



Enfoque de proyectos conectores:

INTERACCIONES SOSTENIDAS PARA FORTALECER
LAS RELACIONES Y EL BIENESTAR COLECTIVO

DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

VALARIE VAT KAMATSIKO, SHAMSIA RAMADHAN, NELL BOLTON Y ROBERT GROELSEMA

Foto de portada de Sam Phelps/CRS

©2021 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. 21OS-487852
Este documento está protegido por derechos de autor y no puede ser reproducido total o parcialmente sin autorización. Comuníquese con peacebuilding@crs.org para pedir autorización. Todo «uso leal» conforme a la ley de derechos de Estados Unidos debe contener la referencia apropiada a Catholic Relief Services.

Índice

Agradecimientos	iv
Siglas	v
Introducción y antecedentes	1
Propósito y público de esta guía de orientación.....	1
¿Qué son los proyectos conectores (CNP)?	1
¿En qué se basa esta orientación de CNP?	2
Consideraciones para la fase de diseño previo.....	7
Consideraciones para la fase de diseño	11
Consideraciones para la fase de implementación.....	19
Anexo 1:	
Tabla 1: Ejemplos de proyectos conectores de CRS.....	35
Referencias	37

Agradecimientos

Este documento de orientación fue conceptualizado y redactado por Valarie Vat Kamatsiko, Shamsia Ramadhan, Nell Bolton y Robert Groelsema. Se agradecen las excepcionales perspectivas, ideas contextuales y experiencia sobre el terreno aportadas a este proceso por el personal de CRS en los programas de país participantes, como también por los socios. Agradecemos todo el apoyo brindado durante el proceso de desarrollo del concepto, su disposición para compartir la información del proyecto utilizada en el desarrollo de la orientación y para continuar dando forma al documento de orientación a través de revisiones. A continuación figuran sus nombres y los países donde trabajaban o a los que representaban cuando participaron en este proceso. ¡Vaya a ellos nuestro profundo agradecimiento!

- Alexander Nwokedi (Nigeria)
- Anne O'Brien (Iraq)
- Brezhnev Paasewe (Liberia)
- Cara Bragg (Iraq)
- Caroline Denman (Egipto)
- Melissa Chedid (Iraq)
- Christiane Benoit (Níger)
- Edita Colo Zahirovic (BiH)
- Erin Atwell (Egipto)
- Joanna Dadie (Níger)
- Julius Marwa (Tanzania)
- Majda Behrem-Stojanov (BiH)
- Myla Leguro (Filipinas)
- Noha Elsebaie (Egipto)
- Rvdo. Fr. Timothy Cosmas Danjuma (Nigeria)

Siglas

A3C	Aplicar conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes a los conflictos de tierras en el proyecto Mindanao
BiH	Bosnia-Herzegovina
BLGU	Unidad de gobierno local de los barangays (pueblos)
BOKRA	Proyecto para construir oportunidades de conocimiento y aceptación religiosa
CIRCA	Proyecto Capacidad para la acción comunitaria interreligiosa
CNP	Proyecto conector
CRS	Catholic Relief Services
C4P	Proyecto Conectar para la paz
HAs	Asociaciones de ciudades natales
MoU	Memorando de Entendimiento
TRLs	Líderes tradicionales y religiosos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WASH	Agua, saneamiento e higiene



Evento de cohesión social para el proyecto de CRS 'Ita na Ita' o People to People (Personas a Personas) en Mbaiki, República Centroafricana. Foto de Sam Phelps/CRS.

Introducción y antecedentes

Desde hace mucho tiempo, Catholic Relief Services (CRS) ayuda a las comunidades a diseñar e implementar proyectos conectores (CNP) como un componente central de las estrategias de consolidación de la paz y cohesión social. Los CNP se utilizan cada vez con más frecuencia en una diversa variedad de programas. Sirven como herramienta para conectar las intervenciones de paz con la asistencia para el desarrollo y humanitaria a fin de lograr beneficios mutuos para grupos diversos. En respuesta a esta tendencia, CRS ofrece esta guía que brinda un enfoque sistemático de los CNP, fundamentado en la experiencia y las pruebas que maximizarán sus efectos positivos. El enfoque de CNP enriquece el conjunto de herramientas y metodologías de CRS destinadas a fomentar sociedades justas y pacíficas. Como el nombre sugiere, los CNP tienen por objetivo conectar grupos divididos o en conflicto, y son apropiados para promover la construcción de puentes (*bridging*), la «tercera C» de la metodología de las 3C de CRS que se explica a continuación (Sección 2.0). Los CNP como plataforma de «construcción de puentes» pueden utilizarse para fortalecer las relaciones entre los grupos, pero también para fomentar las relaciones dentro de los grupos que experimentan divisiones y tensiones en su seno.

Los CNP como plataforma de «construcción de puentes» pueden utilizarse para fortalecer las relaciones entre los grupos, pero también para fomentar las relaciones dentro de los grupos que experimentan divisiones y tensiones en su seno.

PROPÓSITO Y PÚBLICO DE ESTA GUÍA DE ORIENTACIÓN

En este documento se ofrece una guía concisa y práctica para los programas de país y socios de CRS que deseen ayudar a las comunidades en el diseño e implementación de CNP. La guía describe un enfoque probado sobre la base de la experiencia única de CRS con diferentes tipos de CNP implementados a lo largo del tiempo en diferentes contextos. Esta guía de enfoque de los CNP se aplica a los CNP implementados dentro de programas independientes de consolidación de la paz o de cohesión social, o ejecutados como parte de programas integrados dentro de otras intervenciones del sector en contextos frágiles o afectados por conflictos, con tensiones y divisiones sociales subyacentes, por ejemplo, medios de subsistencia, seguridad alimentaria, educación, agua, saneamiento e higiene (WASH), etc.

¿QUÉ SON LOS PROYECTOS CONECTORES (CNP)?¹

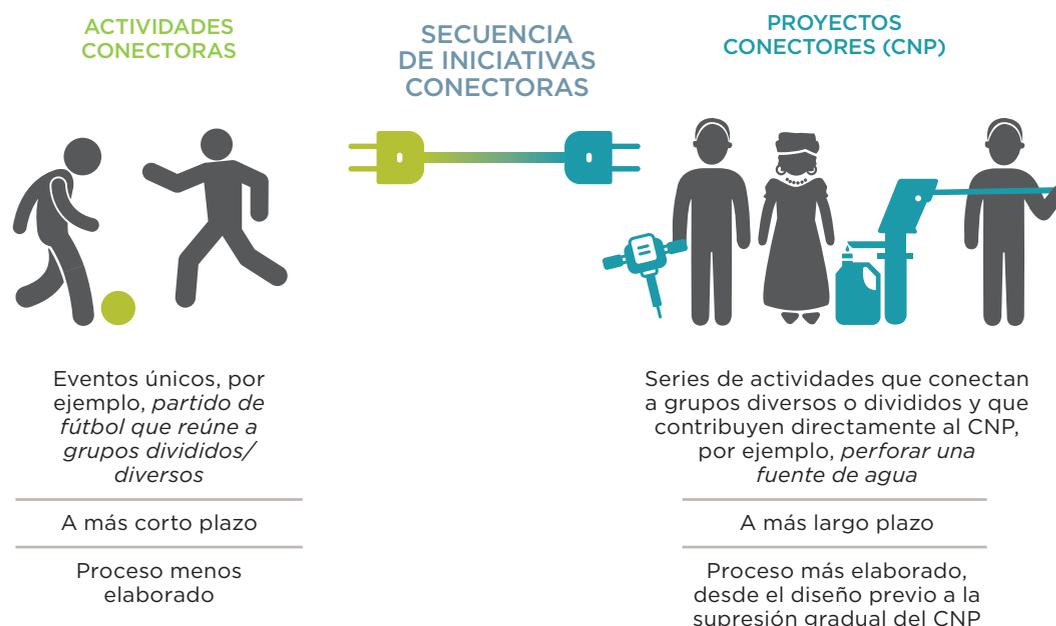
Los proyectos conectores son iniciativas que ofrecen oportunidades e incentivos de *interacciones sostenidas* entre grupos diversos, especialmente aquellos divididos por conflictos o tensiones, y que están diseñados, dirigidos e implementados por ellos para beneficio mutuo. Trabajar en colaboración permite que los participantes de estos grupos se conozcan más profundamente y fortalezcan las relaciones, y al mismo tiempo aumenten su bienestar colectivo. De esta manera, los proyectos conectores tienen como objetivo fortalecer la cohesión social y las perspectivas de paz durable.

