fortalece las relaciones y el entendimiento mutuo dentro de un grupo (aborda el conflicto intragrupal) a través de actividades vinculantes, y desarrolla el aprendizaje compartido y la confianza entre dos o más grupos de identidad (aborda el conflicto intergrupal) a través de actividades de enlace.
- La parte de las 4 D (IA) del enfoque integrado refuerza la visión positiva necesaria para que la cohesión social se consolide.
- La metodología pretende mejorar la cohesión horizontal y vertical en los ámbitos social-cultural, económico y político.
- Es importante promover equidad, inclusión social, confianza social e institucional y una identidad compartida.

Para más información sobre la metodología, las 3 C/4 D se desarrollan en la guía de formación *Los lazos que unen*. Se recomienda obtener la guía de formación y familiarizarse con ella. Además, consulte la unidad 3 / folleto 8 para obtener más información.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / FOLLETO 7

Comprender la cohesión social³¹

¿Qué es la cohesión social?

Cohesión social es un concepto con múltiples interpretaciones. Algunas definiciones resaltan armonía social e inclusión, solidaridad humana en la diversidad y formas de bienestar inclusivo en una comunidad o sociedad. Otros se centran en el tejido social: el cúmulo de conexiones y asociaciones en una sociedad, y en que haya vínculos y contrapesos que configuren la relación entre ciudadanía y Estado.

CRS considera que la cohesión social se manifiesta en la fuerza, calidad y diversidad de las relaciones entre personas, grupos y comunidades. Asimismo, los vínculos entre sociedad y Estado, mercados y otras instituciones, todo ello basado en confianza, respeto, reciprocidad e igualdad de oportunidades, para conseguir dignidad y bienestar de cada persona y el bien común.

Se enfatizan las relaciones en la definición anterior de cohesión social de conformidad con la tradición de la Doctrina Social de la Iglesia de las «relaciones justas». Esto significa relaciones que defienden su dignidad y bienestar sin distinción de raza, etnia, clase social, religión, género, edad u otras características definitorias. Esto engloba los valores de inclusión, justicia y equidad, igualdad de oportunidades, diálogo abierto y respeto a la diversidad. Dichos principios deben manifestarse en el hogar, el barrio, la comunidad y la sociedad. También deberían encontrar repercusión en las instituciones socioculturales, económicas y políticas

Al caracterizar la cohesión social, CRS considera dos elementos clave:

1. Dimensión horizontal y vertical; y
2. Esferas social-cultural, económica y política de la sociedad.

A continuación, se detallan:

- **Dimensionalidad horizontal y vertical:** La cohesión social depende de las características de las relaciones horizontales y verticales en una sociedad. Ambas son de crucial importancia para lograr paz, justicia y estabilidad.
 - La cohesión social horizontal se refiere a la calidad de las relaciones entre iguales³² o casi iguales tanto de los individuos como de los diversos grupos de una sociedad; es decir, a los niveles de solidaridad, confianza, aceptación, reciprocidad, mutualidad y multiplicidad de vínculos. La cohesión social horizontal es importante tanto dentro de los grupos de identidad o afinidad (vínculos) como entre múltiples grupos de distintas identidades y características (puentes).
 - La cohesión social vertical se refiere a los vínculos que se tejen las relaciones a través de las jerarquías, por ejemplo, los niveles de liderazgo, autoridad,

³¹ Esta sección sobre la comprensión de la cohesión social es un extracto de Catholic Relief Services, 2019. *El mini-barómetro de cohesión social: una herramienta para evaluar y reforzar la cohesión social en comunidades divididas*, pp. 1-4. https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/the_mini-social_cohesion_barometer-ji-websingle.pdf

³² Véase Uphoff (2000) citada en Colletta J. Nat y Cullen L. Michelle, 2000. *El nexo entre conflicto violento, capital social y cohesión social: estudios de caso de Camboya y Ruanda*, Social Capital Initiative, documento de trabajo n° 23, Banco Mundial. (p.3).

poder e influencia.³³ Se refiere al grado en que las instituciones estatales y no estatales —por ejemplo, el mercado, las agrupaciones culturales y tradicionales, religiosas, sociedad civil, las ONGs, etc.—se relacionan con e individuos de forma inclusiva, equitativa, transparente y responsable. Esto con el³⁴ doble objetivo de fortalecer relaciones sociales y reducir desigualdades, exclusión y divisiones en un entorno de igualdad de oportunidades para todas las personas. Las instituciones estatales y no estatales son sistemas de normas sociales establecidas e integradas (manifiestas o implícitas) que estructuran gran parte de las interacciones humanas, limitan y permiten el comportamiento a la vez que apoyan o socavan la cohesión social.³⁵ En un sentido cívico, la cohesión social vertical se refiere a los vínculos entre Estado y sociedad, así como al contrato social (véase el recuadro)³⁶ entre ciudadanía y Estado.³⁷ En el mercado, se refiere a las relaciones entre consumidores, productores y otros agentes del mercado, incluidos responsables políticos.

¿Qué entendemos por «contrato social»?

Se refiere al entendimiento implícito o explícito entre sociedad y gobierno que define los derechos y responsabilidades de cada uno—en particular el intercambio de bienes y servicios públicos—y proporciona un marco para armonía social, incluyendo un conjunto de reglas formales e informales y normas de comportamiento que regulan las relaciones entre estados y sociedades.

- **Esferas sociocultural, económica y política:** La cohesión social abarca tres amplias esferas de la interacción humana: sociocultural, económica y política. Estas esferas también guardan relación con las categorías de activos que se encuentran en el marco del desarrollo humano integral (DHI).³⁸ Por ejemplo, los recursos sociales y espirituales se relacionan con la esfera sociocultural; los recursos financieros, físicos y naturales con la esfera económica; y los recursos políticos con la esfera política. Los recursos humanos (habilidades, destrezas, experiencia, talento, etc.) pueden asociarse a las tres esferas.
 - La esfera sociocultural se centra en las relaciones sociales que atraviesan las divisiones, como coexistencia, tolerancia y aceptación de las diferencias;

33 Estos vínculos de tipo descendente y ascendente a través de diferentes niveles de poder, estatus social, jerarquías o «distancia vertical» brindan a las comunidades y grupos locales la oportunidad de aprovechar dichas relaciones para acceder a recursos externos o fuentes de poder. Para una mayor comprensión de la cohesión social vertical, véase Valarie Vat Kamatsiko (2019), *Cohesión social vertical en la metodología de conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes (3 C): cristalizar el entendimiento conceptual y sus opciones prácticas* (CRS, inédito).

34 Nat J. Colletta et al, 2001. *Cohesión social y prevención de conflictos en Asia: gestionar la diversidad a través del desarrollo*, Banco Mundial, 2001.

35 North Douglas, 1990 citado en Acemoglu Daron y Robinson James, 2008. El papel de las instituciones en el crecimiento y el desarrollo, Documento de trabajo n° 10, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, p.2; y Hodgson M. Geoffrey, 2006. ¿Qué son las instituciones? *Journal of Economic Issues*, Vol. XL, No.1. p.2.

36 La explicación de «contrato social» en la barra lateral está informada por el equipo de investigación del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) MENA, 2018. Documento de referencia para la sesión 1: Reconstruir un contrato social basado en el diálogo social, Reunión Anual del Grupo de Trabajo de Resiliencia MENA-OCDE, Jeddah 4-5 de diciembre de 2018, p.1.; y los bienes públicos en referencia son: paz y seguridad; justicia y estado de derecho; derechos humanos y civiles; servicios y gestión de recursos; y acceso económico y oportunidades. Para más información, véase Catholic Relief Services, 2018. *Involucrar al gobierno: una guía de CRS para trabajar por el cambio social*, p.19.

37 Catholic Relief Services, 2017. *Los lazos que unen: construir la cohesión social en comunidades divididas*, guía de formación. Disponible en https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_ties_rev-08-03-2017_web.pdf. Para un mayor debate sobre el «contrato social», véase también el debate sobre el «consenso» en el Marco de evaluación estratégica de democracia, derechos humanos y gobernanza de USAID (2014: 9-12) disponible en https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/Master_SAF_FINAL%20Fully%20Edited%209-28-15.pdf

38 CRS, 2008. *Guía del usuario para el Desarrollo Humano Integral (DHI), Guía práctica para el personal y los socios de CRS*, p.6.

la identidad de grupo y la pertenencia a un conjunto más amplio; capital social (véase el recuadro)³⁹ que abarca confianza mutua, reciprocidad y otros activos que se derivan de las redes y vida asociativa y facilitan la cooperación en torno a objetivos compartidos; y las normas que moderan e influyen en la vida sociocultural.

¿Cuál es la diferencia entre capital social y cohesión social?

Podemos pensar en el capital social como activos y recursos intangibles que surgen de las redes humanas y la vida asociativa que facilitan la cooperación en función de intereses compartidos. El capital social puede considerarse un prerrequisito para la cohesión social, que depende del capital social acumulado, pero que va más allá para dar forma a las interacciones en la sociedad.

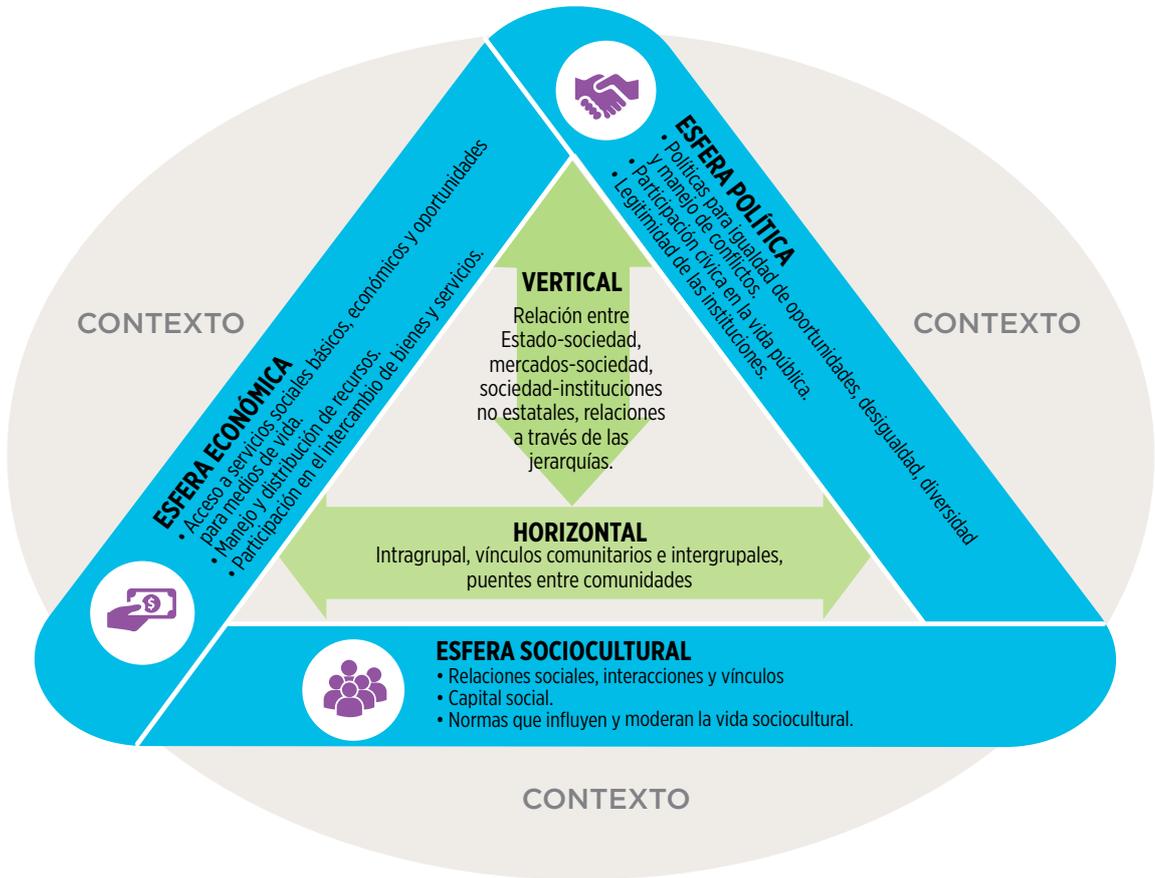
- La esfera económica se centra en la equidad en la distribución y el manejo de los recursos (financieros, naturales y físicos) así como en la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios sociales básicos, en las oportunidades económicas de subsistencia en la vida (movilidad social ascendente). También abarca la ayuda mutua, así como las normas del mercado relacionadas con la equidad en el acceso a este en el intercambio de bienes y servicios, incluido el mercado laboral.
- La esfera política se refiere al grado de confianza en las instituciones del Estado, al compromiso cívico inclusivo para influir en los procesos de toma de decisiones que afectan a la vida pública, y a la eficacia de las instituciones del Estado para garantizar la igualdad de oportunidades, reducir desigualdades y divisiones en la sociedad, y proporcionar marcos políticos que respondan a las necesidades de toda la ciudadanía.

CRS reconoce que, si bien los principios, valores y parámetros de la cohesión social son universales, la cohesión social está conformada por preferencias, historia, cultura, creencias y valores de una sociedad. Muchos factores locales determinan lo que mantiene unida a una comunidad o sociedad y lo que provoca divisiones. Por lo tanto, un análisis del contexto, de las fuerzas a favor y en contra de la cohesión social, así como del conflicto y las dinámicas de poder relacionadas es imprescindible para una comprensión más afinada antes de cualquier intervención en materia de cohesión social.

El siguiente marco conceptual recoge la caracterización anterior:

³⁹ La explicación del «capital social» en la barra lateral se basa en Cloete, Anita., 2014, «Social cohesion and social capital: «posibles implicaciones para el bien común», Verbum et Ecclesia 35(3), Art. #1331, 6 páginas. <http://dx.doi.org/10.4102/ve.v35i3.1331>:

Marco conceptual de la cohesión social de CRS



UNIDAD 3 / FOLLETO 8

Metodología de cohesión social de las 3 C/4 D**Las metodologías de cohesión social de las 3 C / 4 D****A.3 C: Conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes**

Conexión con uno mismo (la primera C): Fomenta la reflexión personal para explorar y derribar estereotipos y prejuicios. Crea una conciencia de respeto por el «otro» y las diferencias; ayuda a las personas a adquirir habilidades para abordar los conflictos de manera saludable; fomenta la introspección para entender las emociones profundas y formas de lidiar con ellas de manera constructiva, incluyendo estrategias para enfrentar estrés y trauma. Los individuos también descubren y aprecian su papel en la construcción de sociedades socialmente cohesionadas.

Contacto con los demás (la segunda C): Fortalece en la reconstrucción de las relaciones dentro de una comunidad o grupo cuyos miembros están unidos por características o identidades similares, preparándolos para un compromiso profundo con el «otro». En la relativa seguridad de su propia comunidad o grupo, trabajan sobre aspectos comunes y diferencias, entendimientos y opiniones diversas, así como visiones alternativas del futuro. El contacto ayuda a las comunidades/grupos individuales a aglutinar sus preocupaciones, necesidades y prioridades, lo que les facilita manifestarlas durante los compromisos con el «otro».

Construcción de puentes (la tercera C): Reúne a dos o más comunidades o grupos con características e identidades diferentes que están experimentando un conflicto para abordar cuestiones de interés mutuo e interactuar de forma decidida en beneficio de ambas partes en un espacio seguro. El diálogo intergrupar, que es un elemento importante de la aproximación, desplaza el foco de atención de los grupos a las causas del conflicto para que se tornen concretas y puedan resolverse. Los puentes generan confianza y ofrecen plataformas de acción colectiva que facilitan que las comunidades divididas se centren en la ejecución de un programa común. Los grupos pueden llegar a un entendimiento mutuo de su historia; analizar conjuntamente los problemas y el conflicto violento; generar información colectiva; resolver un incidente conflictivo; construir una visión común y alcanzarla mediante proyectos/actividades de conexión.