1. Estos proyectos pueden tener distintas denominaciones en otras organizaciones. Por ejemplo, Alimentos para la Paz (FFP) de USAID se refiere al concepto de «acción colectiva» que «se centra en el proceso de crear y fortalecer los vínculos sociales mediante el trabajo en colaboración hacia una meta en común, y no solo en el resultado de lo que se construye». USAID, 2019. Manual de indicadores de Alimentos para la Paz. Parte 11: Seguimiento de indicadores de las actividades de seguridad alimentaria para el desarrollo. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID-BHA_Indicator_Handbook_Part_II_June_2021.pdf, sitio visitado el 1.º de abril de 2020.

Aunque los CNP varían en cuanto a alcance, tipo y duración, deben:

- Ofrecer una plataforma para mantener interacciones sostenidas y contacto social positivo entre grupos divididos o en conflicto, que les permita conocerse mejor y al mismo tiempo desarrollar respeto, comprensión y confianza unos en otros; y
- Ayudar a profundizar y ampliar el nivel de participación entre estos grupos —de diálogo a acción— en el que los grupos divididos aborden en forma colectiva las necesidades y desafíos en común y promuevan los intereses compartidos.

Si bien los CNP idealmente deberían ser plataformas de interacciones continuas, podrían integrarse en la siguiente secuencia de iniciativas conectoras:



Esta guía está orientada a apoyar los CNP a más largo plazo que requieren una planificación más elaborada y contacto constante entre grupos divididos, en conflicto o diversos a lo largo de la implementación. Sin embargo, se informa a quienes piensan implementar actividades conectoras más ligeras que pueden beneficiarse de esta guía aprovechando las prácticas prometedoras y lecciones aprendidas que se destacan.

¿EN QUÉ SE BASA ESTA ORIENTACIÓN DE CNP?

Esta guía toma los conocimientos y opiniones recogidos por CRS y los socios locales al diseñar e implementar CNP en contextos diversos. Algunas de las experiencias de CNP que influyeron en esta guía provienen de los siguientes proyectos: Aplicar las 3C (*conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes*) a los conflictos de tierras en Mindanao; Un proyecto de 3C para proyectos de tierras (2012-2015 en las Filipinas); Proyecto para construir oportunidades de conocimiento y aceptación religiosa; Proyecto BOKRA (2015-2020 en Egipto); Proyecto Capacidad

para la acción comunitaria interreligiosa (CIRCA I) (2013 – 2016 en Egipto, Kenia, Níger, Nigeria, Tanzania y Uganda); Proyecto CIRCA II (2017 – 2020 en Kenia y Níger); Proyecto Conectar para la paz – C4P (2017-2023 en Liberia); Proyecto PRO-Future (fase I entre 2013 y 2017, y fase II entre 2017 y 2023 en Bosnia-Herzegovina); y un proyecto de cohesión social en Medio Oriente (fase I entre 2018 y 2020, y fase II entre 2020 y 2023). En estos CNP hubo intervenciones concretas y/o menos tangibles, tanto completas (vea el ejemplo de caso ¹²) como en curso.

La experiencia entre distintos contextos y tipos de CNP demuestra que:

- Se trata de un proceso largo e iterativo que requiere la construcción de un tiempo de demora en el Plan de implementación detallado (DIP) desde el principio con el objeto de incluir períodos de consulta y creación de consenso;
- La implementación de CNP requiere dos competencias únicas que no necesariamente pueden radicar en una persona; no solo ser capaz de facilitar procesos de cohesión social sino también competencias técnicas en los sectores en los que un CNP determinado puede centrarse, por ejemplo, desarrollo empresarial o agua, saneamiento e higiene (WASH);
- No existe un proyecto uniforme, y toda adaptación debe realizarse en función del contexto y también del tipo, tamaño y alcance del CNP o de los CNP elegido/s;
- Existen numerosas posibilidades en cuanto al enfoque y a la estructura del CNP, y es importante tener un espíritu abierto, escuchar a las comunidades afectadas y facilitar su participación antes de emprender los CNP y durante su implementación;
- Comprender el contexto y la dinámica del conflicto en las áreas meta, incluida la diversidad de las diferentes comunidades y cualquier división social en función de etnicidad, clan, raza, religión, clase, género, edad, medio de subsistencia, etcétera, es fundamental para alcanzar los objetivos de cualquier CNP; y
- Es esencial aplicar el principio de «No causar daño» (DNH) al tomar decisiones de programación y ser flexibles en cuanto a permitir la modificación de estrategias y del DIP para responder a los cambios de contexto.

En la Tabla 1 del anexo se ofrecen ejemplos de CNP implementados por CRS y sus socios.

En las próximas secciones se describen los elementos clave a tener en cuenta durante las etapas de diseño previo, diseño, implementación, y supresión gradual y evaluación de un CNP.

¹² CRS 2019, Evaluación de fin de proyecto (EoP) de aplicar conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes para la paz (A3C) en el proyecto Mindanao.



En un ejercicio de oración interreligioso en la ciudad de Davao, líderes religiosos de los tres grupos principales de Mindanao —musulmanes, indígenas y cristianos— alientan a sus seguidores a trabajar por la paz. Desde la década de los setenta, las regiones de Mindanao han estado plagadas de violencia relacionada con las disputas por la tierra y el poder político. Miles de personas han perdido familiares, hogares o medios de vida debido al conflicto. Foto de Laura Sheahan/CRS.

EJEMPLO DE CASO 1:**FILIPINAS: A3C PARA CNP COMUNITARIOS DE TIERRAS EN MINDANAO**

El proyecto Aplicar las 3C (*conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes*) a los conflictos de tierras en Mindanao (A3C para tierras) se implementó en Mindanao, Filipinas desde 2012 hasta 2015 en un contexto de reclamos competitivos sobre tierras entre musulmanes (moros), cristianos (colonizadores) e indígenas. Los CNP sirvieron como iniciativas de construcción de puentes para aumentar la cooperación entre los diferentes grupos de identidad en la comunidad. Las organizaciones asociadas locales trabajaron con los líderes tradicionales y religiosos (TRL) y funcionarios de la unidad de gobierno local de los barangays (BLGU) a nivel de pueblo para planear, implementar y completar 18 CNP comunitarios (5 en Ampatuan, 3 en Magpet, 5 en Polomolok y 5 en Senator Ninoy Aquino). Los CNP:

- A. Se identificaron mediante procesos participativos
- B. Se adaptaron a las prioridades comunitarias en función de los planes de desarrollo de los barangays
- C. Se implementaron mediante el «sistema de bayanihan» (acción comunitaria de colaboración)
- D. Estuvieron guiados por las reglamentaciones y los mecanismos desarrollados y acordados por las comunidades
- E. Estuvieron respaldados por los memorandos de acuerdo firmados para cada proyecto entre la BLGU y la organización asociada para garantizar el apoyo institucional
- F. Recibieron fondos de contrapartida en efectivo o en especie (por ejemplo, mano de obra y alimentos) de las comunidades y BLGU

El costo total de los 18 CNP fue de USD 12 560. El proyecto A3C para tierras aportó el 61 % (USD 7660) mientras que las BLGU y las comunidades contribuyeron con el 39 % (USD 4900). En promedio, cada proyecto tuvo un costo de USD 698.

**RESUMEN DE PROYECTOS
CONECTORES A3C PARA TIERRAS**

TIPOS DE PROYECTOS CONECTORES	NÚMERO
Mejora de instalaciones y estructuras de los barangays	6
Mejora de puentes peatonales/colgantes	2
Iluminación comunitaria	1
Mejora de instalaciones sanitarias	4
Mejora de acceso/ instalaciones de agua	4
Saneamiento e higiene	1
TOTAL	18

Algunas de las mujeres que participaron en las sesiones de intercambio de «cambio más significativo» informaron que se desarrolló solidaridad y unidad entre los miembros de diferentes grupos de identidad de sus comunidades mientras trabajaban juntos en proyectos de paz comunitarios. Por ejemplo, las personas indígenas de sus comunidades tuvieron una participación más activa en las actividades comunitarias y reuniones de los barangays relacionadas con el proyecto A3C. Los TRL y los miembros de Lupong Tagapamayapa o «comités de pacificación del pueblo» que participaron en los debates de los grupos de enfoque en la etapa de evaluación manifestaron que estos CNP contribuyeron a mejorar las relaciones entre los miembros de la comunidad y abordaron necesidades comunitarias importantes, en especial para las mujeres y los niños.



Norma Laguiban es una trabajadora de salud rural (RHW, por sus siglas en inglés) de Barangay. Ella presionó para la inclusión del Centro de Lactancia en su barangay porque en sus 15 años de ser una RHW en el barangay, ella vio lo difícil que es para las madres esperar afuera sin asiento ni sombra. Foto de Abril de la Cruz/CRS./

Consideraciones para la fase de diseño previo

Se trata de una fase preparatoria, en la que se sientan las bases necesarias para que los grupos diversos o divididos interactúen de manera significativa en torno a temas de interés y beneficio mutuo. Algunas de las consideraciones recomendadas son, entre otras:

ANÁLISIS DE CONFLICTOS INCLUSIVO Y PARTICIPATIVO:

Asegurarse de tener un análisis de conflictos con perspectiva de género, a veces denominada evaluación de conflictos, para informar el diseño del CNP.

- A. Actualizar el análisis de conflictos existente:** Si el CNP forma parte de un proyecto independiente de consolidación de la paz o cohesión social, utilice el análisis de conflictos que se usó para dar forma a su diseño. Si está pensando implementar el CNP como parte de un programa o proyecto integrado (por ejemplo, un proyecto de desarrollo o humanitario con componentes de consolidación de la paz o cohesión social), consulte la evaluación (o evaluaciones) de diseño previo ya sea para realizar una evaluación de conflictos independiente o una evaluación que integró los elementos del análisis de conflictos. En cualquiera de los casos, el análisis o la evaluación de conflictos existente es un punto de partida útil. Si transcurrió más de un año desde la realización del análisis original, deberá actualizarse el análisis de conflictos antes de realizar el diseño del CNP. En el caso de contextos que cambian rápidamente, el análisis o la evaluación de conflictos deberá actualizarse incluso antes de que transcurra un año.
- B. Llevar a cabo un análisis de conflictos cuando no exista:** En aquellos casos en los que no se haya realizado análisis o evaluación de conflictos, CRS y su/s socio/s implementador/es deberá/n realizar una evaluación/análisis de conflictos rápido, inclusivo y con perspectiva de género que incluya a las comunidades a las que el CNP se dirigirá directamente, para garantizar una comprensión sólida del contexto. Puede usarse la [Guía básica para practicantes ocupados](#)³.
- C. Compartir el análisis de conflictos con los representantes de los grupos a los que el CNP pretende dirigirse mediante un proceso inclusivo y participativo. Esto es importante por varias razones:** (1) Estos grupos en particular quizá no hayan participado directamente en el análisis, y en consecuencia tienen la oportunidad de validar y matizar aún más el análisis; (2) Facilita una comprensión compartida de los diferentes aspectos del/de los conflicto/s; y (3) Promueve la responsabilidad del análisis y de los procesos subsiguientes. Estos tres aspectos son vitales si los grupos divididos desean buscar juntos soluciones sostenibles a problemas de interés mutuo.

3. Catholic Relief Services, 2017. Análisis sobre construcción de paz, gobernanza, género, protección y juventud: guía básica para practicantes ocupados, tercera edición - abril de 2017. Disponible en https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/pggpy_third_edition_final_web.pdf

- D. Utilizar el análisis de conflictos para guiar las decisiones del CNP:** El análisis de conflictos, además de facilitar una mayor comprensión del conflicto y de las cuestiones y dinámicas contextuales relacionadas, es instructivo para guiar decisiones sobre:
- Qué grupos y/o identidades incluir en el CNP, desde el diseño hasta la supresión gradual. Aunque posiblemente exista una diversidad de grupos y/o identidades en el contexto meta, considere a quiénes debe incluirse dadas las fallas críticas, divisiones, tensiones, etc., que pretende abordar a través del CNP. El análisis de conflictos ayudará a aclarar las fallas cuando haya un entrecruzamiento de diferentes identidades y las líneas de conflicto no sean evidentes. Dicho de otro modo, ¿a quiénes debería conectar el CNP y por qué? Esta pregunta deberá considerarse en relación con la definición y los objetivos de los CNP descritos en la sección 1.0 anterior.
 - Qué intervenciones deben emprenderse para preparar a los distintos grupos, en especial aquellos divididos por conflictos y tensiones, para trabajar juntos de manera eficaz con el objetivo de implementar un CNP (vea a continuación una guía más detallada sobre disposición y preparación).
 - Qué necesidades en común, intereses mutuos y valores compartidos existen sobre los cuales puede diseñarse o construirse el CNP.
 - Qué indicadores relevantes del contexto podrían considerarse durante el diseño del CNP para permitir el seguimiento de los cambios en las relaciones entre los grupos diversos o divididos, que se recopilarán en los procesos de CNP.
 - Qué consideraciones deben tenerse en cuenta para la sensibilidad al conflicto en todos los aspectos del CNP desde el diseño hasta la supresión gradual. Sobre la base del análisis de conflictos, los procesos de programación de CNP deberían evitar exacerbar involuntariamente los elementos de división y las fuentes de tensión y al mismo tiempo reforzar los conectores y las capacidades locales para la paz que existen en ese contexto.

DISPOSICIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS GRUPOS DIVERSOS O DIVIDIDOS PARA TRABAJAR JUNTOS:

El análisis de conflictos, junto a las participaciones anteriores con los grupos meta, debería ayudarlo en la evaluación de su disposición y preparación para colaborar en un CNP. Quizá deba realizarse un trabajo preliminar a fin de preparar a estos grupos para la acción conjunta antes de poder diseñar e implementar conjuntamente el CNP. Determine qué grupos deben someterse al proceso de «contacto con los demás» (*dentro de los grupos*) y cómo debería ser el progreso (no necesariamente de manera lineal, pero puede ser iterativa) hacia las actividades de «construcción de puentes» (*entre los grupos*), incluido el CNP. En algunos casos, las actividades iniciales de conexión pueden ayudar a poner en marcha y crear entusiasmo para un proceso de CNP a más largo plazo, y abrir la puerta para los procesos más introspectivos de conexión con uno mismo y contacto con los demás que sean necesarios. Además, determine si puede haber necesidad de intervenciones de «conexión con uno mismo», que se explican brevemente a continuación:

1. Intervenciones de **conexión con uno mismo** para incentivar la reflexión personal, explorar y derribar estereotipos y prejuicios, crear conciencia y respeto por el

El análisis de conflictos, junto a las participaciones anteriores con los grupos meta, debería ayudarlo en la evaluación de su disposición y preparación para colaborar en un CNP.

«otro» y las diferencias, ayudar a las personas a adquirir competencias para abordar el conflicto de manera saludable y fomentar la introspección para entender nuestras emociones profundas y tratarlas de manera constructiva, también afrontar el estrés y el trauma. Las personas también llegan a descubrir y apreciar su función en la consolidación de la paz y en la creación de sociedades socialmente cohesivas.

2. Intervenciones de **contacto con los demás** para fortalecer o reconstruir las relaciones *dentro* de una comunidad o grupo cuyos miembros están unidos por características o identidades similares, hecho que los prepara para un compromiso fundamental con el «otro». En la relativa seguridad de su propia comunidad o grupo, resuelven sus diferencias y similitudes, sus ideas y opiniones diversas y sus visiones alternativas del futuro. El contacto con los demás ayuda a las comunidades o grupos individuales a sumar sus preocupaciones, necesidades y prioridades, y hace que sea más fácil expresarlas durante las reuniones con el «otro».
3. Intervenciones de **construcción de puentes** para reunir a dos o más comunidades o grupos con características o identidades diferentes o que experimentan conflictos para abordar temas de interés mutuo e interactuar con resolución para beneficio mutuo en un espacio seguro. La construcción de puentes crea formas de confianza más generales y establece la clase de plataforma multipropósito para la acción colectiva que permite a las comunidades divididas o en conflicto enfocar su energía y sus esfuerzos en promover su agenda en común. Esto incluye desarrollar una comprensión mutua en función de: análisis histórico; análisis conjunto de problemas e incidentes de conflictos; generación de información colectiva; resolución de un incidente de conflicto; construcción de una visión en común y su concreción mediante actividades o proyectos conectores. Uno de los elementos clave consiste en apoyar a las comunidades o grupos afectados que construyeron formas generalizadas de confianza a través de procesos de construcción de puentes, y en establecer vínculos para un compromiso significativo con instituciones estatales y no estatales (por ejemplo, el mercado, organizaciones y agrupaciones culturales/tradicionales, religiosas, de la sociedad civil, ONG, etcétera) con el doble objetivo de fortalecer las relaciones sociales y reducir las desigualdades, la exclusión y las divisiones en un ambiente de igual oportunidad para todos. Las comunidades o los grupos con los que se construyeron puentes combinan recursos y amplifican su voz en torno al conjunto de demandas e interactúan con las instituciones para abordar las injusticias sociales integradas en los sistemas y estructuras que socavan la construcción de sociedades pacíficas y socialmente cohesivas.