Los grupos establecen vínculos con instituciones estatales y no estatales—por ejemplo, mercados, agrupaciones culturales o tradicionales, religiosas, de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, etc.—con el doble objetivo de reforzar las relaciones sociales y disminuir desigualdades, exclusión y divisiones en un entorno de igualdad de oportunidades al alcance de cualquiera. Las comunidades o grupos conectados combinan recursos y amplifican su voz en torno a demandas conjuntas y se comprometen con las instituciones para hacer frente a las injusticias sociales arraigadas en sistemas y estructuras que socavan el desarrollo de sociedades cohesionadas.

B.4 D: Descubrir-Desear-Diseñar-Dar

Con cada uno de los procesos de las 3 C, las partes deben utilizar las 4 D para orientar su labor de reflexión y resolución.

Descubrir (la primera D): Desenterrar el oro que nutre la cohesión social. Para cada C se facilita a los participantes el descubrimiento, a nivel personal y colectivo, de los recursos con los que cuentan. Muy a menudo, las partes en conflicto tienden

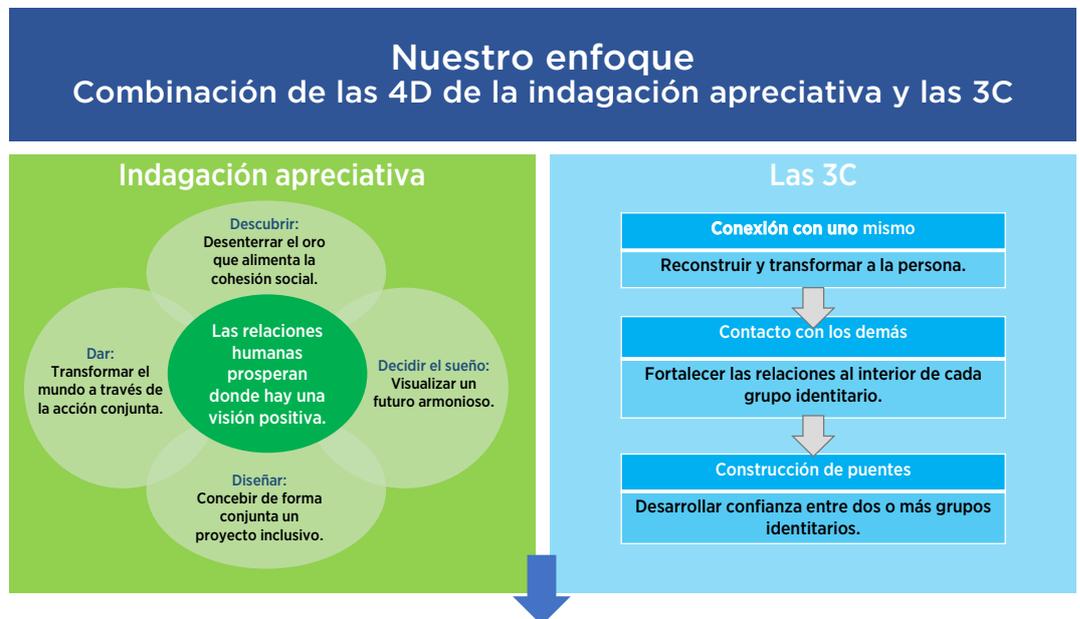
a descuidar o pasar por alto sus propios aspectos favorables. Se trata de una oportunidad para utilizar el marco del DHI con el fin de descubrir los recursos propios necesarios para responder al conflicto de forma sostenible. Estas habilidades son esenciales para abordar los conflictos y para fomentar la resiliencia de las comunidades implicadas.

Desear (la segunda D): Imaginar un futuro compartido en armonía. Es importante que quienes participen en el proceso de las 3 C/4 D establezcan un sueño, una visión de lo que las partes en conflicto, individual y colectivamente, desearían ver en el futuro. De ahí sacarán las energías para soportar sobresaltos y contratiempos en sus relaciones. La resiliencia también se construye con una visión estimulante.

Diseñar (la tercera D): Concebir conjuntamente un proyecto innovador e inclusivo. Para dar vida a su visión, las partes en conflicto deben desarrollar individual y colectivamente planes para alcanzar el sueño que han definido. Se trata de planes claros que responden concretamente a los problemas existentes, pero que también refuerzan confianza y armonía entre miembros de la comunidad para las generaciones presentes y futuras. Los planes deben basarse en sus puntos fuertes internos y en las oportunidades de las que disponen.

Dar (la cuarta D): Transformar el mundo a través de acciones colectivas. Las acciones diseñadas deben ser aplicadas, supervisadas y evaluadas de forma satisfactoria para las partes. Los integrantes de la sociedad afectada se encargarían de emprender actividades de proyectos concretos mutuamente beneficiosos. Estos proyectos de conexión contribuirán a aumentar la resiliencia de las comunidades al cimentar la confianza y mantener la cohesión social.

Esto se representa en el diagrama a continuación.



C. Un marco integrado 3 C/4 D

En cada etapa del proceso de las 3 C las partes en conflicto utilizan de forma conjunta las 4 D para orientar sus reflexiones en la evaluación de la situación actual del conflicto, definición de sus sueños, desarrollo y aplicación de sus decisiones, así como de soluciones acordadas conjuntamente. Las preguntas ilustrativas de cada recuadro permiten que los participantes avancen desde el conocerse hasta conectar con los demás, pasando por el descubrimiento, deseo, diseño y dar el resultado.

INDAGACIÓN APRECIATIVA						
		Descubrir a través de una visión apreciativa	Desear una visión apreciativa	Diseñar a través de la apreciación de construir en conjunto		Dar a través de la acción
				Favorable	Desfavorable	
Las 3 C	Conexión con uno mismo	¿Qué características positivas poseo?	¿Cuál es mi sueño por una sociedad/país más cohesionado?	¿Cómo puedo mejorar para lograr fomentar la cohesión social?	¿Qué cualidades personales puedo construir para aportar a la cohesión social?	¿Qué puedo hacer?
	Contacto con los demás	¿Qué cualidades positivas posee mi grupo?	¿Cuál es el sueño grupal para nuestra sociedad/país?	¿Qué necesita mejorar nuestro grupo?	¿Sobre qué características intragrupal podemos construir la cohesión social?	¿Qué puede hacer mi grupo identitario?
	Construcción de puentes	¿Qué cualidades positivas tienen los otros? ¿Qué cualidades positivas tenemos en común?	¿Qué sueño podemos compartir en armonía para nuestra sociedad/país?	¿Qué debemos mejorar en las relaciones intergrupales?	¿Qué cualidades intergrupales podemos estimular para construir un futuro más armonioso?	¿Qué actividades podemos hacer juntos para fortalecer la cohesión social?

UNIDAD 3 / FOLLETO 9

LA TABLA DE EVALUACIÓN DEL MINIBARÓMETRO DE COHESIÓN SOCIAL⁴⁰

Instrucciones: Marca la casilla que mejor refleje tu opinión. No incluyas tu nombre en este formato.

Los indicadores se presentan en forma de una declaración de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	TOTALMENTE DE ACUERDO
S1- Mantengo fuertes vínculos sociales entre diversos grupos de mi comunidad.					
S2- Los miembros de mi comunidad confían entre sí, independientemente de las diferencias de identidad (por ejemplo, etnia, religión, cultura, raza, afiliación política, género, edad, etc.).					
S3- Se trata a todas las personas con dignidad, independientemente de su origen.					
S4- Las personas pertenecientes a diferentes grupos identitarios (por ejemplo, etnia, religión, cultura, raza, afiliación política, género, edad, etc.) se aceptan y toleran mutuamente.					
S5- En mi comunidad hay oportunidades formales e informales donde las personas pertenecientes a diferentes grupos identitarios conectan e interactúan.					
S6- Mi comunidad tiene la capacidad de gestionar pacíficamente los problemas sociales.					
E1- Siento satisfacción por las condiciones de vida de mi familia, en comparación con otros miembros de la comunidad.					
E2- La gente de mi comunidad se ayuda mutuamente en momentos de necesidad.					
E3- Los recursos públicos se gestionan de forma justa en beneficio de todas las personas.					
E4- Las personas tienen igualdad de acceso a los medios de subsistencia y oportunidades de empleo, independientemente de su condición.					
E5- Las personas gozan de igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios fundamentales con una calidad razonable (por ejemplo, salud y educación), sin importar su origen.					
E6- Los bienes y servicios se intercambian en un entorno justo.					

40 Esta tabla de evaluación es de Catholic Relief Services, 2019. *El mini-barómetro de cohesión social: una herramienta para evaluar y reforzar la cohesión social en comunidades divididas*, p. 20. https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/the_mini-social_cohesion_barometer-ji-website.pdf

Los indicadores se presentan en forma de una declaración de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	TOTALMENTE DE ACUERDO
P1- Participo activamente en las iniciativas de la comunidad para abordar cuestiones de interés común.					
P2- Todas las personas de mi comunidad reciben un trato justo por parte de funcionarios públicos.					
P3- Compartimos los mismos valores cívicos por ser ciudadanos de un mismo país, más allá de los grupos identitarios a los que pertenezcamos.					
P4- Todo el mundo tiene la oportunidad de participar en los procesos políticos sin miedo.					
P5- Las estructuras e instituciones gubernamentales escuchan a las personas y tienen en cuenta sus preocupaciones e ideas.					
P6- La gente tiene confianza en las instituciones y estructuras públicas y gubernamentales a nivel nacional y local.					

A efectos de programación: S—esfera sociocultural; E—esfera económica; y P—esfera política.

UNIDAD 3 (H): INTRODUCCIÓN A LA RECONCILIACIÓN Y SUS CUATRO PILARES ⁴¹

INTRODUCCIÓN BREVE

La reconciliación es un término complejo y es concebido de manera diferente por distintas personas. Por un lado, puede constituir una forma práctica de hacer frente a las injusticias del pasado para alcanzar otros propósitos deseados. Por otro lado, puede ser el objetivo perseguido en las sociedades divididas. Existen visiones divergentes respecto a si la reconciliación es un medio o un fin, un resultado o proceso. Algunos elementos que influyen en la concepción de reconciliación de las personas son su fe y sus creencias religiosas, sus culturas y tradiciones, los estudios sobre la reconciliación, etc. Esta subunidad únicamente ayuda a los participantes en su viaje de exploración profunda de lo que implica la reconciliación. Puede existir la tentación de quedar atrapados en los pequeños pasos—actividades aisladas del proceso—y, hacer que se pierda de vista el conjunto, la visión de conjunto del proceso de reconciliación.

INTRODUCCIÓN A LA RECONCILIACIÓN, SUS CUATRO PILARES, RETOS Y DILEMAS

Esta sesión comienza con un breve ejercicio para que los asistentes comprendan el concepto de reconciliación.



ACTIVIDAD—DEBATES EN PEQUEÑOS GRUPOS SOBRE LA IDEA DE RECONCILIACIÓN

Comprender la reconciliación

Discutan las siguientes preguntas en grupos pequeños:

- ¿Qué comprenden por reconciliación?
- ¿Por qué es importante la reconciliación?
- ¿Cómo se relaciona la reconciliación a sus contextos religiosos y culturales?

⁴¹ Esta unidad tiene influencias de la obra de John Paul Lederach, *El lugar de comunión*, disponible en: <https://www.colorado.edu/conflict/transform/jplchpt.htm>; *Trabajando por la reconciliación: un manual de Caritas*, Caritas Internationalis, 1999, págs. 122-124; y el módulo 2: *Desafíos de la reconciliación en Caritas Internationalis, Construcción de la paz: un manual de formación de Caritas, Ciudad del Vaticano*: Caritas, 2002 y 2006, pp. 28-56.

El intercambio de información sobre reconciliación desde diferentes puntos de vista es muy enriquecedor. Ver unidad 3 / folleto 10 sobre la reconciliación en el cristianismo. Véase también el *Manual de construcción de la paz* de Caritas Internationalis para obtener más información sobre este tema y sobre la reconciliación desde la perspectiva de otras tradiciones religiosas como judaísmo, islam, budismo e hinduismo.

A partir de lo anterior, hay tres elementos que son importantes para crear espacios de reconciliación. A continuación, se analizan estos aspectos.

Tres elementos importantes para crear un espacio de reconciliación

- **La gente necesita espacios seguros y acogedores.**
La posibilidad de cubrir las necesidades básicas ayuda a superar temores y ansiedades; abre las oportunidades de reconciliación.
- **La gente necesita espacios para reconstruir su confianza.**
Espacio para tomar riesgo y confiar de nuevo; el proceso es voluntario, no forzado; se manifiestan actos de bondad, no amenazas; los sitios seguros y acogedores ayudan a reconstruir la confianza perdida.
- **La gente necesita espacios para reimaginar un futuro compartido.**
Un espacio creativo permite redescubrir, imaginar, renovar la confianza y desarrollar la habilidad para construir algo nuevo con los demás.



- La gente necesita espacios seguros y acogedores. Estar libre de peligros físicos, disponer de techo y comida, etc., nos ayuda a superar nuestros miedos y ansiedad. Cuando nos sentimos seguros y acogidos, estamos abiertos a la posibilidad de reconciliación.
- Las personas necesitan espacios para reconstruir su confianza. Espacios en los que puedan actuar con amabilidad y experimentar la gentileza. Las relaciones se rompen en gran medida porque se ha abusado de la confianza. La confianza puede restablecerse y lograr la reconciliación si tenemos cierto nivel de certeza de que nuestra confianza no volverá a romperse.
- La gente necesita espacios para reimaginar juntos un futuro compartido. Los espacios creativos permiten redescubrir, imaginar, renovar la confianza y construir algo nuevo con los demás.

Hay que tener en cuenta que las semillas de la reconciliación se siembran y riegan cuando las personas tienen espacios en los que son capaces de pensar y actuar de forma diferente, en los que tienen oportunidades para pensar en algo más que en su

supervivencia física a la vez que tienen zonas en las que pueden empezar a imaginar una vida con el «otro» sin miedo ni odio.

A continuación, un juego de rol y una mesa redonda sobre los cuatro pilares de la reconciliación, justicia, paz, verdad y misericordia, tal y como los concibió John Paul Lederach, que representó estos cuatro conceptos para extraer enseñanzas útiles sobre los retos y dilemas de la reconciliación a los que se enfrentan muchos países. Aquí, la reconciliación se concibe como una visión a la que deben aspirar las sociedades. Un proceso de reconciliación evoca una sociedad que ha logrado crear espacios donde:

- Se experimenta la justicia (que no solo castiga, sino que también restaura);
- La verdad es una realidad;
- Se ofrece y recibe misericordia y perdón (evitando la impunidad); e
- Impera la paz y la estabilidad.



ACTIVIDAD—JUEGO DE ROLES Y MESA REDONDA SOBRE LOS CUATRO PILARES DE LA RECONCILIACIÓN

Cuatro pilares de la reconciliación - Justicia, piedad, verdad y paz

Actividad grupal: juego de roles y panel de discusión sobre los cuatro pilares de la reconciliación.

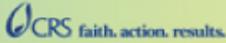
- ¿Qué necesitas en situaciones conflictivas?
- ¿Cuál de los otros tres términos le provoca miedo? ¿Por qué?
- ¿Cuál de los otros tres términos le parece más familiar, o con más posibilidades de funcionar en usted? ¿Por qué?
- ¿Qué relaciones existen entre los cuatro pilares?