Los procesos de conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes presentan oportunidades para apoyar vínculos de naturaleza vertical entre las comunidades y sus líderes, estructuras e instituciones.

Los procesos de conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes presentan oportunidades para apoyar vínculos de naturaleza vertical entre las comunidades y sus líderes, estructuras e instituciones. Si desea conocer más sobre conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes, vea la metodología de cohesión social de CRS ([3C/4D](#)).⁴

- A. **Considere simplificar el ciclo de proyecto del CNP** de manera tal que los participantes y partes interesadas del CNP a nivel de la comunidad lo comprendan, dado que muchos de ellos quizá no estén familiarizados con la programación (por ejemplo, identificación de la/s necesidad/es,

⁴ CRS 2017, Los lazos que conectan, Construcción de la cohesión social en las comunidades divididas, https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_ties_rev-08-03-2017_web.pdf

el diseño, puesta en marcha, implementación y cierre del CNP y al mismo tiempo fomentar buenas prácticas de gestión, incluido el seguimiento y el aprendizaje para mejorar a lo largo del ciclo del CNP). Tome material de los paquetes de proyecto de CRS — [ProPack I de CRS](#) y [ProPack II de CRD](#)⁵ — para simplificar el ciclo de proyecto del CNP.

- B. Prepare las directrices y plantillas de proceso** que considere necesarias y adecuadas, por ejemplo, guía para identificar un CNP apropiado, selección de participantes del CNP, establecimiento de un comité de gestión de CNP, movilización de recursos comunitarios, una plantilla de CNP simple para guiar el diseño del CNP, etc. CRS y los socios deberán determinar qué directrices y procesos pueden crearse junto a los participantes de la comunidad, y qué decisiones debe tomar el equipo de proyecto para ofrecer un marco claro o garantizar el cumplimiento de las expectativas del donante o del gobierno. Se aconseja que las directrices o plantillas desarrolladas por el equipo (antes que las creadas en conjunto) se compartan con los participantes para obtener aportes, más consideraciones contextuales y conclusión durante la fase apropiada del CNP, para propiciar la comprensión, la aceptación y la responsabilidad. Consulte las siguientes secciones para obtener orientación sobre estas etapas y procesos (por ejemplo, el comité de gestión, la selección de participantes del CNP, etc.).

5. CRS 2005, ProPack I, El paquete de proyecto de CRS, Guía para el diseño de proyectos para gerentes de proyecto y programa de CRS. https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/propack_2019_april_16_low_res_for_web.pdf; y CRS 2007, ProPack II, El paquete de proyectos de CRS, Gerencia e implementación de proyectos, Guía para gerentes de proyectos y programas de CRS. <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/propack-2.pdf>

Consideraciones para la fase de diseño

Esta fase comienza una vez que los participantes que representan a grupos diversos o divididos realizaron las actividades preparatorias sugeridas en la sección 2.0 y demostraron preparación y acuerdo para colaborar en un CNP para beneficio mutuo. Algunas de las consideraciones clave son, entre otras:

El proceso de selección debería ser lo más participativo, consultivo, inclusivo, justo y transparente posible para evitar que se resienta el proceso y se exacerben las tensiones existentes que sabotean el éxito del CNP.

SELECCIÓN DE PARTICIPANTES PARA COLABORAR EN LA CREACIÓN DEL CNP:

Dado que no todas las personas que pertenecen a los grupos diversos o divididos en las comunidades meta pueden participar en la co-creación del CNP, asegúrese de seleccionar un número apropiado de participantes, guiado por los criterios de selección desarrollados durante la fase de diseño previo, y de comprender el contexto del conflicto (busque análisis de conflictos en la sección 2.0). Comparta este criterio en forma de borrador y pida opiniones a una amplia gama de partes interesadas para su participación y aceptación.

El proceso de selección debería ser lo más participativo, consultivo, inclusivo, justo y transparente posible para evitar que se resienta el proceso y se exacerben las tensiones existentes que sabotean el éxito del CNP. El CNP debería co-crearse con la participación de representantes de los grupos diversos o divididos que el CNP pretende conectar, que incluya a participantes hombres y mujeres y tenga en cuenta la edad cuando corresponda. Los grupos afectados deberían confiar en quienes los representan en el diseño conjunto del CNP. Vea el ejemplo de caso 2 de CIRCA I en Tanzania, que demuestra la importancia de la reflexión en la selección de los participantes del CNP.



Participantes de la comunidad musulmana y cristiana participan en un Taller de Sanación de Trauma como parte del proyecto de la Asociación Interreligiosa para la Construcción de la Paz de la República Centroafricana (CIPP, por sus siglas en inglés) apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y sus socios en Boda, República Centroafricana, el 13 de septiembre de 2019. Foto de Sam Phelps/CRS.



Miembros del Nkuyu Coffee Group secan café en estantes elevados en la aldea de Igale, Tanzania, el 13 de junio de 2019. Estos jóvenes participan en el proyecto Kahawaya Kesho (que significa "Café del mañana"), que es una iniciativa de cinco años financiada por Hanns R. Neumann Stiftung e implementada por Catholic Relief Services. El objetivo del proyecto es aumentar las oportunidades de medios de vida y fortalecer el empoderamiento económico de los jóvenes rurales de entre 18 y 35 años en las tierras altas del sur de Tanzania. El proyecto tiene como objetivo aumentar de manera sostenible la producción de café; involucrar a los jóvenes en cadenas de valor inclusivas del café; desarrollar el espíritu empresarial y las habilidades comerciales, y diversificar las actividades de medios de vida para los jóvenes rurales y sus familias. Foto de Will Baxter/CRS.

EJEMPLO DE CASO 2:

TANZANIA: LA IMPORTANCIA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES INCLUSIVO, PARTICIPATIVO Y TRANSPARENTE PARA LA FASE DE DISEÑO DEL CNP

Había una historia de tensiones entre dos grupos religiosos en Dar es Salaam. El proyecto de CRS Capacidad para la acción comunitaria interreligiosa (CIRCA I) tenía como objetivo reunir a estas comunidades de diferentes credos para resolver sus diferencias, para vivir y trabajar juntos en armonía usando plataformas de jóvenes. Grupos de jóvenes de tres organizaciones paraguas religiosas (el Consejo musulmán de Tanzania, el Consejo cristiano de Tanzania y las Conferencia episcopal de Tanzania) recibieron apoyo para implementar proyectos conectores, específicamente de avicultura y jardinería.

La institución coordinadora movilizó a 15 jóvenes de las tres organizaciones paraguas para participar en el proyecto. En las fases iniciales, las actividades se centraron en preparar a los jóvenes para emprender CNP. La juventud participó activamente en todos los módulos de las capacitaciones sobre consolidación de la paz y cohesión social.

Sin embargo, cuando el proyecto avanzó hacia la identificación y el monitoreo de CNP y a los debates sobre quiénes realizarían la gestión y el seguimiento, se observó falta de compromiso de la juventud, especialmente con respecto a la función de sus líderes religiosos a través de sus respectivas organizaciones paraguas. En una de las organizaciones hubo disputas internas de liderazgo que dividieron a los jóvenes en dos facciones, en función de qué líder religioso los había nombrado para participar en las actividades del proyecto CIRCA. Para resolver la disputa que afectaba a la implementación del proyecto, los jóvenes expresaron la necesidad de ser independientes para implementar los CNP y no participar en representación de ninguna de las organizaciones. Sin embargo, eso no fue posible debido a que el enfoque de CIRCA era fortalecer la capacidad de las organizaciones religiosas existentes para participar proactivamente en proyectos conjuntos de acción interreligiosa. Estas disputas afectaron la creación de un consenso sobre los proyectos conectores y la forma de gestionar los recursos. Luego de un seguimiento minucioso, se descubrió que en el proceso de selección de los participantes juveniles no se eligió a las personas adecuadas que representarían los intereses de otros jóvenes, sino al liderazgo dominante dentro de la institución. Hubo temas persistentes que debieron resolverse entre los jóvenes que participaban en el diseño de los CNP por la administración de los recursos financieros.

Una lección aprendida clave fue que es muy importante minimizar o eliminar la influencia de luchas de poder internas dentro de las organizaciones asociadas implementadoras al identificar a los participantes del CNP mediante un proceso de selección guiado por criterios acordados. Fue vital promover un proceso inclusivo, participativo y transparente en la selección de participantes juveniles, para garantizar que todos comprendieran bien el proceso desde el principio y, posteriormente, participaran con eficacia para el éxito y la sostenibilidad de los CNP.

APOYAR EL PROCESO DE CREACIÓN CONJUNTA:

Este debería ser un proceso participativo liderado por la comunidad que incluya a participantes seleccionados cuidadosamente como se explicó anteriormente. Se espera que CRS y los socios implementadores apoyen y acompañen el proceso, y generen aún más disposición entre los participantes para tomar y conducir acciones. El siguiente proceso propuesto es genérico y deberá adaptarse al contexto.

Se espera que CRS y los socios implementadores apoyen y acompañen el proceso, y generen aún más disposición entre los participantes para tomar y conducir acciones.

- A. Aclare cuál es el propósito del CNP (o los CNP), los recursos disponibles, los plazos, la función de la comunidad o de los grupos participantes, y la función de CRS y de sus socios implementadores. Maneje las expectativas desde el principio. Enfatique desde el principio que cualquier CNP tiene dos metas principales, y ambas deberían tenerse en cuenta en el proceso de creación conjunta (vea el ejemplo de caso 4 de un proyecto implementado en Medio Oriente):
 - La meta de por lo menos un objetivo/resultado es contribuir a transformar el conflicto o resolver divisiones y (re)construir y fortalecer las relaciones; y
 - La meta de por lo menos un objetivo/resultado es abordar una necesidad de desarrollo compartida identificada o un desafío en común, etc.
- B. Comparta los aspectos importantes clave del análisis de conflictos, centrándose en generar aún más una comprensión compartida de los temas, preocupaciones o problemas en común que los conectan, y reconocimiento de la existencia de intereses compartidos que pueden promover juntos para su beneficio mutuo y el bien común.
- C. A partir del análisis de conflictos y su comprensión contextual, involucre a los participantes en el debate y la creación de un consenso sobre la necesidad o el problema en común que experimentan y que les gustaría abordar juntos a través de trabajo en común.
- D. Involucre a los participantes en la identificación conjunta de una solución a la necesidad o el problema en común para beneficio mutuo. Enfatique la necesidad de identificar soluciones que se integren a nivel local, para que puedan aprovechar los recursos existentes, participar de manera eficaz y dirigir la implementación.
- E. Involucre a los participantes en la identificación conjunta de posibles CNP, que se adapten a la solución (o soluciones) identificada/s en el paso anterior, que aporte/n beneficios mutuos a los grupos diversos/divididos de la comunidad. Diríjalos para que seleccionen el CNP más adecuado y realista de los muchos que pueden haber identificado en función de algunas de las siguientes consideraciones:
 - Recursos necesarios para el CNP comparados con los recursos disponibles que CRS ofrece a la comunidad.
 - Contribuciones comunitarias para la implementación y el sostén del CNP. Puede ser una contribución en especie, ¿qué están dispuestos a ofrecer la comunidad/los participantes? Esta también es una manera de ampliar la responsabilidad y el compromiso de los miembros de la comunidad. Considere el uso de recursos disponibles a nivel local y explore la posibilidad de utilizar capacidad local y estructuras existentes cuando sea apropiado.
 - Requisitos legales en el contexto. ¿Existen requisitos legales relevantes para los CNP propuestos? Por ejemplo, ¿el grupo debe cumplir con el requisito de registrarse ante el gobierno local, regional o nacional?

¿Existe la necesidad de certificación? ¿Existen estándares que deben cumplirse? ¿El programa de país de CRS tiene una guía sobre el tipo de actividades en las que pueden participar en ese país en particular?

- Restricciones del donante sobre lo que puede y no puede hacerse.
 - ¿Hay algún conocimiento especializado o experiencia técnica que se necesite durante el diseño del CNP y su implementación? ¿Esta capacidad está al alcance de la mano o sería necesario obtenerla en forma externa? Por ejemplo, se necesita conocimiento especializado y experiencia técnica para: rehabilitar pozos existentes o perforar pozos nuevos; apicultura y procesamiento de miel; etc.
- F. Una vez que se acordó el CNP más adecuado y realista, comparta la plantilla de CNP preparada anteriormente durante la fase de diseño previo con los participantes, para analizarla en conjunto, crear un consenso y completarla. Con una plantilla de diseño de CNP simple será fácil captar las decisiones de los participantes en cuanto a: la necesidad o el problema que se debe abordar; los objetivos que buscan lograr (tanto relacionales como de desarrollo); las estrategias y actividades que desean emprender, incluidos los plazos; la estructura de gestión; los socios con los que piensan trabajar; los recursos necesarios y cómo movilizar esos recursos; sus consideraciones para la transición y la sostenibilidad; etc.
- G. Involucre a los participantes en la selección de un comité/equipo de gestión de CNP que sea representativo de la diversidad de la comunidad y/o de los grupos divididos que el CNP pretende conectar, que incluya tanto a hombres como a mujeres y considere la edad según corresponda. Comparta orientación sobre cómo establecer y seleccionar un comité de gestión de CNP y, si no se hizo antes durante la etapa de preparación (vea la sección 2.0), dé la oportunidad a los participantes de dar forma a esta orientación y a los criterios. Es importante que la selección ocurra después de que las personas que eligen y las que son elegidas hayan comprendido las expectativas, funciones y responsabilidades del comité de gestión del CNP. Es vital que los participantes elijan a personas de confianza y con buen concepto en la comunidad, que respetan al «otro» y tienen capacidad de liderazgo y resolución de problemas. Este comité asume el liderazgo para garantizar que los participantes del CNP se movilicen constantemente, que las actividades se implementen en forma conjunta y que se observen los plazos.

APOYAR EL COMIENZO DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN:

Para este período es necesario acompañar estrechamente al comité de gestión del CNP, a los participantes y a las partes interesadas relevantes. Durante el acompañamiento, las habilidades prácticas necesarias para poner en marcha el CNP se transfieren al comité de gestión del CNP, a los participantes y a otras partes interesadas relevantes. Las habilidades necesarias varían y dependen del tipo de CNP (vea en el ejemplo de caso 3 de Liberia el desarrollo de capacidades que C4P debió emprender para preparar a las Asociaciones de ciudades natales para la implementación de los CNP). Es posible que los participantes y el comité de gestión del CNP también necesiten acompañamiento al vincularse con distintas partes interesadas, incluidos los líderes y las autoridades locales durante las etapas iniciales, para pedir aprobaciones y apoyos necesarios antes de la implementación. El período necesario desde el inicio hasta la fase de implementación varía según el tipo de CNP y el contexto.



Eunice Bellewah es una joven emprendedora que cocina y vende bocadillos, trabajando en las afueras de Monrovia, la capital de Liberia. Foto de Michael Stulman/CRS.

EJEMPLO DE CASO 3:

LIBERIA: ECHAR LOS CIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CNP

Conectar para la paz (C4P), financiado por USAID/CMM, emprendió varios CNP junto a Asociaciones de ciudades natales (HA), de Nimba en su origen pero con sede en Monrovia, la capital de Liberia, junto a sus comunidades familiares en Nimba. Los CNP implementados incluyeron: rehabilitación de un puente que conecta comunidades en conflicto; agricultura comunitaria entre mujeres de tres comunidades étnicas diferentes (Gio, Mano y Mandingo); construcción de casas de huéspedes por parte de mujeres como iniciativa de autoayuda; construcción y rehabilitación de una sala de reuniones/ayuntamiento para utilizar en la resolución de disputas de la comunidad y celebrar reuniones comunitarias; y construcción de una clínica comunitaria para proporcionar servicios sanitarios de calidad.