 CRS faith. action. results.

Extraigan las experiencias de sus propios países y discutan sobre retos y dilemas para la reconciliación. Consideren las siguientes preguntas:

Experiencias, desafíos y dilemas de la reconciliación en sus países

- ¿En cuáles pilares han sido más enfáticos sus países con la esperanza de responder a agravios del pasado y estimular la reconciliación?
- ¿Por qué cree que se puso hincapié en esos pilares?
- ¿Cuáles son los desafíos y dilemas sobre la reconciliación? ¿Cómo se podrían superar?





MENSAJES CLAVE

- La reconciliación es un proceso largo y complejo. Podría conceptualizarse como un espacio en el que la gente siente que se hace justicia de forma equitativa, que existe una paz y una estabilidad duraderas que permiten disponer de mecanismos satisfactorios para contar la verdad.
- También es un espacio donde la misericordia y perdón se ofrecen mientras se mantiene la rendición de cuentas. Este espacio es dinámico.
- La auténtica búsqueda de reconciliación permitirá a la sociedad desarrollar la capacidad de inventar y reinventarse a sí misma, haciendo posible que la gente experimente estos cuatro pilares de diferentes formas y en los momentos adecuados.
- Centrándose en los cuatro pilares, de forma estratégica (combinación o secuencia) en un periodo de tiempo a largo plazo (no como una solución rápida), las necesidades de conciliación podrían abordarse de forma integral.
- Algunos de los elementos clave importantes para abrir espacios de reconciliación son espacios seguros y acogedores, zonas para reconstruir confianza y lugares para reinventar un futuro compartido con el «otro».
- Estos procesos podrían dar mejores resultados a la hora de responder a los agravios del pasado de la población, así como promover los sistemas de legitimación que evitarían futuros conflictos violentos.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 3 / FOLLETO 10

La reconciliación dentro del cristianismo⁴²

La reconciliación se concibe como una meta y una llamada a participar en la misión de Jesucristo, que vino a mostrar al mundo el camino de la reconciliación con su Padre. El proceso invita a los creyentes a construir una red de relaciones justas interconectadas entre personas y recomienda repararlas cuando se rompen por conflictos. Para los católicos, la reconciliación se considera uno de los sacramentos importantes en su vida como cristianos.

Centrarse en la restauración de las relaciones es una forma de entender la reconciliación dentro del cristianismo. Hizkias Assefa (2001)⁴³ identifica cuatro dimensiones de las relaciones en las que se produce la reconciliación: espiritual, personal, social y ecológica. La reconciliación plena se produce cuando se abordan las cuatro dimensiones.

- **Espiritual:** Se refiere a crear armonía y restaurar las relaciones rotas con Dios. Esta relación es fundamental para las demás: la necesidad de restaurar la relación con Dios para luego restaurar la relación con los demás.
- **Personal:** Implica reconciliarse con el «yo». En el cristianismo, la renuncia a la pecaminosidad personal y al egoísmo ante Dios conduce al perdón. Cuando se recibe este perdón, se espera que conduzca a la tranquilidad personal, paz y armonía, la reconciliación con el yo.
- **Social:** Se refiere a la reconciliación con los que nos rodean, con el prójimo y con la comunidad humana en general dentro de un proceso que refleja justicia, misericordia, respeto y amor. En este caso, las relaciones también reflejan la reconciliación dentro de las dimensiones espiritual y personal: si uno no está reconciliado espiritual o personalmente, es poco probable que pueda lograr la reconciliación social.
- **Ecológica:** Se refiere a la reconciliación con la naturaleza, reconociendo que los seres humanos no pueden reconciliarse plenamente con Dios mientras no respeten y abusen de su creación. Esta dimensión exige respeto y cuidado de la naturaleza y del sistema ecológico en el que vivimos. Ver más sobre esto en *Laudato si*.⁴⁴

El cristianismo emplea muchos rituales para la reconciliación, incluidos los mencionados en *Trabajar por la reconciliación*. Las tradiciones cristianas emplean diferentes rituales que incluyen oraciones, cantos, silencio, incienso, etc. También es importante, sobre todo cuando se trabaja en entornos multirreligiosos y, también en la construcción de la paz interreligiosa, entender la forma en que otras religiones conceptualizan la reconciliación. *El manual de construcción de la paz de Caritas Internationalis* (págs. 28-33) al que se hace referencia anteriormente, presenta las diferentes perspectivas conceptuales de la reconciliación desde el judaísmo, el islam, el budismo y el hinduismo.

⁴² *Trabajar por la reconciliación un manual de Caritas*, Caritas Internationalis, 1999, pp. 122-124); y el módulo 2: Desafíos de la reconciliación en Caritas Internationalis, *Construcción de la paz: un manual de formación de Caritas*, Ciudad del Vaticano: Caritas, 2002 and 2006, pp. 28-56.

⁴³ Assefa, Hizkias (2001), *El significado de la reconciliación en la construcción de la paz: una guía de campo*, en Luc Reyhler y T. Paffenholz, Boulder: Lynn Reiner, disponible en: http://www.gppac.net/documents/pbp/part1/2_reconc.htmlPeace

⁴⁴ Dicastero per la Comunicazione - Libreria Editrice Vaticana (2015), *Carta Encíclica Laudato si del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común*, disponible en: https://www.vatican.va/content/francesco/en/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html



En Irak, les jeunes s'efforcent de renforcer la cohésion sociale entre les groupes identitaires.
Photo de CRS/Iraq

Unidad 4: Planificación de la gestión de la paz y medición de los avances

La unidad 4 se centra en el diseño de las intervenciones para consolidar la paz y en la forma de medir los avances. Esta unidad desarrolla las habilidades para traducir el análisis del conflicto en acción; enfatiza la necesidad de hacer que las intervenciones para la construcción de la paz sean sensibles al conflicto; aclara la razón por la que CRS ha priorizado la integración de justicia social y cohesión; introduce el concepto de teoría del cambio y la manera de aplicarlo en el diseño de las intervenciones para la construcción de la paz; y discute las consideraciones clave para el monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) de la construcción de la paz.

Objetivos de aprendizaje:

- Las personas participantes identificarán factores que favorecen y dificultan un análisis de los conflictos que sirva de base a los programas de construcción de la paz y aplicarán los principios de sensibilidad al conflicto a la construcción de la paz.
- Asimismo, explicarán lo que CRS considera «construcción de la paz integrada» y las formas en que puede lograrse la integración, incluyendo consideraciones de género y juventud.
- Describirán el concepto de «teoría del cambio» para la consolidación de la paz, sus elementos clave y su importancia.
- Los participantes articularán algunas consideraciones clave para el seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje de la consolidación de la paz, que incluyen desafíos comunes y enfoques para superarlos.

UNIDAD 4 (A): ADOPCIÓN DEL ESTUDIO DE LOS CONFLICTOS

INTRODUCCIÓN BREVE

Recordemos los debates anteriores sobre «¿Cómo es útil el análisis de conflictos para las organizaciones?». Si bien se reconoce ampliamente que el análisis de conflictos es necesario para la construcción de la paz y la sensibilidad al conflicto, muchos de dichos análisis no se han utilizado para fundamentar estrategias y programación. En esta sesión, debatiremos las razones por las que esto puede ser así y compartiremos experiencias sobre la manera de superar este reto.

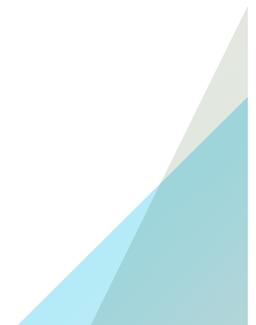
TRADUCIR EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN ACCIÓN

Es importante entender los motivos por los que, a menudo, es complicado traducir el análisis de los conflictos en acciones y el porqué, en otros casos, se ha tenido éxito. Esto se discutirá primero.

Traducir el análisis del conflicto en acciones

<ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos, el análisis de conflictos no se utilizó para fundamentar las estrategias o la programación. • ¿Cuáles han sido / fueron los factores que obstaculizaron su implementación? 	<ul style="list-style-type: none"> • En otros casos, el análisis del conflicto se ha aplicado exitosamente para fundamentar estrategias y programas. • ¿Cuáles han sido / fueron los factores que facilitaron su uso?
---	---







MENSAJES CLAVE

- Los factores que pueden facilitar o limitar la adopción del análisis de conflictos deben tenerse en cuenta durante la fase de preanálisis y diseño del análisis, durante el análisis y en los procesos posteriores a este.
- Esta consideración debe tener como objetivo garantizar que el análisis del conflicto que se llevará a cabo se traduzca en acciones concretas que sean ejecutables.



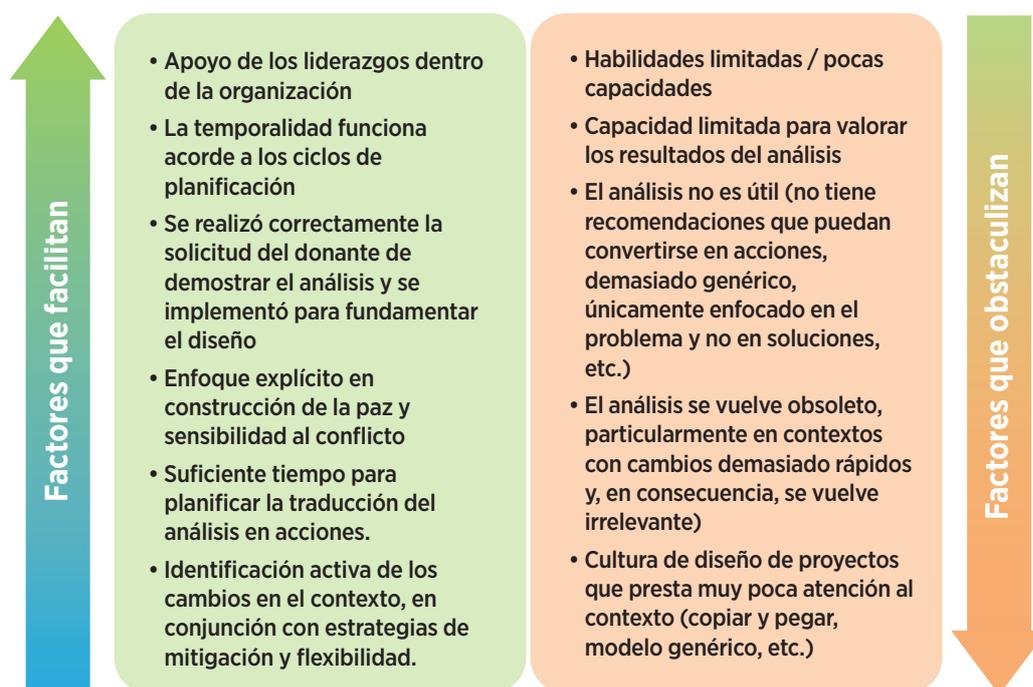
RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 1

Factores que dificultan o facilitan la traducción del análisis del conflicto en acciones

Los factores presentados en el siguiente diagrama se han extraído de estudios basados en la práctica de campo.^{45 46}

Factores que impiden y propician la traducción del análisis del conflicto en acciones



45 Saferworld and Conciliation Resources, 2012. *Del análisis del conflicto al impacto de la construcción de la paz: lecciones del proyecto perspectivas de pacificación de los pueblos*. Disponible en: file:///C:/Users/KATO/Downloads/Lessons%20from%20the%20PPP%20spreads%20(1).pdf, acceso 21 de julio de 2017.

46 World Vision International, 2016. *Análisis de conflictos a nivel macro: abordar el desafío de adopción y uso en contextos frágiles y afectados por conflictos, experiencias de Somalia, Sudán del Sur y Kenia*. Disponible en: <http://www.wvi.org/peacebuilding-and-conflict-sensitivity/publication/macro-level-conflict-analysis-addressing-uptake>, acceso 21 de julio de 2017.

UNIDAD 4 (B): PRESENTACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ CON SENSIBILIDAD AL CONFLICTO

INTRODUCCIÓN BREVE

Las iniciativas de consolidación de la paz, al igual que cualquier otra iniciativa, como los medios de subsistencia, la educación, etc., pueden ser perjudiciales si se diseñan y aplican sin tener en cuenta el conflicto. Para entenderlo mejor, empezaremos por examinar el término sensibilidad al conflicto.

INTRODUCCIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ SENSIBLE AL CONFLICTO



Considera la siguiente definición:⁴⁷

Definición

La sensibilidad al conflicto se manifiesta en la capacidad de la organización para:

- Comprender el contexto en el cual opera;
- Comprender la dinámica entre su intervención y el contexto; y
- Actuar desde una comprensión de su propia interacción para minimizar las repercusiones negativas y aumentar los beneficios.

Fuente: Africa Peace Forum et al., 2004



Como se mencionó anteriormente en la unidad 2, una mejor comprensión del conflicto y contexto permite preparar adecuadamente los programas que respondan a estos.



ACTIVIDAD—JUEGO Y DEBATES

Responde «sí», «no» o «indeciso» a las siguientes afirmaciones:

Juegos y discusiones para mayor claridad

- El diseño de programas sensibles al conflicto es lo mismo que construcción de paz.
- La asistencia humanitaria sensible al conflicto genera paz.
- Por definición, todas las intervenciones de construcción de paz son sensibles al conflicto.
- Cuando se integra la construcción de paz a una intervención (por ejemplo, seguridad alimentaria o WASH), aún es necesario cuidar los aspectos de la sensibilidad al conflicto.



⁴⁷ Africa Peace Forum et al., 2004. *Una Introducción a los enfoques del desarrollo, la asistencia humanitaria y la consolidación de la paz que tienen en cuenta los conflictos, aproximaciones al desarrollo, la asistencia humanitaria y la consolidación de la paz que tienen en cuenta los conflictos: un paquete de recursos*, capítulo 1. Disponible en: <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Conflict-Sensitive-Approaches-to-Development-Humanitarian-Assistance-and-Peacebuilding-Resource-Pack.pdf>

La lección clave de este juego es que los objetivos de la construcción de la paz y la sensibilidad al conflicto son diferentes, pero están relacionados. Los programas/proyectos de consolidación de la paz, al igual que cualquier otro del sector, deben diseñarse e implementarse de manera sensible al conflicto.

SEIS DETALLES CRÍTICOS DE PROGRAMACIÓN / BANDERAS ROJAS

Las lecciones aprendidas de la práctica de la sensibilidad al conflicto muestran seis indicios⁴⁸ críticos de la planificación o banderas rojas a las que hay que prestar atención para identificar, comprender y evitar efectos negativos que empeoren el conflicto y la dinámica social. Al mismo tiempo, estos seis indicios críticos, si se manejan con cuidado, tienen el potencial de mejorar la dinámica social.

Consideraciones clave para la sensibilidad al conflicto - señales de alarma

1. Objetivo
2. Personal
3. Socios
4. Trabajo con autoridades locales
5. Los recursos que aportamos
6. La forma

 faith. action. results.

Se consideran áreas potencialmente problemáticas, pero también zonas de posible mejora para no hacer daño. Las seis áreas son las más propensas a la toma de malas decisiones, lo que reduce la eficacia de nuestro trabajo de construcción de la paz (alimentando y exacerbando el conflicto y la dinámica social). Sin embargo, prestar atención a estos detalles hace que sea mucho más fácil encontrar formas de ayudar a mejorar la dinámica social.

48 Adaptado de Marshall Wallace, *Del fundamento a la práctica, una guía de usuario para no hacer daño*, CDA Collaborative Learning Projects, 2015. Revisado por CDA Collaborative Learning Projects, octubre de 2015.