C4P construyó sobre las fortalezas de las HA para implementar estos CNP. Las HA tienen una fuerte influencia sobre la toma de decisiones de sus comunidades familiares. A menudo se consulta a las HA para guiar a las comunidades cada vez que se enfrentan a una situación conflictiva. Las HA también actúan como guardianes, y al hacerlo, defienden el patrimonio tradicional de sus comunidades familiares. Las HA seleccionadas por las comunidades de los proyectos tenían pocos conocimientos previos para el diseño, la gestión e implementación de proyectos. No estaban registradas según las leyes de Liberia, y apenas tenían cuentas bancarias y secretarías funcionales para implementar de manera profesional un proyecto conector o una actividad conectora. El equipo de proyecto y los socios de C4P se enfrentaron a este desafío ofreciendo capacitaciones de aptitudes interpersonales en diseño de proyecto, gestión, implementación y presentación de informes, y proporcionaron plantillas que se aprobaron para ser usadas en el proyecto.

Las HA realizaron la capacitación administrativa y operativa básica de CRS para entender cómo dirigir organizaciones comunitarias. Adquirieron conciencia sobre cómo obtener documentos legales para sus HA. La unidad de consolidación de la paz del programa de país proporcionó orientación durante el proceso de registro de las HA. Gracias a esta orientación, cinco HA se registraron como entidades legales en Liberia, entre ellas Nimba Kwado, la HA más grande. Sin embargo, aún debe abordarse la cuestión de que las HA tienen secretarías funcionales. Los líderes de estos grupos familiares utilizaron las reuniones semanales para informar a sus miembros. También trabajaron con los miembros en forma voluntaria para asegurarse de que sus actividades se implementaran.



La hermana franciscana habla con Maha, gerente de proyectos de CRS en Egipto. Foto de Mark Melia/CRS.

Consideraciones para la fase de implementación

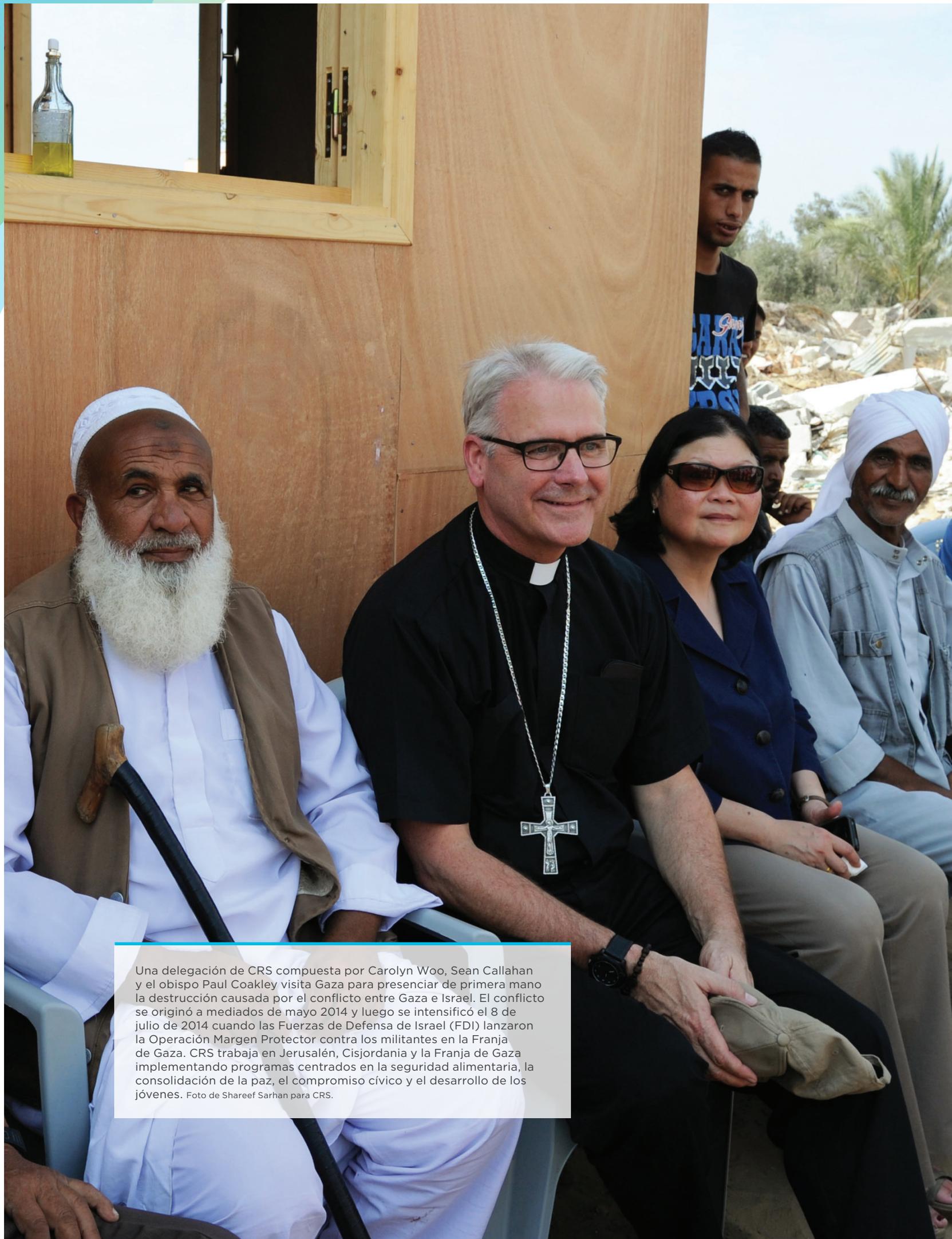
Esta fase se construye naturalmente sobre la fase de diseño del CNP. Algunas de las consideraciones clave son, entre otras:

IMPLEMENTACIÓN CONJUNTA Y GESTIÓN CONJUNTA:

Construyendo sobre los valores de colaboración cultivados durante la fase de creación conjunta, fomentar un ambiente de implementación y gestión conjuntas del CNP. El objetivo de la implementación y gestión conjuntas es ofrecer oportunidades de contacto social sostenido y de interacciones constructivas entre los distintos grupos, especialmente aquellos divididos por conflictos y tensiones, y al tiempo abordar una preocupación en común. Los siguientes son algunos elementos para tener en cuenta:

El objetivo de la implementación y gestión conjuntas es ofrecer oportunidades de contacto social sostenido y de interacciones constructivas entre los distintos grupos, especialmente aquellos divididos por conflictos y tensiones, y al tiempo abordar una preocupación en común.

- A. Participación inclusiva:** La implementación conjunta puede fomentarse a través de la selección cuidadosa de participantes de proyecto directos, como se propone en las secciones 2.0 y 3.0 (vea también el ejemplo de caso 4 de un proyecto implementado en Medio Oriente). Los grupos meta también deberían estar representados mediante un proceso que minimice la posibilidad de exacerbar involuntariamente los conflictos, las tensiones y el resentimiento entre ellos, por ejemplo, como se sugirió anteriormente. El análisis de conflictos realizado durante la fase de diseño previo debería facilitar la comprensión de las diversidades y divisiones existentes y de la dinámica relacionada. Además, los criterios y el proceso de selección deberían tomar en consideración la dinámica de género contextual, por ejemplo, garantizando que tanto mujeres como hombres estén representados equitativamente en los participantes directos (vea a continuación más consideraciones de género y juventud).
- B. Liderazgo, gestión y toma de decisiones del CNP:** Deberían elaborarse mecanismos para que el comité de gestión del CNP inclusivo sea transparente y rinda cuentas ante todos, y no solo ante el grupo con el que están afiliados. Los procesos de toma de decisiones deberían esbozarse, aclararse y acordarse, y abarcar los principios de transparencia, participación inclusiva, integridad, imparcialidad y respeto por la diversidad. Esto es importante para que los grupos diversos/divididos se mantengan comprometidos con la implementación conjunta para beneficio mutuo. Idealmente, los miembros del comité de gestión del CNP deberán poseer habilidades relevantes, como en la gestión del ciclo básico del CNP, o habilidades de resolución de problemas y gestión de conflictos para tratar cualquier tema que surja entre los participantes directos del proyecto, como también entre el comité del CNP y los líderes locales o la comunidad en general. Cuando sea necesario, dedique tiempo a equipar a todo el comité con las habilidades necesarias. El comité



Una delegación de CRS compuesta por Carolyn Woo, Sean Callahan y el obispo Paul Coakley visita Gaza para presenciar de primera mano la destrucción causada por el conflicto entre Gaza e Israel. El conflicto se originó a mediados de mayo 2014 y luego se intensificó el 8 de julio de 2014 cuando las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) lanzaron la Operación Margen Protector contra los militantes en la Franja de Gaza. CRS trabaja en Jerusalén, Cisjordania y la Franja de Gaza implementando programas centrados en la seguridad alimentaria, la consolidación de la paz, el compromiso cívico y el desarrollo de los jóvenes. Foto de Shareef Sarhan para CRS.

también debería equiparse para interactuar verticalmente con los líderes y las instituciones relevantes y con sus estructuras (por ejemplo, gobierno local, tradicional y religioso) con el objetivo de obtener apoyo, negociar o influir en cuestiones relativas al CNP (busque ideas en el capítulo 5 sobre Participación cívica en la [Guía de participación de gobiernos](#)⁶).