MENSAJES CLAVE

- Esto era solamente una introducción. Se recomienda leer los recursos disponibles para profundizar la comprensión y mejorar la práctica de la sensibilidad al conflicto en la preparación de programas de construcción de la paz.
- La construcción de la paz sensible al conflicto debe ser una característica fundamental. No hay que dar por sentado que todas las intervenciones de consolidación de la paz sean sensibles al conflicto y hay que procurar que lo sean.

Lea más sobre la sensibilidad al conflicto en los recursos y publicaciones del *Proyecto de aprendizaje en colaboración del CDA*.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 2

Consideraciones clave para la sensibilidad al conflicto / banderas rojas⁴⁹

1. Objetivo:

Identificar los diferentes grupos identitarios que componen la comunidad destinataria, incluidos los grupos minoritarios y desfavorecidos. Tomar disposiciones para que los beneficiarios sean seleccionados de forma transparente y justa, utilizando criterios determinados de forma participativa y comprendidos y aceptados por todas las personas. Si las líneas de división en el conflicto se sobreponen a los criterios de selección de los destinatarios (por ejemplo, los criterios de selección conducirán a la focalización de grupos étnicos, de clanes, políticos, sociales, religiosos o económicos específicos en conflicto y pueden ser percibidos para beneficiar a un grupo, sin beneficio para el otro), entonces el proyecto debe incluir medidas para minimizar la posibilidad de que esto exacerbe tensiones y resentimiento. También es conveniente que el proyecto establezca medidas para evitar que los beneficiarios imprevistos se beneficien directa o indirectamente del proyecto mediante, por ejemplo, desvíos, robos, corrupción, manipulaciones, etc.

2. Personal

Hay que tener en cuenta la posibilidad de que la contratación y el nombramiento de personal que represente una identidad en el conflicto, por ejemplo, étnica, religiosa, de clan, de zona geográfica, etc., pueda provocar o exacerbar tensiones ya existentes. Deben establecerse medidas para evitar o minimizar la aparición de probables resentimientos y tensiones. Es pertinente que el proyecto tome disposiciones para que el personal sea contratado de manera transparente, justa y clara para reducir las prácticas/percepciones de sesgo y favoritismo de un grupo de identidad sobre otro.

3. Colaboración

Es pertinente que el proyecto tome disposiciones para que los socios sean seleccionados de forma transparente y justa, utilizando criterios claros que sean comprensibles para todas las partes involucradas, evitando así prácticas y percepciones de parcialidad, favoritismo y corrupción. El proyecto debe considerar la selección de socios y proveedores (también considerados como socios de algún tipo) después de un proceso de auditoría que considere los riesgos, incluyendo la evaluación de si el socio/proveedor está involucrado en el conflicto o vinculado a los actores del problema y si los recursos del proyecto no se utilizarán directa o indirectamente para alimentar el conflicto.

4. Colaboración con las autoridades locales

Mientras que algunos líderes y autoridades locales son eficaces y consiguen conectar a la comunidad, otros son divisivos y pueden entrar en la categoría de saboteadores. Las intervenciones de consolidación de la paz también corren el riesgo de deslegitimar a buenos líderes y legitimar a aquellos que no lo son. Lograr un delicado equilibrio entre mantener un nivel adecuado de relación con quienes tienen poder e influencia y resistir/evitar su manipulación es fundamental para el éxito de las operaciones en

⁴⁹ Adaptado de Marshall Wallace, *Del fundamento a la práctica, una guía de usuario para no hacer daño*, CDA Collaborative Learning Projects, 2015. Revisado por CDA Collaborative Learning Projects, octubre de 2015.

un entorno frágil, afectado por conflictos y con escasos recursos. Las personas con poder e influencia tienen el potencial de interferir en las decisiones del programa (por ejemplo, quién participa en una reunión de diálogo, qué proyecto conector se selecciona para su financiación, etc.) a expensas de las comunidades vulnerables y afectadas, especialmente si estas se encuentran en el «otro» lado. Pueden politizar las intervenciones y se corre riesgo de manipulación en beneficio propio, de ajuste de cuentas, de intereses políticos y de castigar a quienes no se adaptan.

El empoderamiento de la ciudadanía para que pueda influir en las decisiones que le afectan ayudaría a resolver estos problemas. Además de los procesos inclusivos de participación ya mencionados, la manipulación de aquellos que tienen autoridad puede minimizarse a través de mecanismos de comunicación que garanticen que la información sobre el proyecto, sus procesos y actividades relacionadas llega a toda la comunidad en su diversidad. También puede ser necesario establecer criterios claros para elegir a los líderes con quienes se trabajará. Es prudente realizar un mapeo de los liderazgos comunitarios, establecer niveles de confianza y determinar grados de asociación con cada categoría de estos en lo que respecta a su participación en los procesos del proyecto.

5. Los recursos que aportamos

Hay que tener en cuenta que cualquier recurso introducido en un entorno de escasez se convierte en una fuente de riqueza y poder. En consecuencia, cualquier grupo/ parte en conflicto querrá tener más acceso y control de estos recursos a expensas del otro, lo que dará lugar a una competencia perjudicial y exacerbará las tensiones ya existentes. Esta consideración está relacionada con la orientación, dotación de personal, asociación y trabajo con las autoridades locales. Además, hay que tener en cuenta la manera en que los recursos del proyecto inciden en los mercados locales, por ejemplo, los cambios de oportunidades y estructuras de incentivos locales. Los recursos que aportamos pueden afectar a rentas, salarios, precios y beneficios, agravando con ello las desigualdades.

6. El modo de la intervención/proyecto

Las personas encargadas de la ejecución de los proyectos deben adoptar estrategias/ enfoques que tengan en cuenta conflictos, consideren conectores y divisores, basándose en el análisis de conflictos. La sensibilidad al conflicto debe integrarse en todo el ciclo del proyecto, desde el diseño, la planificación del trabajo y la estrategia de salida hasta el marco de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEAL). El plan MEAL debe incluir indicadores cuantitativos y cualitativos sensibles al conflicto. Cuando sea necesario, el proyecto puede considerar la creación o el fortalecimiento de la capacidad del personal, los socios y las principales partes interesadas en los enfoques sensibles al conflicto.

Las intervenciones deben adoptar un enfoque de participación inclusiva en el que los procesos de toma de decisiones sean transparentes y sensibles a la dinámica del conflicto, teniendo en cuenta la participación de los sectores de la sociedad divididos a lo largo de los puntos de ruptura, otros aspectos de la diversidad y sin pasar por alto a los grupos marginados.

La flexibilidad debe formar parte de la estrategia del proyecto para que el personal pueda revisar los planes y enfoques cuando cambien las circunstancias o se

produzcan impactos negativos imprevistos en el proyecto. La estrategia/enfoques seleccionados también deben incluir medidas específicas de mitigación de conflictos para reducir las tensiones o gestionarlas cuando surjan.

Conclusión

Una mala toma de decisiones en las áreas del programa mencionadas puede agravar la conflictividad y repercutir negativamente en las interacciones sociales. Sin embargo, una cuidadosa atención a estos detalles puede mejorar la dinámica social. No hay que asumir que las intervenciones de consolidación de la paz son inherentemente sensibles al conflicto. Hay que esforzarse para que lo sean.

UNIDAD 4 (C): INTEGRACIÓN DE LA JCP PARA ACELERAR Y AMPLIFICAR EL CAMBIO DURADERO

INTRODUCCIÓN BREVE

Esta unidad tiene como objetivo mejorar su comprensión de lo que CRS concibe como «construcción de la paz integrada» y la manera en que puede lograrse la integración. Las unidades tratadas en el primer día destacan la importancia y el fundamento de la justicia al igual que la construcción de la paz en la estrategia Visión 2030 de CRS. Esta unidad refuerza la hipótesis de CRS de que «el desarrollo sostenible es imposible en ausencia de paz, justicia social y relaciones correctas que promuevan el bien de todas las personas». Esta sesión se centrará especialmente en el modo en que la paz y la justicia pueden perseguirse a través de otros programas de desarrollo y humanitarios. Esto es lo que llamamos integración de la justicia y la construcción de la paz.

INTEGRACIÓN DE LA JUSTICIA Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ

Comenzaremos con el ejercicio del espectro humano.⁵⁰



ACTIVIDAD— EJERCICIO DEL ESPECTRO HUMANO

Se leerá una serie de declaraciones (véase más abajo). Selecciona un punto para situarte a lo largo de un continuo que va desde el punto A (de acuerdo) pasa por el medio (inseguro) y el otro extremo (en desacuerdo).

La integración de la paz y la justicia resulta cuando...

A. Integramos a personas de diferentes tribus, regiones y credos a nuestros programas.

B. Capacitamos a las personas en la no violencia como parte del proyecto.

C. bordanos la pobreza para que las personas no tengan conflictos.

D. Orientamos a mejorar las relaciones entre distintos grupos étnicos o grupos de sobrevivencia mientras también mejoramos la salud y las formas de vida.

E. Tratamos de no mejorar el estilo de vida de un grupo a expensas de otro.

15

⁵⁰ Este ejercicio se basa en uno similar que se encuentra en Catholic Relief Services, 2016. *Curso de integración de la construcción de la paz, formación de cinco días*. Disponible en: <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/peacebuilding-integration-course>

CRS considera que la integración de la justicia y la consolidación de la paz prioriza los resultados de unas relaciones más justas y pacíficas entre las personas, junto con otros resultados sectoriales como la mejora de los medios de vida, aumento de la resiliencia ante los desastres, mejora de la salud, etc. La idea clave es trabajar para conseguir estos resultados de forma intencionada, al mismo tiempo y de forma que se refuercen mutuamente. Esto podría implicar la búsqueda de beneficios tanto tangibles como sociales o institucionales. Hacerlo requiere dedicar recursos y competencia profesional a cada resultado.

Tómate un tiempo para reflexionar sobre esta pregunta:

¿Cómo crees que podrías integrar la justicia y la construcción de la paz con otro esfuerzo humanitario o de desarrollo? ¿Qué implicaciones consideras?

Como se ha debatido en sesiones anteriores, sería importante realizar un buen análisis del conflicto, seleccionar las estrategias en función de la fase del conflicto y del nivel y la dimensión de la transformación que se pretende alcanzar, etc. La diferencia sería buscar oportunidades para que las actividades de desarrollo (o ayuda) y de consolidación de la paz se potencien y refuercen mutuamente.

CRITERIOS DE INTEGRACIÓN DE JUSTICIA Y CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ DE CRS

Estándares para la integración de justicia y consolidación de la paz

1. Los resultados del componente de justicia y consolidación de la paz deben situarse en el nivel de resultado intermedio u objetivo estratégico.
2. Deben especificarse los cambios previstos en las estructuras y políticas injustas o en las situaciones de conflicto.
3. Deben dedicarse recursos significativos (un mínimo del 10 %) a cada componente de justicia y construcción de la paz.
4. Los miembros del equipo del proyecto deben poseer competencia profesional y habilidades técnicas en materia de justicia y construcción de la paz.
5. La coherencia y sinergias entre los componentes deben incorporarse de forma intencionada en el diseño del proyecto.
6. Los resultados deben ser demostrables y estar basados en pruebas.

15



CRS cree que integrando la justicia y la construcción de la paz a otros sectores se contribuirá mejor al DHI. Abordar el tema de equidad y relaciones saludables de forma integrada en otros ámbitos es una respuesta más holística a las necesidades humanas que centrarse simplemente en la construcción de beneficios físicos o financieros. Conduce a resultados más sostenibles y de mayor alcance. La siguiente teoría del cambio expresa la justificación:

Si CRS integra justicia y construcción de la paz (incluyendo género, juventud y protección) en las áreas de planificación de la agencia—medios de vida agrícolas, servicios sociales y de salud y respuesta a emergencias y recuperación—**entonces** nuestros programas tendrán mayor influencia para transformar estructuras y sistemas, **porque** abordarán cuestiones sociales que afectan a la seguridad humana, la voz de la ciudadanía y su calidad de vida.

A continuación, se presentan seis criterios que CRS utiliza para determinar si la JCP se ha integrado suficientemente en un programa o proyecto.

1. Los resultados del componente de justicia y consolidación de la paz deben situarse en el nivel de resultado intermedio u objetivo estratégico.
2. Deben especificarse los cambios previstos en las estructuras y políticas injustas o en las situaciones de conflicto.
3. Deben dedicarse recursos significativos (un mínimo del 10 %) a cada componente de justicia y construcción de la paz.
4. Los miembros del equipo del proyecto deben poseer competencia profesional y habilidades técnicas en materia de justicia y construcción de la paz.
5. La coherencia y sinergias entre los componentes deben incorporarse de forma intencionada en el diseño del proyecto.
6. Los resultados deben ser demostrables y estar basados en pruebas.





MENSAJES CLAVE

- La integración de justicia y consolidación de la paz da prioridad, de forma intencionada y simultánea, a las relaciones justas y pacíficas entre las personas junto con otros resultados sectoriales como la mejora de los medios de vida, el aumento de la resiliencia ante las catástrofes, la ampliación de la asistencia sanitaria, etc.
- Implica dedicar tiempo, intención, recursos financieros y experiencia a los elementos de justicia y construcción de la paz de un programa, así como a los demás sectores.
- Esto nos permite trabajar de forma integral para apoyar el DHI.
- Recuerda que para una integración efectiva de justicia y construcción de la paz es necesario realizar el análisis del conflicto. Puede tratarse de un análisis de conflictos autónomo o integrar preguntas y herramientas de evaluación de conflictos clave en otras inspecciones del sector.
- No olvides plasmar las dinámicas que atraviesan el género y la juventud en el conflicto, como se ha comentado en la unidad 2.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 3

Orientación sobre la integración de la justicia y la consolidación de la paz

Ir más allá de una competencia básica

En el marco de «Esperanza para cosechar», CRS elevó la integración de JCP a una capacidad básica. «Visión 2030: en sus propias manos» lleva la noción un paso más allá, subrayando nuestro compromiso de ampliar, investigar y promover cohesión social e integración de la justicia para lograr resultados humanitarios y de desarrollo. A medida que perseguimos un cambio transformador a gran escala en áreas clave—construyendo hogares y comunidades seguras y dignas; transformando los medios de vida y los paisajes; acelerando el fin de la malaria; fortaleciendo a las familias para que las infancias prosperen; y ampliando el empleo y liderazgo de la juventud—adaptaremos los enfoques de cohesión social con eficacia demostrada para que sean adoptados por los actores locales, colaboradores y agencias homólogas. Nuestro propósito es medir resultados y difundir las conclusiones entre socios, agencias homólogas, donantes y responsables políticos para que adopten e integren cohesión social y justicia como elementos esenciales para una buena labor de planificación.

Además, a medida que se va realizando una integración piloto a gran escala y se construye una base empírica más sólida para dicha integración, nosotros mismos debemos experimentar transformaciones. En consecuencia, debemos fortalecer nuestras propias capacidades, prácticas y sistemas, así como las de nuestros socios, para garantizar que—de acuerdo con nuestros valores e identidad católica—el tratamiento del tema se incorpore sistemáticamente en todo nuestro trabajo y operaciones, para que nuestros esfuerzos influyan en las estructuras y sistemas (véase el cuadro de texto) para beneficio de todas las personas, especialmente las vulnerables y marginadas.

En este contexto, la influencia se refiere a las iniciativas que fomentan el cambio social de forma activa e intencionada. CRS considera que el cambio social es aquel que aumenta la equidad y mejora la condición de las relaciones entre diferentes grupos de personas. En concreto, este cambio podría incluir transformación de normas sociales que rigen la forma en que las personas de diferentes razas, religiones, grupos étnicos, géneros, etc., interactúan entre sí para mantener relaciones más saludables. También podría implicar reformas en la política gubernamental para lograr efectos ampliamente equitativos. Por último, este cambio puede contribuir a mejorar el contrato social, es decir, la relación entre gobernantes y gobernados.