EJEMPLO DE CASO 4:

MEDIO ORIENTE: GARANTIZAR LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVOS E INCLUSIVOS

El proyecto apoyó la implementación de CNP en una de las regiones más diversas en la que viven personas de numerosas etnias y credos. La región meta experimenta conflictos polifacéticos que varían en aspectos religiosos, étnicos, tribales y políticos. El objetivo del proyecto era: (1) comprometer a la juventud y a los líderes comunitarios para fortalecer las relaciones entre los diferentes grupos en la región meta; y (2) desarrollar habilidades de subsistencia para la juventud, de manera de equiparla para iniciar una pequeña empresa o encontrar oportunidades de trabajo. En la fase 1 del proyecto se promovieron 13 proyectos conectores.

El equipo del proyecto se centró en garantizar un proceso de planificación e implementación inclusivo y participativo a lo largo de la fase de implementación del proyecto conector. Antes de que los jóvenes implementaran sus proyectos, los participantes juveniles presentaron sus ideas de proyectos a los líderes comunitarios. El objetivo de estas reuniones estructuradas fue animar a la juventud a buscar apoyo y dar consejos a los líderes acerca de cómo ofrecer retroalimentación efectiva sobre las ideas de proyectos de la juventud. Los líderes comunitarios también se comprometieron a brindar apoyo durante el proceso de implementación.

Además de la integración de los líderes, el objetivo del equipo de proyecto fue asegurarse de que la juventud participara de manera activa y equitativa. El personal del proyecto compartió las diferentes funciones que los jóvenes asumirían en su equipo. Por ejemplo, el equipo nombró un tesorero, un encargado de llaves (de la caja fuerte), un comprador, un secretario, un coordinador semanal, etc. El personal comunitario se aseguró de que las funciones estuvieran ocupadas por distintos grupos étnicos y religiosos y se rotaran periódicamente. Esto mitigó posibles tensiones en el equipo y permitió una participación y rendición de cuentas más equitativa.

- C. Seguimiento conjunto del progreso:** El seguimiento del CNP debería estar a cargo de un equipo diverso e inclusivo para evaluar el progreso y decidir qué ajustes deben hacerse en el resto del ciclo del CNP. Además de hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos de «desarrollo», debe monitorearse el progreso para lograr mejores relaciones entre los grupos divididos o diversos que experimentan tensiones o conflictos. En

6. CRS 2018, Participación del gobierno: Una guía de CRS para trabajar para el cambio social, https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/egg_final_web.pdf

consecuencia, es necesario que, durante la fase de diseño, se oriente a los participantes del CNP para identificar dos categorías de indicadores de progreso contextualmente relevantes: (i) indicadores que muestren el progreso realizado hacia el logro del objetivo de «desarrollo» del CNP, por ejemplo, progreso para completar un puente comunitario o una fuente de agua; y (ii) indicadores que muestren progreso para mejorar la relación entre los grupos diversos o divididos que participan en el CNP (busque indicadores ilustrativos en el [Banco de indicadores de cohesión social](#)⁷).

Los esfuerzos de seguimiento también deberían prestar atención a cualquier dinámica cambiante en el contexto del conflicto. Este seguimiento del contexto debería influir en toda decisión de programación que se realice, de manera que los procesos y actividades del CNP eviten empeorar involuntariamente cualquier dinámica social y de conflicto indeseable existente o emergente pero las estimule de manera positiva. El [Minibarómetro de cohesión social](#)⁸ de CRS podría usarse como indicador de contexto. La gestión flexible y adaptativa es clave para facilitar una respuesta efectiva a una dinámica cambiante, no solo para evitar causar daño sino también para abordar rápidamente los desarrollos impredecibles en el contexto operativo. Por ejemplo, el proyecto A3C para tierras adoptó un enfoque proactivo, flexible y adaptable. Por medio de reuniones mensuales regulares, consultas con participantes, seguimiento y tutorías, A3C para tierras pudo abordar las cuestiones emergentes y responder a las condiciones cambiantes en un ámbito operativo volátil al realizar revisiones necesarias del plan de implementación detallado (DIP) y ajustar plazos. Otro ejemplo de enfoque flexible y adaptable se presenta en el ejemplo de caso 5 de Bosnia-Herzegovina.

Los esfuerzos de seguimiento también deberían prestar atención a cualquier dinámica cambiante en el contexto del conflicto.



Los serbios de Bosnia que fueron encarcelados en campamentos durante la guerra de 1992-1995 en Bosnia-Herzegovina «en la que murieron 100,000 personas» participan en la segunda ronda de «Elijiendo juntos la paz» de CRS Bosnia-Herzegovina. Foto de Sam Tarling para CRS.

7. CRS 2019, Banco de indicadores de cohesión social, indicadores ilustrativos para medir cambios en la cohesión social, https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_social_cohesion_indicators_bank-jl-websingle_1.pdf
8. CRS 2019, El minibarómetro de cohesión social: una herramienta para evaluar y fortalecer la cohesión social en comunidades divididas, <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/mini-social-cohesion-barometer>.

EJEMPLO DE CASO 5:**BOSNIA-HERZEGOVINA: LA IMPORTANCIA DE COMPRENDER Y HACER SEGUIMIENTO DEL CONTEXTO**

PRO-Future es un proyecto plurianual financiado por USAID que se centra en promover la consolidación de la paz en Bosnia-Herzegovina (BiH). El proyecto se implementa en un contexto difícil, caracterizado por un entorno político inestable, narrativas opuestas acerca del pasado, retórica etnonacionalista divisiva, negación persistente de crímenes de guerra, un sistema educativo divisivo creado y usado para separar a la juventud en aspectos técnicos y religiosos, etc. Estas cuestiones contextuales constituyen obstáculos potenciales para las actividades conectoras que desean involucrar a todos los actores, grupos étnicos, ciudadanos y líderes de país. El proyecto tiene cinco pilares (áreas de trabajo) para abordar los temas post-conflicto en la sociedad de BiH, a saber: medios de comunicación; político; víctimas de guerra; juventud, educativo y cultural; y esferas religiosas.

PRO-Future adoptó el principio de «No causar daño», la construcción de relaciones y la cooperación con ciudadanos y líderes locales, la comunicación transparente, el seguimiento regular del contexto comunitario como también flexibilidad y gestión adaptativa para facilitar su implementación eficaz en este contexto difícil.

El equipo de proyecto ha tenido que estar muy atento al contexto. Por ejemplo, incluso los eventos de bajo riesgo pueden percibirse como problemáticos en algunas comunidades locales sensibles. En el pasado, el equipo de proyecto tuvo como objetivo organizar una serie de actividades culturales en Srebrenica a manera de intervenciones «ligeras» para apoyar el proceso de reconciliación y continuar reduciendo la intolerancia interétnica exacerbada por acontecimientos actuales, como el incidente de enero de 2019, que tuvo como protagonistas a alumnos de la escuela primaria que promovieron el fascismo con referencia a la Segunda Guerra Mundial y a la guerra de la década de 1990. Con la cooperación de representantes municipales y ONG locales, la primera actividad cultural que se organizó fue la actuación del coro multiétnico de niños («La casa de los buenos tonos») en la celebración del día municipal de Srebrenica. Aunque el día y la actividad se seleccionaron cuidadosamente y el objetivo fue que sirviera para conectar a la comunidad local, el evento debió cancelarse. Los padres de los niños del coro decidieron no apoyar la actividad, ya que no estaban seguros de cuál sería el contenido completo del evento. En consecuencia, consideraron que la actividad era un riesgo potencial.