Los esfuerzos de integración de CRS también deben priorizar la conexión de su programación de JCP a nivel comunitario para lograr un efecto de cambio social y político a nivel nacional. Esto implica la creación de una masa crítica de apoyo para el cambio social que se pretende y encauzar las voces de las comunidades para que influyan en los principales responsables de la toma de decisiones en los sectores público y privado, centrándose en la transformación de sistemas y estructuras. Los socios de CRS, especialmente la Iglesia, son fundamentales en este proceso porque tienen credibilidad y el alcance necesario para llegar e interactuar tanto con las comunidades beneficiarias como con las personas con poder de decisión.

Las estructuras se refieren a normas y sistemas para la toma de decisiones en los que el poder es ejercido tanto por actores estatales como no estatales. ¿Quién toma las decisiones que conforman las políticas públicas? ¿Hasta qué punto es transparente el proceso y de qué manera puede ser más inclusivo el acceso? Los sistemas se refieren a normas sociales, políticas, económicas y culturales que guían e incentivan a las personas para actuar y responder a las acciones de otros de manera previsible.

Definir la integración de la justicia y la consolidación de la paz

CRS considera que un programa o proyecto está integrado si busca intencionadamente objetivos de alto nivel en dos o más áreas de planificación distintas, una de las cuales debe implicar la consecución de un cambio social a través de intervenciones en materia de justicia y consolidación de la paz. La forma en que se diseña el programa o proyecto es muy importante.

Los siguientes criterios deben utilizarse para determinar si se han integrado justicia y consolidación de la paz adecuadamente en un programa o proyecto:

1. Los resultados del componente de justicia y consolidación de la paz deben establecerse a nivel de resultados intermedios u objetivos estratégicos.
2. Deben especificarse cambios pretendidos en estructuras y políticas injustas o en situaciones de conflicto.
3. Deben dedicarse recursos significativos (un mínimo del 10 %) a cada componente de justicia y construcción de la paz.
4. Los miembros del equipo del proyecto deben poseer competencia profesional y habilidades técnicas en el ámbito de justicia y construcción de la paz.
5. La coherencia y sinergias entre componentes deben integrarse deliberadamente en el diseño del proyecto.
6. Los resultados deben ser demostrables y estar basados en pruebas.

Reconocemos que muchos proyectos de CRS se han beneficiado de una integración puntual. Alentamos una mayor intencionalidad en estos esfuerzos para que tengan un mayor alcance y avancen hacia las metas y objetivos de CRS.

Referencias

Catholic Relief Services, *Curso de integración para la construcción de la paz: una formación de cinco días*, 2016.

Heinrich, Geoff, David Leege y Carrie Miller, *Guía del usuario para el desarrollo humano integral (DHI): orientación práctica para el personal y socios de CRS* (Baltimore: CRS, 2008).

UNIDAD 4 (C - I): INTEGRACIÓN DEL GÉNERO EN PROCESOS DE JUSTICIA Y CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

INTRODUCCIÓN BREVE

La integración de la perspectiva de género se reconoce cada vez más como un aspecto importante que debe reforzarse en el sector de consolidación de la paz. Por ejemplo, con el programa de ONU sobre mujer, paz y seguridad, plasmado en la Resolución 1325. Este programa reconoce el impacto desproporcionado que los conflictos armados ejercen sobre mujeres y niñas y reclama una mayor inclusión de estas en la construcción de la paz. Utilizando el marco de DHI tratado en la unidad 1 (c) - «Pertinencia del JCP para el marco de DHI de CRS», se considera que las dinámicas de género entre hombres, mujeres, niños y niñas son una cuestión importante a tener en cuenta en cualquier programa, ya que buscamos crear recursos, transformar estructuras y sistemas, y fomentar la resiliencia.

INTRODUCCIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL GÉNERO EN EL JCP

El marco de análisis de género de CRS se inspira en otros elaborados por USAID, institutos de investigación, universidades y otras entidades en el ámbito del desarrollo. El marco incluye seis aspectos críticos (o áreas) de análisis que nos ayudan a comprender la forma en que hombres, mujeres, jóvenes, niños y niñas se enfrentan los conflictos y participan en ellos. También nos ayuda a entender la forma en que la dinámica de género influirá en los esfuerzos de construcción de paz.

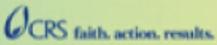
El análisis de género es una herramienta para recopilar sistemáticamente datos que nos ayuden a comprender mejor la diferencia en los efectos que tienen programas y políticas sobre mujeres, hombres, niñas y niños; ventajas y desventajas; roles, responsabilidades y dinámicas de poder; quién hace qué, quién tiene qué, quién necesita qué, quién decide qué; estrategias y enfoques para cerrar la brecha.

SEIS ÁMBITOS DE GÉNERO

Seis ámbitos del análisis de género de CRS



1. Roles, responsabilidades y uso del tiempo
2. Acceso/control a bienes y recursos
3. Relaciones de poder en la toma de decisiones
4. Participación y liderazgo
5. Conocimiento, creencias y percepción (cultura)
6. Entorno legal

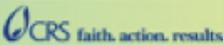
Aunque los seis ámbitos son importantes y deben tenerse en cuenta al realizar el análisis y definir nuestras intervenciones, esta unidad se centra en cuatro ámbitos (funciones, responsabilidades y carga de tiempo; conocimientos, creencias y percepciones; relaciones de poder y toma de decisiones; y participación y liderazgo) (véase la unidad 4 / folleto 4 para más detalles).

Roles de género y responsabilidades



¿Qué roles poseen hombres/mujeres/jóvenes y mujeres/niños/niñas en la sociedad? ¿Cómo podrían aportar para construir la paz?

¿Cómo ciertos temas como el uso del tiempo afectan las posibilidades de participación para hombres/mujeres?



Conocimientos, creencias y percepción (cultura)

Esteriotipos tradicionales de género

Femenino	Masculino
No agresiva	Agresivo
Dependiente	Independiente
Fácilmente influenciable	No es fácil de influenciar
Sensible	Dominante
Pasiva	Activo
Hogarera	Elocuente
Fácil herir emocionalmente	Decisivo
Indecisa	No es hablador
Habladora	Rudo
Suave	Menos sensible a otros
Sensible a emociones ajenas	Difícilmente llora
Llora mucho	Lógico
Emocional	Análítico
Verbal	Cruel
Amable	Directo
Cuidadosa	Nada afectuoso
Cuido	

¿Cuáles son las creencias sociales, conocimientos y percepciones que moldean la identidad de género y los comportamientos? ¿Qué prácticas culturales moldean y refuerzan estas creencias? ¿Cómo se han transformado las normas sobre masculinidad y feminidad a través del conflicto? ¿Cómo pueden contribuir a construir paz?



Relaciones de poder y toma de decisiones

¿Qué diferencias de poder existen entre hombres y mujeres?
¿Quién tiene el poder de tomar decisiones? ¿Quién posee influencia en las políticas y decisiones de gobierno? ¿Quién queda fuera de dichas decisiones, aunque también le afecten?



Participación y liderazgo

¿Qué diferencias existen en la capacidad de participación y liderazgo entre hombres, mujeres, hombres y mujeres jóvenes, niños y niñas en sus comunidades?
¿Cuáles son las diferencias al participar en un conflicto? ¿Cuáles son las oportunidades y límites al participar para construir paz?

21



Los resultados del análisis de género ayudarán a determinar la manera en que las actividades propuestas en un proyecto de consolidación de paz abordarán barreras de género, desigualdades y fomentarán resultados positivos para mujeres, hombres, niños y niñas.



MENSAJES CLAVE

Los siguientes consejos son importantes para garantizar que se integren aspectos de género en nuestros programas de JCP:

- Esforzarse por programas que utilicen un enfoque holístico: se debe hacer hincapié en sistemas y estructuras que afectan de manera diferente a mujeres, hombres, niñas y niños.
- Garantizar que cualquier análisis de conflicto se realice acompañado de un análisis de género o que las consideraciones de género se integren en cualquier análisis de conflicto.
- Considerar la intersección de identidades: edad, género y otras identidades.
- Conocer a las personas en el sitio en el que se encuentran, incluidas las que desempeñan funciones formales e informales.
- Llevar a cabo una evaluación reflexiva continua, teniendo en cuenta los probables cambios en el contexto operativo.
- Busca participación y representación activas en lugar de la presencia pasiva.
- Considerar nuestro funcionamiento interno (equipos equilibrados en cuanto a género, nuestras actitudes y aptitudes, la diversidad de experiencias, etc).

Aunque esta sesión apenas ha rozado la superficie sobre la integración del género en la construcción de la paz, aumentar nuestra conciencia sobre estas complejidades nos preparará para seguir avanzando hacia la visión de la paz sostenible y el desarrollo humano integral.


RECURSOS Y FOLLETOS
UNIDAD 4 / FOLLETO 4

 Dominios de género - Ejemplos de preguntas para la construcción de la paz⁵¹

DOMINIO	DEFINIR	EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA OBTENER INFORMACIÓN
Funciones, responsabilidades y uso del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Identifica la forma en que se ocupa el tiempo durante el día, mes, año y temporada. Reconoce las diferencias de género en cuanto a disponibilidad, asignación y ubicación. Considera la división del trabajo entre F/M (productivo, reproductivo y comunitario). Considera las implicaciones que el tiempo, funciones y responsabilidades tienen en las actividades del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de M/H/G/B en la resolución de conflictos y relaciones intergrupales? ¿Cómo afectará la participación en este proyecto a la carga de trabajo de H/M/G/B? ¿Las responsabilidades que tienen los H/M/G/B les impiden participar en las actividades del proyecto en determinados momentos/días?
Acceso y control de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> Define la capacidad de cada persona para utilizar los recursos necesarios en su participación plena y activa en la sociedad (social, económica y políticamente). Incluye acceso a recursos, ingresos, servicios, empleo, información y prestaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién en el hogar tiene acceso y control de los recursos básicos, servicios e ingresos? ¿Cuáles son los diferentes obstáculos a los que se enfrentan los H/M/B/G a la hora de buscar apoyo para abordar los conflictos? ¿Las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a determinados servicios o recursos repercuten en la eficacia de su participación en el proceso de construcción de paz? ¿Cómo influyen las normas culturales en lo que se considera un comportamiento aceptable que puede afectar al acceso a los servicios? ¿Cómo afectan estas normas a los papeles que se consideran aceptables para mujeres y niñas (hombres y niños) en los esfuerzos de construcción de paz? ¿Qué pueden/no pueden hacer en los procesos de construcción de paz? ¿Hay espacios prohibidos para hombres o mujeres? ¿Cómo afectará esto su participación y liderazgo?
Relaciones de poder	<ul style="list-style-type: none"> Examina la capacidad de H/M para decidir, influir y ejercer control sobre los recursos materiales, humanos, intelectuales y financieros, en su familia, comunidad y país. Ser capaz de votar y postularse en todos los niveles de gobierno. Poder de decisión sobre recursos económicos, ingresos y empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién tiene el poder de tomar decisiones sobre la gestión de conflictos en el hogar y comunidad? ¿Sobre las interacciones intergrupales? ¿Quién tiene control y se beneficia de los recursos necesarios para gestionar conflictos? ¿Quiénes participan activamente en las estructuras formales de toma de decisiones y resolución de conflictos? ¿Qué puede ocurrir si se altera el poder de decisión? ¿Quién decide si hombres y mujeres pueden participar en los procesos de resolución de conflictos? ¿Cómo puede funcionar el proyecto dentro de estos límites?

51 F/M = femenino y masculino; H/M/B/G = hombres, mujeres, niños y niñas

DOMINIO	DEFINIR	EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA OBTENER INFORMACIÓN
Participación y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Examina el nivel y la forma en que H/M participan en los grupos, asociaciones y comités de la comunidad. Identifica las funciones comunes que desempeñan H/M en las asociaciones, grupos y comités. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién participa en qué actividades comunitarias? ¿En qué se diferencia la voz de H/M/G/B en las actividades comunitarias? ¿Qué factores facilitan, y cuáles dificultan, la participación de H/M/B/G en las actividades y reuniones comunitarias? (tiempo, experiencia, habilidades, confianza, normas culturales). ¿Quién ocupa los puestos de liderazgo o de toma de decisiones en las iniciativas comunitarias, los comités, etc.? ¿Qué canales de comunicación son accesibles y utilizados por H/M/B/G?
Conocimiento, creencias y percepción (cultura)	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de conocimientos que poseen los H/M. Creencias que conforman las identidades y comportamientos de género. Percepciones que guían la comprensión de las personas en función de su identidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Las normas y expectativas de género fuertemente arraigadas ayudan o dificultan las oportunidades para que hombres y mujeres participen en actividades de construcción de paz? ¿Cuáles son las perspectivas de H/M/B/G sobre relaciones y conflictos intergrupales? ¿Quién o qué influye fuertemente en actitudes y comportamientos de H/M/B/G?
Derechos legales	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa la forma en que se considera y atiende a las personas en los códigos jurídicos consuetudinarios, formales y en el sistema judicial. Derecho a herencia, empleo y representación legal. Documentación legal, como los documentos de identidad, que afecta a la participación en las actividades del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existen impedimentos legales que dificulten la igualdad de oportunidades de H/M/B/G para participar en el proyecto? ¿Existen derechos legales que H/M/B/G puedan desconocer y que puedan ser aprovechados para apoyar la participación igualitaria (leyes que existen pero que no son ampliamente conocidas)? ¿El proyecto desempeñaría algún papel en el aumento de la concienciación sobre estos derechos legales?

UNIDAD 4 (C - II): INTEGRACIÓN DE JÓVENES EN LOS ÁMBITOS DE JUSTICIA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

INTRODUCCIÓN BREVE

Esta unidad explorará tanto el porqué y el cómo de la integración de los jóvenes en la construcción de la paz, incluyendo la forma en que los principios del desarrollo juvenil positivo se aplican en el trabajo de justicia y construcción de la paz. Se tratará la importancia de centrarse en la juventud para la construcción de la paz, los marcos clave para orientar la planificación y terminará con un debate sobre su aplicación en nuestra gestión.

EL «PORQUÉ» Y «CÓMO» SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LOS JÓVENES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

La integración de jóvenes en la consolidación de la paz es cada vez más importante a nivel mundial—por ejemplo, con la *Resolución 2250 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas*—y forma parte de la estrategia de nuestra organización. Al igual que en el caso del género, la integración de jóvenes en el diseño de justicia y consolidación de la paz, así como en seguimiento y evaluación, debe basarse en un análisis del conflicto que tenga en cuenta sus dinámicas. Comienza con su integración en el análisis de los conflictos.

A pesar de los desafíos asociados al conflicto, la mayoría de jóvenes buscan la paz. Las personas jóvenes participan en la prevención de la violencia, lucha contra el extremismo violento, transformación de conflictos y construcción de la paz en sus comunidades. Sin embargo, su trabajo suele carecer de reconocimiento y apoyo.

Entre las razones por las que quienes construyen la paz pueden considerar pertinente la participación de jóvenes en sus esfuerzos por la justicia y la paz se encuentran las siguientes:

- Demografía: Con el crecimiento mundial de la juventud, esta constituye un segmento importante de la población y, por lo tanto, merece atención.
- Relevancia: Es posible que la juventud participe de forma desproporcionada en los conflictos violentos o se vea afectada por ellos, y no podemos resolver estos problemas sin contar con su participación.
- Subsidiariedad: A menudo se excluye a las personas jóvenes de la toma de decisiones sobre las cuestiones que más les atañen.
- Brechas generacionales: Las necesidades, intereses y motivaciones de la juventud pueden diferir de las de las personas adultas, y es necesario comprenderlas si queremos ser capaces de resolver los problemas.
- Relaciones justas: Las relaciones entre jóvenes y mayores pueden estar desgastadas y requerir medidas de reparación.
- Innovación: La gente joven puede estar más abierta a, y puede generar más fácilmente, ideas nuevas y frescas.
- Administración: Las personas jóvenes heredarán los sistemas y estructuras sociales que les dejemos, y merecen la oportunidad de ayudar a darles forma.

Los retos a los que pueden enfrentarse los constructores de la paz al involucrar a personas jóvenes en justicia y paz pueden incluir:

- **Falta de experiencia:** Es posible que las personas encargadas de construir la paz no tengan mucho conocimiento o experiencia en el desarrollo de la juventud, ni en lo que funciona mejor para involucrar, motivar y desarrollar su capacidad. Es posible que los adultos tengan pocos conocimientos sobre las herramientas y metodologías adecuadas para los jóvenes.
- **Falta de relaciones:** Las organizaciones fuertes de construcción de la paz no necesariamente tienen redes o relaciones sólidas con las organizaciones juveniles.
- **Estructuras y sistemas centradas en adultos:** Es posible que no sean accesibles para los jóvenes.
- **Tradiciones y normas:** Constructores de la paz pueden luchar por encontrar un equilibrio entre el respeto a las tradiciones y normas que valoran la sabiduría y el liderazgo de las generaciones mayores y su deseo de crear más oportunidades para una participación significativa de jóvenes.
- **Relaciones de poder:** Puede ser difícil aprender a cultivar, crear espacio y escuchar realmente su propia voz y liderazgo.

Las estrategias apropiadas para hacer que jóvenes participen en los esfuerzos de justicia y construcción de la paz deben basarse en las ventajas destacadas anteriormente, así como tener en cuenta si estos enfoques ayudan a superar los desafíos mencionados y en qué medida.

ENFOQUE DE DESARROLLO JUVENIL POSITIVO (DJP)

¿Qué es el Desarrollo Juvenil Positivo?

- Es una filosofía y una forma de abordaje
- Una forma de comprender a las personas jóvenes que ayuda a orientar el diseño de políticas, programas, apoyos y oportunidades
- Coloca la juventud al centro para asegurar su inclusión en las decisiones que afectan sus vidas
Se enfoca en las relaciones, no solo visualiza a la juventud como un grupo meta o beneficiario
- A través de las relaciones, habilidades, competencias y valores se relacionan, desarrollan y aplican en sus vínculos sociales cotidianos
- Tanto sistemas como instituciones pueden brindar a los jóvenes apoyo y acceso

24


Desarrollo juvenil positivo

- Resultados positivos
- Adaptado a la edad y etapa
- Aborda los sistemas y estructuras que afectan a la juventud
- Participación de jóvenes / capacidad de enunciar
- Participación a largo plazo, apropiada para su participación
- Universal/inclusivo

25

CRS faith. action. results.

Figura 1: Enfoque de tres lentes para la participación de jóvenes

26

CRS faith. action. results.

ONSCR 2250 y 2419 – Juventud, seguridad y paz

Contexto

- El trabajo entre agencias inició en 2012
- Resolución sobre juventud, seguridad y democracia en 2015 (ONU 2250)
- Resolución 2419: Un rol más activo para la juventud en la negociación e implementación de acuerdos de paz, tomando en cuenta sus participaciones significativas y puntos de vista (aprobado en 2018 como continuación de UNSCR 2250)

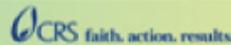
Componentes de 2250

- Participación
- Protección
- Prevención
- Cooperación
- Separación y reintegración









El enfoque de DJP, las resoluciones 2250 y 2419 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y los *Principios Rectores sobre la Participación de Jóvenes en la Consolidación de la Paz* (unidad 4 / folleto 5) se ajustan a la estrategia de CRS y a los resultados considerados prioritarios para jóvenes. La lista de comprobación del DJP (véase la unidad 4 / folleto 6) es una herramienta útil para evaluar los proyectos de JCP y determinar los aspectos de su programación que parecen especialmente robustos desde la perspectiva del DJP / la juventud en la construcción de la paz, y aquellos que parecen deficientes. A partir de esta evaluación, el proyecto puede modificarse para reforzar la integración de jóvenes.



MENSAJES CLAVE

- El DJP es un enfoque que se centra en los recursos y las contribuciones de jóvenes, y busca fortalecerlos, en vez de los problemas que enfrentan o poseen.
- El DJP está bien alineado con los enfoques de construcción de la paz, especialmente en el énfasis que pone en el compromiso cívico de la juventud.
- Adoptar un enfoque basado en el DJP a través de la lente de la construcción de la paz puede reforzar la medida en que los esfuerzos de justicia y construcción de la paz son relevantes y responden a las preocupaciones y aspiraciones de la juventud y, por lo tanto, la medida en que los programas serán eficaces para lograr un cambio social e incluso de desarrollo económico.

RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 5

Principios rectores sobre la participación de los jóvenes en la consolidación de la paz (versión de 1 página del SFCG)

PRINCIPIOS ORIENTADORES

Sobre la participación de jóvenes en la construcción de la paz

Liderar programas y estrategias que garanticen que las personas jóvenes están involucradas como socias y agentes de cambio en la construcción de la paz para la estabilidad política y prosperidad económica



Participación

- Priorizar la **participación** de personas jóvenes en la construcción de la paz.
- Difundir que la mayoría de jóvenes **trabajan por la paz**; solo una minoría participa en la violencia.
- Vincular la participación de jóvenes en todos los sectores (**social, económico, cultural y político**) y todos los niveles.



Diversidad

- Valorar la **diversidad** en las personas jóvenes y voces **marginalizadas**.
- Desarrollar estrategias focalizadas para involucrar a personas jóvenes de **distintos orígenes**.
- Respetar las **experiencias de todos**, incluso aquellas vinculadas al conflicto.



Género

- Ser sensible a las **dinámicas de género**.
- Evitar hacer **suposiciones estereotipadas** sobre los roles y aspiraciones de niñas, niños, mujeres jóvenes, hombres y personas transgénero.
- Buscar estrategias para conseguir la participación de **mujeres jóvenes**.



Liderazgo

- Permitir **apropiación, liderazgo y responsabilidad** de jóvenes.
- Buscarlos, aprender de ellos y apoyarlos.
- Facilitar **mecanismos de comunicación** que permitan a jóvenes líderes la rendición de cuentas con sus pares y comunidades.



Seguridad

- El objetivo es siempre **«no hacer daño»** y brindar un entorno **seguro** para que las personas jóvenes participen.
- Asegurarse de que las personas facilitadoras estén **capacitadas** para lidiar con situaciones complicadas.
- Tener cuidado de **no estimular la violencia**.
- Ser sensibles a las desigualdades.



Participación

- Permitir que las personas jóvenes participen en **todas las etapas** de la programación.
- Hacer que tomadores de decisiones, instituciones y organizaciones **rindan cuentas** a las personas jóvenes.
- Brindar fuentes alternativas de poder a jóvenes que lo han obtenido a través de **medios violentos**.



Competencias

- Mejorar **conocimientos, actitudes y habilidades** de las personas jóvenes.
- Identificar a jóvenes líderes que puedan servir como **modelos positivos**.
- Desarrollar estrategias para la **prevención de la violencia**, más allá de las respuestas de seguridad, que estimulen habilidades de **mediación y resolución de conflictos**.



Alianzas

- Invertir en **alianzas intergeneracionales** dentro de las comunidades de jóvenes.
- Estimular el **diálogo y oportunidades de cooperación** entre menores, personas jóvenes, padres de familia y ancianos para solucionar la violencia.



Políticas

- Apoyar las políticas que abordan **todas las necesidades de las personas jóvenes**.
- Contribuir a establecer **foros locales, regionales y nacionales** que puedan mejorar la participación de las personas jóvenes en el desarrollo de políticas públicas.

Para más información sobre estos principios orientadores, por favor, visite www.sfcg.org/guidingprinciples
 Presentado por el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre la Participación de los Jóvenes en la Consolidación de la Paz, copresidido por la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas y Search for Common Ground.
 Diseñado por Seulji Kim

UNIDAD 4 / FOLLETO 6

Lista de comprobación de los principios de la participación de jóvenes y del DJP en la construcción de la paz

Por favor, clasifica tu proyecto evaluando su aplicación a los principios de la DJP y de construcción de la paz:

DECLARACIONES O COMPONENTES DE PROGRAMACIÓN DEL DJP	SÍ	NO	NOTAS/EJEMPLOS
1. El proyecto involucra a todo tipo de jóvenes y no únicamente a aquellos de alto riesgo o de alto desempeño. Es sensible a las desigualdades de género, valora la diversidad y las voces marginadas.			
2. La juventud participa en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto. La juventud puede decidir el tipo de actividades del proyecto que desea realizar y se le brinda la capacidad de dirigir y evaluar estas.			
3. El proyecto abordó la capacidad de agencia de la juventud, sus recursos y contribuciones, y creó un entorno favorable.			
4. El proyecto se centra en las diferentes edades y etapas de la vida.			
5. El proyecto se centra en el desarrollo social, emocional y cognitivo de las personas jóvenes.			
6. Aborda los sistemas y estructuras que afectan a los jóvenes (legales, socioeconómicos, políticos, culturales y religiosos). La juventud puede participar en foros verticales en la elaboración de dichas políticas.			
7. La juventud desarrolla habilidades de liderazgo, vitales y sociales a través del aprendizaje participativo.			
8. Las actividades del proyecto previenen los problemas antes de que se produzcan (en lugar de reaccionar a estos). Existen sólidas estrategias de prevención de la violencia y se proporciona a las jóvenes habilidades de mediación y resolución de conflictos.			
9. La juventud participa de manera significativa y no solamente como objetos o símbolos de la participación juvenil. Son agentes positivos del cambio y de la paz y contribuyen a las actividades de reconstrucción o desarrollo de la comunidad.			

10. La juventud es asesorada y apoyada a través de estructuras locales al igual que de modelos positivos y es responsable ante sus pares y comunidades.			
11. Existen oportunidades de jóvenes para el diálogo intergeneracional y el compromiso cívico.			
12. Se ofrece a jóvenes la oportunidad de desempeñar funciones de liderazgo en las estructuras de toma de decisiones/gobierno.			
13. La participación de jóvenes en oportunidades económicas les permite convertirse en miembros productivos de su comunidad.			
14. Los principios de no hacer daño se ponen en práctica y facilitadores/personal están formados para manejar situaciones difíciles y proteger/salvaguardar a jóvenes que participan en el programa.			
15. El proyecto se extiende más allá de un año y sigue implicando a la juventud después del plazo o los fondos del proyecto (es sostenible).			

PREGUNTAS ADICIONALES/DEBATE:

16. ¿Qué relaciones se han establecido durante el proyecto?

17. ¿Qué fortalezas ha estimulado y desarrollado el proyecto en la juventud? ¿Desafíos o debilidades actuales?

18. ¿Qué haría más fuerte el proyecto desde la perspectiva del DJP y la construcción de la paz? Piense en las distintas etapas del ciclo del proyecto (diseño, ejecución y evaluación). ¿Qué cambios realizaría?

UNIDAD 4 (D): UTILIZACIÓN DE LAS TEORÍAS DE CAMBIO (TDC) EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

INTRODUCCIÓN BREVE

En esta sesión se presentará el concepto de «teoría del cambio» para la consolidación de la paz, por qué es importante y los elementos clave de una buena teoría del cambio.

UTILIZAR LA TDC EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

La fórmula estándar:

Teorías de Cambio

Fórmula estándar de una TdC:

Si X, entonces Y, porque Z.

Si nosotros hacemos [y si...] entonces ... pasará esto, porque

- Tenemos muchas teorías de cambio implícitas en la labor que hacemos.
 - Si: nuestra estrategia y acciones [más nuestras hipótesis]
 - Entonces: el cambio que buscamos; nuestros resultados o metas
 - Porque: evidencia que explique los motivos y las formas por las que consideramos que dicha aproximación funcionará

Ejemplos de TdC (ver más ejemplos en la unidad 4 / folleto 7)

Ejemplo de TdC

Escenario

Supongamos que estamos trabajando en un contexto de posguerra y queremos reducir las posibilidades de violencia entre comunidades. Sabemos por nuestro análisis del conflicto que hay grandes índices de desempleo en jóvenes que fueron combatientes y que no vieron beneficios con la firma de la paz. También sabemos que el trabajo para los jóvenes probablemente corte los vínculos con sus antiguos comandantes. Entonces, decidimos enfocarnos en proporcionar empleo para la juventud desempleada.

Propuesta de TdC

Si se proporciona empleo a jóvenes excombatientes, **entonces** se reduce la probabilidad de que se produzca violencia intercomunitaria, **porque** la juventud desempleada es la que tiene más probabilidades de ser reclutada en los combates, pero los jóvenes con empleo se desvinculan de las estructuras de mando y son menos propensos a ser reclutados porque tienen más que perder.

31



ACTIVIDAD—EJERCICIO EN GRUPO

Ejercicio grupal - desarrollar una TdC

- En grupos pequeños organizados por región o país, diseñen una teoría de cambio basada en los ejercicios previos.
- Cada grupo debe escribir su TdC en fichas adhesivas o un rotafolio.
- Cada pequeño grupo debe compartir la TdC que ha redactado.

Las teorías de cambio son fundamentales en la planificación de la construcción de la paz. Algunas de las razones incluyen:

Nos ayuda a descubrir nuestras suposiciones o fallos lógicos, mostrando los puntos en los que podríamos necesitar estrategias adicionales

- Ayuda a garantizar que todo el equipo del proyecto comparta un entendimiento común de este y de los motivos por los que se ha establecido de cierta manera.
- Nos proporciona un conjunto de hipótesis que podemos poner a prueba y aprender de ellas, contribuyendo a nuestra propia comprensión y la de otros sobre el modo en que se produce el cambio y la construcción de la paz [dado que la base de pruebas para las intervenciones específicas de construcción de la paz todavía se está construyendo].
- Explica la forma en que actividades y resultados del programa están conectados entre sí y contribuyen a lograr resultados en diferentes niveles, un área de debilidad en muchos proyectos de construcción de la paz en todo el sector.

A continuación, se exponen los aspectos básicos para la elaboración de una TdC:

- Realizar un análisis del conflicto/contexto: esto es esencial para conocer el punto de partida y priorizar causas y factores de conflicto/paz que se abordarán.
- Establece tus metas y objetivos: ¿qué cambios quieres conseguir?

- Identifica tu estrategia de cambio: ¿qué camino adoptarás para alcanzar el cambio deseado? Considerar una estrategia de cambio que sea factible en función de los recursos existentes, la capacidad, etc.
- Articula tu TdC: expón tu TdC y comprueba su lógica. Es decir, pregunta si es lógico que tu declaración «entonces» se derive del condicional «si». ¿Hay pasos importantes que faltan, u otros factores clave que podrían influir en los resultados? ¿Son esos factores ajenos a tu control y, si es así, qué probabilidad tienen?
- La cláusula «porque» debe reflejar las pruebas y la experiencia pasada.

¿QUÉ CONSIDERAS HACER UNA TEORÍA DEL CAMBIO SÓLIDA?

Cualidades de una TdC fuerte
Los cambios que se pretenden conseguir con este programa son claros.
La ruta del cambio es clara y comprensible, asimismo responde a un esquema conceptual pertinente.
El análisis establece conexiones claras con los principales factores de impulso y determinantes.
La declaración demuestra lógica, sentido común o refleja los resultados de la investigación.
El esfuerzo conducirá hacia los resultados deseados sin sobresaltos ni vacíos.
Se han expresado y desafiado las creencias y suposiciones sobre la influencia de un nivel de cambio sobre otro.
La teoría del cambio se basa en el contexto y refleja la realidad de los procesos de cambio en ese entorno específico.
La teoría del cambio es específica y es posible comprobar su validez a lo largo del tiempo.

Repasa las cualidades de una TdC sólida (véase la unidad 4 / folleto 8).

Hay que tener en cuenta que los profesionales deben supervisar y poner a prueba sus teorías de cambio de forma continua y complementando el sistema MEAL establecido. Algunas ideas sobre cómo hacerlo son: llevar un diario o cuaderno de los cambios que se observan y lo que parece contribuir a ellos, así como los efectos que parecen derivarse de cada acción; tomar nota de los proverbios o refranes que se utilizan en la comunidad; añadir una sección de reflexión o de lecciones aprendidas a los informes de los viajes o reportes mensuales; designar a un miembro del equipo para que se centre en esto; etc. (véase «Herramientas para profesionales reflexivos» en la página 6 de *Construcción de la paz reflexiva: una caja de herramientas*⁵² para planificación, seguimiento y aprendizaje para más detalles)

⁵² Lederach, John Paul, Reina Neufeldt, y Hal Culbertson. *Construcción de la paz basada en la reflexión: una caja de herramientas para planificación, seguimiento y aprendizaje*. Instituto Joan B. Kroc de Estudios Internacionales para la Paz y Catholic Relief Services, 2007.



MENSAJES CLAVE

- Una teoría del cambio no es más que una forma de expresar la lógica de nuestra intervención: cómo y por qué se espera que nuestras estrategias conduzcan al cambio.
- Puede haber teorías de cambio en múltiples niveles de un proyecto, y suelen articularse como afirmaciones si-entonces-porque.
- Lo ideal es que las TdC estén bien fundamentadas en la evidencia y la experiencia, y que reflejen una cuidadosa atención a cualquier suposición.



RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 7

Ejemplos de teorías de cambio

Si sostengo este paraguas sobre mi cabeza, **entonces** no me mojaré, **porque** según mi experiencia y observación, los paraguas hacen un buen trabajo para protegerme de la lluvia.

Si se proporciona empleo a jóvenes excombatientes, **entonces** se reduce la probabilidad de que se produzca violencia intercomunitaria, **porque** la juventud desempleada es la que tiene más probabilidades de ser reclutada en los combates, pero los jóvenes con empleo se desvinculan de las estructuras de mando y son menos propensos a ser reclutados porque tienen más que perder (USAID, 2013. *Teorías e indicadores de cambio: conceptos y cartillas para la gestión y mitigación de conflictos*).

Si los niños de las escuelas destinatarias reciben terapia cognitivo-conductual (TCC), **entonces** desarrollarán una mayor capacidad para controlar sus emociones y no actuar contra los demás, especialmente contra los que son diferentes a ellos, **porque** las pruebas demuestran que la TCC es eficaz para ayudar a los jóvenes a curarse de las heridas psicológicas de la guerra y reducir su miedo general y su sensación de vulnerabilidad en la escuela (adaptado de CDA, 2016. *Reflexión sobre los fundamentos de la práctica de la paz: un manual de recursos*).

Si las instituciones formales e informales pueden responder de manera eficiente y eficaz a las necesidades de la sociedad, **entonces** las personas confiarán en estas en lugar de recurrir a la violencia, **porque** tendrán confianza en que las necesidades de su familia y su grupo serán satisfechas de manera equitativa (adaptado de USAID, 2013. *Teorías e indicadores de cambio: conceptos y cartillas para la gestión y mitigación de conflictos*).

Si los líderes comunitarios de los grupos étnicos rivales reciben formación en materia de mediación de conflictos, **entonces** la frecuencia de los incidentes violentos entre los miembros de estos grupos disminuirá, **porque** los posibles intermediarios poseerán habilidades y conocimientos de procedimiento para intervenir de forma constructiva. [Nota: este ejemplo podría utilizarse para demostrar algunas posibles lagunas lógicas o de evidencia en la TdC; por ejemplo, ¿es solo la falta de habilidades lo que impide a los líderes comunitarios intervenir eficazmente? ¿O también carecen de otros incentivos/motivaciones para hacerlo? ¿Los líderes comunitarios que se están formando gozan respeto y confianza por parte de las partes reales del conflicto? Es decir, ¿se está formando a las personas adecuadas? etc.]

Ejemplo de TdC: Aplicación del proyecto de conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes (A3C) para la paz

Proyecto y contexto:

CRS está ejecutando el proyecto de tres años de duración denominado «Aplicar la conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes (A3C) para la paz», financiado por USAID y CMM, en cuatro regiones estratégicamente seleccionadas de Mindanao (Filipinas). En Mindanao, décadas de traumas, desplazamientos y abusos, así como luchas por el poder económico y político, sustentan los conflictos inter e intragrupal. Además, las estructuras de paz y seguridad de los gobiernos locales no han conseguido, por lo general, abordar eficazmente y prevenir la escalada de conflictos identitarios entre cristianos, musulmanes y pueblos indígenas.

Teoría general del cambio:

Si los diversos grupos identitarios se relacionan mejor y las estructuras locales de paz mejoran la seguridad, entonces las comunidades reconciliadas participarán en un proceso de paz sostenido porque dispondrán de recursos más fuertes en la comunidad para gestionar los conflictos.

Teorías subsidiarias del cambio:

- Teoría de conexión: Si tanto mujeres como hombres pueden participar en un diálogo estructurado entre sus grupos y explorar sus propios prejuicios e inclinaciones, entonces serán capaces de reconocer las acciones perjudiciales de su propio grupo en relación con el conflicto.
 - Teoría del contacto: Si los individuos del mismo grupo identitario pueden trabajar a través de sus propios puntos en común, sus diferencias de opinión, sus diversas interpretaciones de los acontecimientos y sus visiones alternativas para el futuro, entonces estarán mejor preparados y más abiertos a participar en debates similares con el «otro» porque han experimentado previamente el proceso en la seguridad de su propio grupo.
 - Teoría de construcción de puentes: Si grupos de sectores similares de sociedades conflictivas trabajan en conjunto en temas de interés mutuo, aprenderán a cooperar y a establecer relaciones que se extiendan más allá de las divisiones. Esto, a su vez, conducirá a un aumento de confianza al igual que de actitudes y relaciones positivas; al final, las personas participantes preferirán y serán capaces de trabajar juntas para resolver los conflictos de forma pacífica.
 - Teoría de la mejora de habilidades y procesos: Si las estructuras locales para la paz muestran una creciente competencia en el tratamiento de conflictos, y mejoran la calidad de sus servicios, y la gente gana confianza en dichos servicios, entonces estas estructuras serán gradualmente más eficaces en su contribución al proceso de paz en Mindanao, porque podrán asumir cuestiones cada vez más complejas.
-

UNIDAD 4 / FOLLETO 8

Cualidades de una teoría del cambio fuerte

CUALIDADES DE UNA TDC FUERTE

Los cambios que se pretenden conseguir con este programa son claros.

La ruta del cambio es clara y comprensible, asimismo responde a un esquema conceptual pertinente.

El análisis establece conexiones claras con los principales factores de impulso y determinantes.

La declaración demuestra lógica, sentido común o refleja los resultados de la investigación.

El esfuerzo conducirá hacia los resultados deseados sin sobresaltos ni vacíos.

Se han expresado y desafiado las creencias y suposiciones sobre la influencia de un nivel de cambio sobre otro.

La teoría de cambio se basa en el contexto y refleja la realidad de los procesos de cambio en ese entorno específico.

La teoría de cambio es específica y es posible comprobar su validez a lo largo del tiempo.

Fuente: *Teorías e indicadores de cambio: conceptos y cartillas para la gestión y mitigación de conflictos* (USAID, 2013).



UNIDAD 4 (E): INTRODUCCIÓN A LA MEDICIÓN DEL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ: MARCOS, INDICADORES Y DESAFÍOS

INTRODUCCIÓN BREVE

Esta subunidad presenta la forma de proceder (seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) para la construcción de la paz, de forma que se aborden algunos de los principales retos. En primer lugar, se presentarán y discutirán los términos clave para que los participantes se familiaricen con ellos. A continuación, se explorarán los elementos de una buen MEAL para la construcción de la paz.

INTRODUCCIÓN A LA MEDICIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Es importante familiarizarse con los términos clave utilizados en los sistemas MEAL específicos para programas e iniciativas de construcción de paz. Estos se presentan y debaten a través de un cuestionario creativo.



TEST DE VOCABULARIO CREATIVO

Observa la tabla de la siguiente diapositiva. Combina cada una de estas palabras con el enunciado que representa su significado: resultado; aprendizaje; productos, evaluación; impacto; responsabilidad; seguimiento; e indicador.

Prueba de vocabulario

	La recopilación, el análisis y la documentación sistemáticos de la información sobre los avances en la consecución de los objetivos del proyecto y los cambios en los contextos operativos con el fin de fundamentar la toma de decisiones oportuna y contribuir a la responsabilidad y el aprendizaje del proyecto.
	Una evaluación periódica y sistemática de la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto en una población definida. (Fuente: ProPack II)
	La forma en que una organización responde y equilibra las necesidades de todas las partes interesadas (incluidos beneficiarios, donantes, socios y el propio CRS) en su toma de decisiones y actividades, además de cumplir con este compromiso. (Fuente: EGB 2010 y CRS, julio 2014)
	Un proceso continuo de análisis de una amplia variedad de fuentes de información y conocimientos (incluidos resultados de las evaluaciones, datos de seguimiento, innovaciones, historias, intercambios de persona a persona y nuevos aprendizajes) que sacan a la luz posibles mejores prácticas o ponen en duda los conocimientos adquiridos. (CRS, julio 2014)
	Un factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros, reflejar los cambios vinculados a una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un agente de desarrollo. (Fuente: Glosario de términos clave de la evaluación y la gestión basada en resultados)
	Los cambios positivos y negativos producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencionada o no. (Fuente: Criterios del DAC para evaluar la ayuda al desarrollo)
	Un resultado o efecto causado o atribuible al proyecto, programa o política.
	Los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable que son entregados por el proyecto como resultado de las actividades realizadas. (Fuente: ProPack I)

36

Cuando termines el cuestionario, consulta el vocabulario y las definiciones de la unidad 4 / folleto 9. CRS utiliza el acrónimo «MEAL» (monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, por sus siglas en inglés).

Elementos clave de un buen seguimiento y evaluación de la consolidación de la paz

¿Qué necesitamos para poder comprobar y evaluar si nuestro proyecto tiene la efectividad deseada?

Los factores más importantes se reducen a tres:

1. **Buen diseño del proyecto:** Mientras más claro sea nuestro diseño sobre los resultados, y sobre la forma en que se alcanzarán, mejor podremos medir su progreso e impacto. **Las teorías de cambio pueden ser nuestras aliadas:** la TdC general del proyecto puede utilizarse para trazar el proceso de cambio gradual para lograr esa TdC (como se ha explicado anteriormente en la unidad 4 (d)).
2. **Elegir indicadores fuertes:** Una vez que hayamos establecido el cambio que queremos lograr, tenemos que seleccionar indicadores que puedan servir como indicios o señales de que vamos por buen camino. Dentro de un momento discutiremos los indicadores.
3. **Tener disposición al aprendizaje:** Incorporar oportunidades de aprendizaje, reflexionando con los socios sobre lo que observan y lo que puede explicar; lo que funciona, lo que no y los motivos; los cambios inesperados que pueden producirse y sus razones, así como las nuevas oportunidades que pueden surgir. Recuerde a los participantes el procedimiento del CRS para el seguimiento trimestral, y la oportunidad que ello supone para la reflexión y aprendizaje constantes.

DESAFÍOS PRINCIPALES EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ

En la práctica se ha demostrado que realizar controles y evaluaciones para la consolidación de la paz plantea retos únicos que debemos conocer y prepararnos para superarlos.



ACTIVIDAD—DEBATES EN GRUPO

Mesas/grupos de discusión

A. Definitivamente es posible medir los resultados o las repercusiones de nuestra labor en construcción de paz.

B. Pueden aplicarse medidas estandarizadas de progreso a través de distintos proyectos de construcción de paz y contextos conflictivos.

C. Es fácil separar los efectos de nuestra intervención de otros factores que influyen en el conflicto o la paz.

36

Entre las principales preocupaciones en torno al control y evaluación de la construcción de la paz, se encuentran las siguientes:

- Puede resultar difícil medir los tipos de cambios no tangibles que promueve la consolidación de la paz: la modificación de las actitudes, las percepciones e incluso las relaciones no siempre son observables externamente y no se prestan a ser cuantificadas. Puede ser un reto ver la forma en que los cambios a nivel individual se suman a la «paz en general». También es difícil demostrar los resultados de la prevención de conflictos: ¿cómo se puede demostrar que se ha conseguido que algo no ocurra?
- A diferencia de lo que ocurre en otros sectores, como el de la salud, no disponemos de un banco de indicadores estándar para los comportamientos que pretendemos promover; por ejemplo, la reconciliación puede tener un aspecto diferente para cada persona en cada contexto. También faltan definiciones uniformes en el sector de la construcción de la paz. Una forma de abordar esto es garantizar la contextualización de los indicadores basados en el marco y análisis/evaluación del conflicto, así como utilizar los «indicadores indirectos» de los que hablaremos en breve.
- Tal como vimos en la sesión sobre análisis de conflictos, causas, actores y dinámica de los conflictos pueden formar sistemas complejos. Y el cambio social rara vez es un proceso lineal; sin embargo, los marcos estándar para proyectar los resultados de los proyectos (como ProFrames) se basan en un modelo lineal, progresivo y predictivo que no se adapta fácilmente a esta dinámica. También puede haber muchas intervenciones que trabajen en la consolidación de la paz, por lo que puede resultar difícil saber qué es lo que realmente inclina la balanza hacia el cambio.
- Cuestiones de atribución - La pregunta que hay que hacerse aquí es si la situación se volvió más pacífica debido a nuestra intervención. ¿Cómo sabemos que el cambio se ha producido gracias a nuestra intervención, ya que siempre hay otros esfuerzos y actores, así como varios factores de influencia en la misma zona del proyecto? El uso de grupos de control para facilitar la comparabilidad de la diferencia entre aquellos grupos que se beneficiaron y los que no lo hicieron puede ayudar a determinar la atribución. Sin embargo, atribuir un cambio específico a nuestras intervenciones de consolidación de la paz puede ser un reto, especialmente en entornos de conflicto complejos, debido a la existencia de una multitud de actores y factores que influyen.
- Aspectos relacionados con la contribución - El reto aquí es determinar si nuestro esfuerzo de consolidación de la paz marcó la diferencia en el panorama del conflicto, teniendo en cuenta las numerosas otras intervenciones que se llevan a cabo y varios factores que influyen. ¿Cuál fue el papel de nuestra intervención? La colaboración con las agencias homólogas en las evaluaciones compartidas ayudará a examinar el impacto colectivo. El uso de la TdC - pensar en la forma en que una intervención en un nivel puede dar lugar a un cambio en otro nivel - puede ayudar a determinar cuál es nuestra aportación. Asimismo, el seguimiento y la evaluación participativos permiten determinar la «contribución» teniendo en cuenta las percepciones de los beneficiarios sobre la forma en que la dicha intervención marcó una diferencia en sus vidas. La «contribución» reconoce que hay otros actores y numerosos factores de influencia en juego que contribuyeron positiva y negativamente.

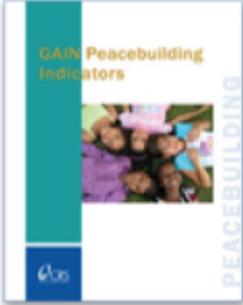
Consulta la unidad 4 / folleto 10 para obtener más información sobre desafíos y respuestas en materia de seguimiento y evaluación.

INDICADORES DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ

¿Qué es un indicador?

Indicadores

Un factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros, reflejar los cambios vinculados a una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un agente de desarrollo. (Fuente: Glosario de términos clave de la evaluación y la gestión basada en resultados)



37


Hay que destacar los siguientes puntos:

- Los indicadores sirven como indicios o señales de que se están produciendo las transformaciones esperadas.
- Tendremos que ser capaces de medir estos indicadores, utilizando una variedad de métodos que van desde las entrevistas hasta las encuestas, pasando por los grupos de discusión, revisión de datos e informes de proyectos, etc.
- Lo ideal es elegir una combinación de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos: a menudo los indicadores cualitativos se ignoran o se dejan de lado, pero son importantes para ayudar a captar avances y cambios en los programas de consolidación de la paz, incluidos los resultados deseados.
- Consulta el «Banco de indicadores de cohesión social»⁵³ de CRS, con indicadores ilustrativos para medir los cambios en la cohesión social, y otro recurso en forma de indicadores globalmente aceptados - «Indicadores de consolidación de la paz de GAIN»⁵⁴.

Además:

- Como hemos visto en el ejercicio introductorio, la identificación de indicadores para la consolidación de la paz puede ser un reto, porque los cambios que buscamos no siempre son tangibles. Los cambios en actitudes, comportamientos y relaciones; cambios en la forma de gestionar conflictos; cambios en el funcionamiento de las estructuras, etc. pueden ser difíciles de medir utilizando indicadores estándar. Hay

⁵³ CRS 2019, *Banco de indicadores de cohesión social, indicadores ilustrativos para medir los cambios en la cohesión social*. Disponible en: https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_social_cohesion_indicators_bank-1l-websingle_1.pdf

⁵⁴ CRS 2010, *Indicadores GAIN de consolidación de la paz*. Disponible en: <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/gain-peacebuilding-indicators.pdf>

algunas cualidades comunes de las relaciones pacíficas y justas, por ejemplo, pero lo que esto parece en la práctica puede variar de un contexto a otro.

- En consecuencia, el campo de la consolidación de la paz tiende a depender mucho de los indicadores indirectos. Son signos más concretos y medibles de indicadores intangibles que son difíciles de medir u observar directamente. Por ejemplo, un signo de mayor confianza entre diferentes grupos étnicos en un contexto puede ser que personas de diferentes etnias tomen el autobús juntas. Tenga en cuenta que estos indicadores dependen en gran medida del contexto, ya que el mismo comportamiento no tendrá el mismo significado en todas partes. Por lo tanto, los indicadores indirectos no están estandarizados, aunque se pueden buscar ejemplos para obtener indicadores apropiados a nivel local.



ACTIVIDAD—EJERCICIO DE ELABORACIÓN DE INDICADORES INDIRECTOS

Los siguientes son ejemplos de indicadores difíciles de medir: confianza, voluntad de cooperación, equidad en la toma de decisiones y seguridad.

En tu contexto, ¿cuáles podrían ser algunos indicadores indirectos medibles para mostrar este cambio?





MENSAJES CLAVE

Aunque la evaluación de la consolidación de la paz podría estudiarse con mucho más detalle, hemos destacado algunas consideraciones fundamentales para una MEAL eficaz en este ámbito. Algunas de las buenas prácticas que se discutieron en esta sesión incluyen:

- Basarse en una teoría del cambio sólida y clara para establecer los resultados: esto nos ayuda a pensar en la lógica de nuestro diseño y también puede sugerir algunos hitos adecuados en el camino hacia los resultados deseados.
- Mantener prácticas de reflexión a lo largo del ciclo del proyecto: por ejemplo, utilizar las reuniones trimestrales como una oportunidad para reflexionar con el equipo del proyecto sobre el proceso de cambio, y plantear preguntas regularmente sobre lo que está sucediendo y el porqué.
- Utilizar indicadores indirectos para seguir los cambios difíciles de medir: estos indicadores indirectos también nos permiten contextualizar los resultados generales, como la «reconciliación» o el «aumento de la seguridad», en términos relevantes a nivel local.





RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 9

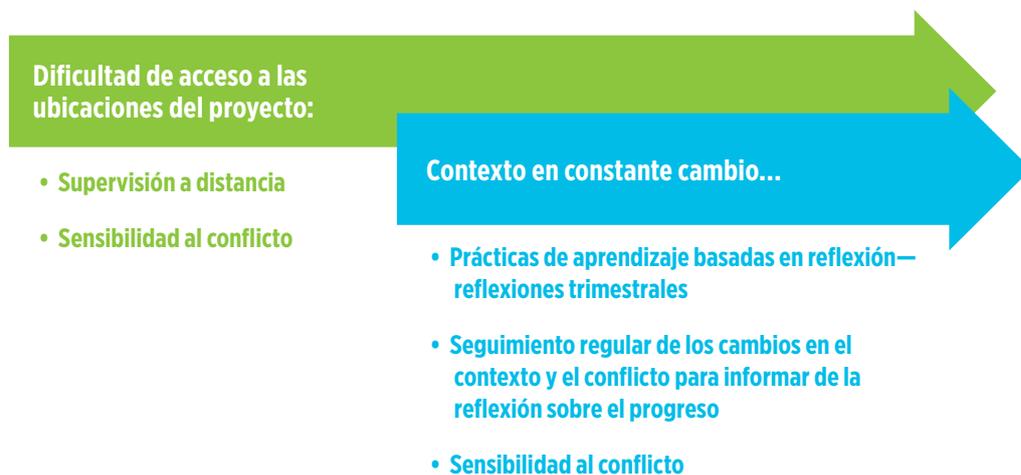
Prueba de vocabulario

Monitoreo	Recopilación, análisis y documentación sistemáticos de la información sobre los avances en la consecución de los objetivos del proyecto y los cambios en los contextos operativos con el fin de fundamentar la toma de decisiones oportuna y contribuir a la responsabilidad y el aprendizaje del proyecto.
Evaluación	Una evaluación periódica y sistemática de la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto en una población definida. (Fuente: ProPack II)
Rendición de cuentas	La forma en que una organización responde y equilibra las necesidades de todas las partes interesadas (incluidos beneficiarios, donantes, socios y el propio CRS) en su toma de decisiones y actividades, además de cumplir con este compromiso. (Fuente: ECB 2010 y CRS, julio 2014)
Aprendizaje	Un proceso continuo de análisis de una amplia variedad de fuentes de información y conocimientos (incluidos resultados de las evaluaciones, datos de seguimiento, innovaciones, historias, intercambios entre personas y nuevos aprendizajes) que traen luz sobre posibles mejores prácticas o cuestionan conocimientos adquiridos. (CRS, julio 2014)
Indicador	Un factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros, reflejar los cambios vinculados a una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un agente de desarrollo. (Fuente: Glosario de términos clave de la evaluación y la gestión basada en resultados)
Incidencia	Los cambios positivos y negativos producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencionada o no. (Fuente: Criterios del DAC para evaluar la ayuda al desarrollo).
Resultados	Un resultado o efecto causado atribuible al proyecto, programa o política.
Productos	Los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable que son entregados por el proyecto como resultado de las actividades realizadas. (Fuente: ProPack I)

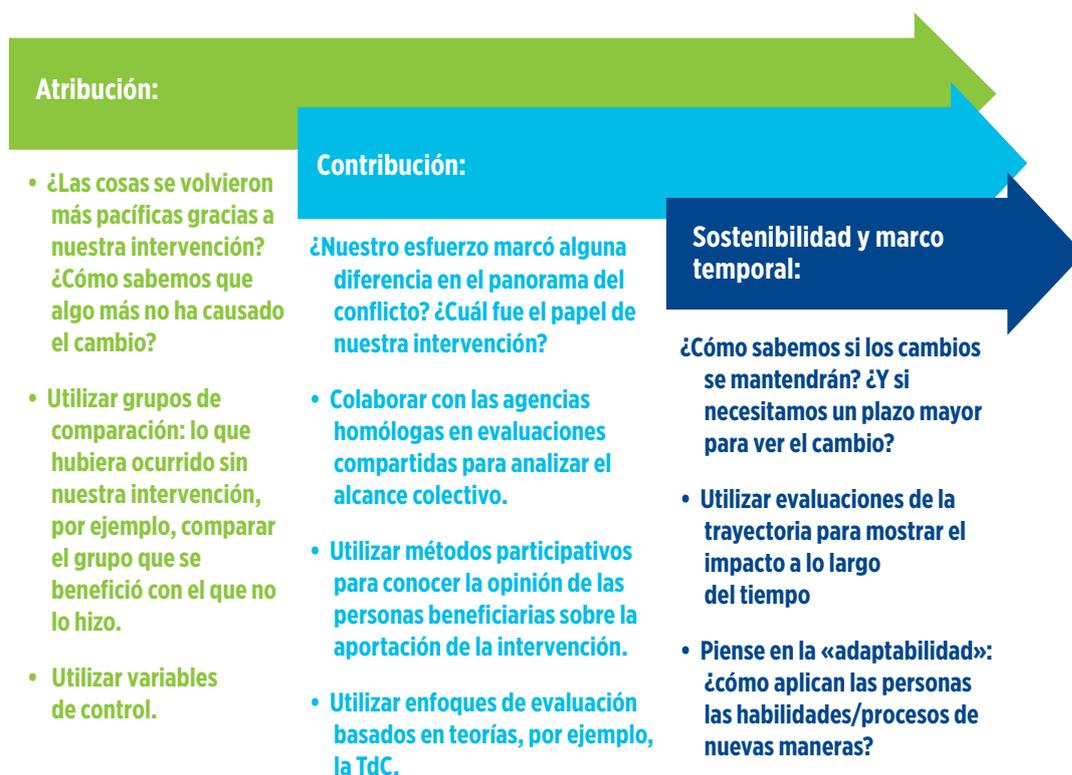
UNIDAD 4 / FOLLETO 10

Desafíos y respuestas en materia de seguimiento y evaluación

Retos y respuestas de la supervisión:



Retos y respuestas de la evaluación:



UNIDAD 4 (F): PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD Y CLAUSURA

INTRODUCCIÓN BREVE

Es hora de pensar en la forma en que se pondrán en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas durante el proceso de capacitación. Este es un paso muy importante en la formación para permitir que pongan en práctica lo aprendido cuando vuelvan a sus respectivos lugares de trabajo y países.

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Para este ejercicio de planificación, utilizaremos el modelo de los semáforos.

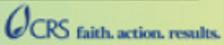


ACTIVIDAD—PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN MEDIANTE EL MODELO DE SEMÁFORO

Reflexiona sobre todas las unidades cubiertas desde el comienzo de la formación, así como sobre las visiones y sueños que has desarrollado para la paz y la cohesión social. Estos deberían ser la base para tu planificación.

Dedica unos minutos a reflexionar sobre tus propios planes a nivel personal y luego, junto con el resto, acerca de sus planes colectivos (véase la matriz del semáforo en la unidad 4 / folleto 11):

Semáforos		Acciones / actividades	¿Cuándo?	¿Por quién?	Recursos
	Lo que queremos hacer, acelerar y poner más esfuerzo:				
	Lo que queremos hacer para prepararnos:				
	Lo que queremos dejar de hacer:				

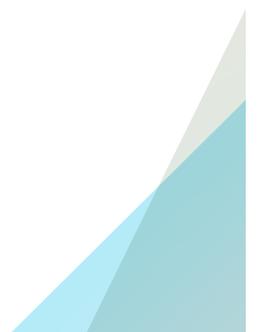
 faith. action. results.

Verde: Lo que queremos hacer, acelerar y esforzarnos más para promover efectivamente paz y cohesión social.

Amarillo: Lo que queremos tener listo/preparado para la acción.

Rojo: Lo que queremos que se deje de hacer para contribuir efectivamente a lograr paz y cohesión social.

Lo que queremos que se deje de hacer para contribuir efectivamente a lograr paz y cohesión social. Incluso cuando la tarea parece enorme, cada paso y acción cuenta: ¡ninguna medida es demasiado pequeña!



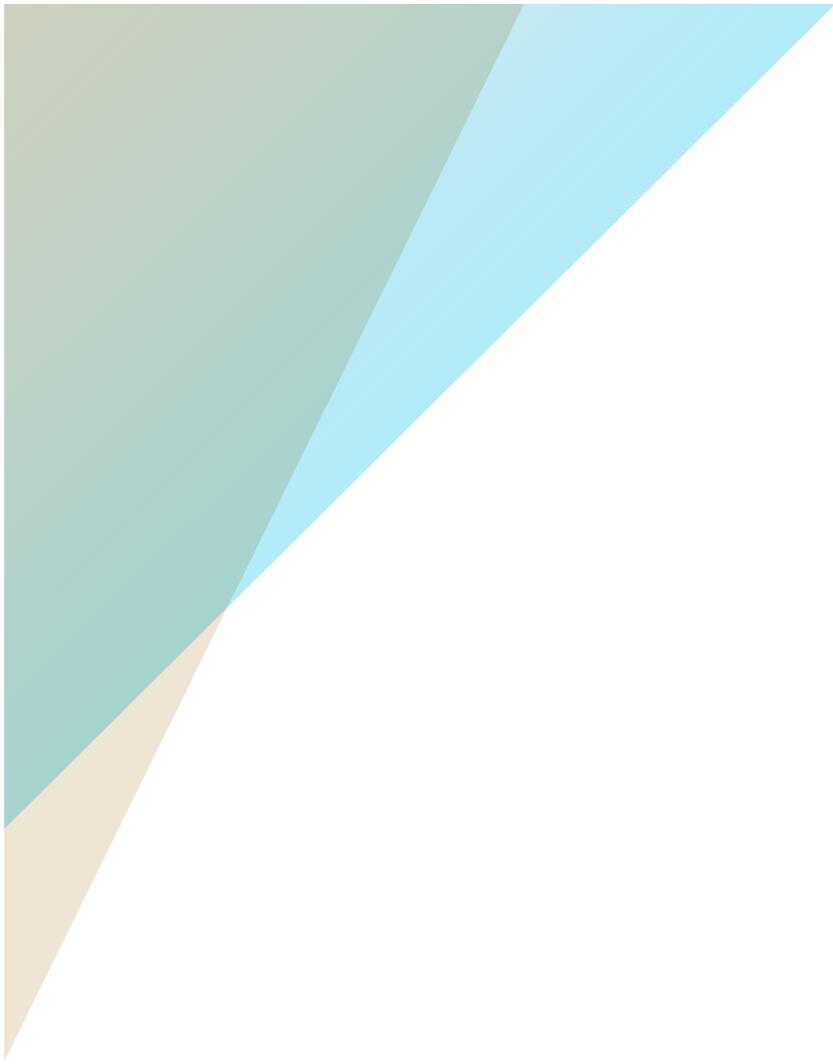


RECURSOS Y FOLLETOS

UNIDAD 4 / FOLLETO 11

Matriz de planificación de acciones con semáforos

SEMÁFOROS	ACCIONES / ACTIVIDADES	¿CUÁNDO?	¿POR QUIÉN?	RECURSOS
 <p>Lo que queremos hacer, acelerar y poner más esfuerzo:</p>				
 <p>Lo que queremos hacer para prepararnos:</p>				
 <p>Lo que queremos dejar de hacer:</p>				



Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | crs.org | crsespanol.org
Pour plus d'informations, contactez peacebuilding@crs.org