El equipo de PRO-Future no quiso insistir con un cambio para el que la comunidad no estaba preparada. En cambio, organizó una serie de visitas a miembros de la comunidad local para discutir y explorar algunas nuevas maneras de promover actividades de conexión.

PARTICIPACIÓN Y APOYO DE PARTES INTERESADAS CLAVE:

La implementación efectiva del CNP requerirá participación y apoyo de las partes interesadas que se identifican como clave en la comunidad meta. Las partes interesadas clave varían según el contexto y el tipo de CNP seleccionado. Por ejemplo, las partes interesadas clave de un CNP dedicado a rehabilitar un puente comunitario podrían ser diferentes de las de un CNP diseñado para establecer un centro de primera infancia,

un jardín empresarial para la paz o un torneo de deportes para la paz. Un mapeo y análisis de partes interesadas, realizado como parte del análisis de conflictos para informar el diseño del proyecto, debería ser útil para establecer quiénes son las partes interesadas clave del CNP. Las partes interesadas clave podrían ser, entre otras: los grupos diversos o divididos en la comunidad meta; los líderes locales, por ejemplo, autoridades del gobierno local, líderes religiosos y tradicionales; oficiales de seguridad; socios implementadores del proyecto, etc. Algunos elementos para considerar son, entre otros:

A. Memorando de Entendimiento (MoU): Obtener un MoU o memorando de acuerdo se considera una buena práctica para definir la relación entre las partes clave involucradas en el CNP y para comunicar las expectativas, los requisitos y las responsabilidades de cada parte aceptadas mutuamente. Un MoU expresa, además, el deseo y compromiso de las partes clave de colaborar en un CNP y llevarlo a cabo hasta su finalización. A fin de garantizar apoyo institucional para los CNP completados bajo el proyecto A3C para tierras en Mindanao, Filipinas, se firmó un MoU entre la unidad de gobierno local de los barangays (pueblos) (BLGU) y la organización asociada de CRS para cada uno de los 18 CNP que se implementaron (vea el ejemplo de caso 1). De manera similar, en Bosnia-Herzegovina, CRS firmó varios MoU con los alcaldes de las comunidades locales en el contexto de una «Plataforma para la consolidación de la paz» compartida, con el objeto de fortalecer el apoyo para el proyecto, que incluyó a las actividades conectoras.

B. Consideraciones contextuales para buscar participación y apoyo: Se recomienda que, antes de poner en marcha los CNP, los implementadores del proyecto se aseguren de que cuentan con la participación y el apoyo de las partes interesadas clave, debido a las funciones importantes y al apoyo que se espera que estas proporcionen a los CNP. Entre estas funciones pueden contarse movilizar a las comunidades para participar, dar aprobación antes del comienzo del CNP, garantizar la seguridad de los participantes del CNP, etc. La participación y el apoyo también son importantes para minimizar posibles acciones dañinas destinadas a sabotear o socavar la paz y cohesión social, especialmente los elementos perturbadores en un ámbito de tensiones y conflictos.

Es imprescindible entender los matices contextuales antes de buscar la participación y el apoyo locales. Por ejemplo, aunque era importante asegurarse el compromiso de los socios implementadores, el proyecto CIRCA II en Níger aprendió que era igualmente vital garantizar el compromiso de las partes interesadas clave, como los líderes religiosos y las autoridades locales, antes de iniciar la implementación del CNP. En el caso del proyecto Conectar para la paz (C4P) en Liberia, los CNP que fueron aprobados para la financiación de la subvención inicial buscaron el apoyo de los jefes y ancianos de la comunidad, en lugar del gobierno local. Aunque estos jefes y ancianos no forman parte oficial del gobierno local, básicamente controlan la gestión diaria de la comunidad. En función de este acuerdo, la Asociación de ciudades natales buscó su participación antes de presentar la solicitud de CNP. Para el proyecto BOKRA en Egipto, era fundamental conseguir la participación y aprobación del gobierno para las actividades conectoras antes de que comenzaran. Algunas de las actividades conectoras se pospusieron hasta obtener autorización de seguridad.

Un mapeo y análisis de partes interesadas, realizado como parte del análisis de conflictos para informar el diseño del proyecto, debería ser útil para establecer quiénes son las partes interesadas clave del CNP.

CAPACIDAD PARA IMPLEMENTAR Y GESTIONAR EFECTIVAMENTE EL PROCESO DE CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO CONECTOR

Deberán emprenderse esfuerzos para evaluar y, cuando sea necesario, fortalecer la capacidad del personal, de los socios y de los participantes clave de la comunidad, por ejemplo, los comités de gestión de los CNP, en la gestión del ciclo de vida del proyecto conector, desde el diseño hasta la evaluación. También deberá ponerse énfasis en el desarrollo de capacidades para facilitar un proceso participativo del ciclo de vida del proyecto que incluya a los grupos diversos y/o divididos que el CNP busca reunir. La experiencia ha demostrado que este tipo de capacidades pueden no existir o ser inadecuadas entre las partes interesadas a nivel comunitario de las que se espera que diseñen, gestionen e implementen los CNP, a pesar de la profundidad de visiones locales que aporten.

Deberán emprenderse esfuerzos para evaluar y, cuando sea necesario, fortalecer la capacidad del personal, de los socios y de los participantes clave de la comunidad.

Por ejemplo, el proyecto de Medio Oriente equipó al personal de campo de CRS, del socio, y de la comunidad con habilidades adicionales necesarias para facilitar el proceso de diseño de proyecto y gestionar la implementación de CNP por parte de los jóvenes, como por ejemplo capacitación sobre cómo elaborar un calendario de presupuesto y de actividades, y también cómo evaluar riesgos y medidas de mitigación. El proyecto Conectar para la paz (C4P) en Liberia descubrió que las Asociaciones de ciudades natales, seleccionadas por las comunidades del proyecto para implementar CNP, tenían un conocimiento limitado del ciclo de vida del proyecto. Las Asociaciones de ciudades natales no estaban registradas según las leyes de Liberia, y apenas tenían cuentas bancarias y secretarías funcionales para implementar de manera profesional un CNP. En consecuencia, el equipo de proyecto y los socios de C4P proporcionaron capacitación en diseño de proyecto, gestión, implementación y presentación de informes, y procuraron plantillas de CNP para facilitar y guiar el proceso. De manera similar, el proyecto PRO-Future (fase 1) en BiH proporcionó conocimientos y habilidades técnicas de consolidación de la paz a los socios del proyecto y al personal de la comunidad. El objetivo fue equipar al personal y a los socios con un nivel suficiente de conocimientos y habilidades de consolidación de la paz para facilitar la implementación eficaz de los CNP, como por ejemplo entender la dinámica comunitaria y la violencia, incluida la violencia estructural; el enfoque de las 3C, el principio de DNH («No causar daño»); y fortalecer las habilidades analíticas, de resolución de conflictos y de mediación.

TRANSFERENCIAS DE RECURSOS EFECTIVAS DONDE SE PROPORCIONAN FONDOS INICIALES PARA EL CNP:

Muchos programas de CRS, ya sean independientes o integrados, asignan presupuestos para los CNP. Los mecanismos para entregar estos fondos a los implementadores de los CNP han sido diversos y dependen de la naturaleza y duración del CNP seleccionado, quién es responsable de la implementación (socio local, administración local, organización comunitaria o asociación, grupo comunitario, etc.), de las consideraciones contextuales tales como disponibilidad y acceso a servicios bancarios, etc. Los proyectos de CRS han transferido fondos para los CNP de diversas maneras, por ejemplo, mediante pequeñas subvenciones.⁹ En el ejemplo de caso 6 hay más detalles sobre cómo algunos proyectos gestionaron fondos para los CNP.

9. Muchos programas integrados pueden utilizar mecanismos similares (ya sea por elección o por mandato de los donantes). En los casos en que se administran programas con subvenciones pequeñas para fomentar los CNP, es posible que no se apliquen todos los pasos de esta guía. Podría enfatizarse cómo los aspirantes demuestran de qué manera se asegurarán los estándares mínimos de inclusión y participación. Considere cuál de los consejos anteriores se aplica más a este escenario, donde tal vez se enfaticen más los procesos y las plantillas, y menos el acompañamiento personal o incluso la selección de participantes, la formación del comité de gestión, etc.



En un desfile de antorchas en Zamboanga, personas de los tres principales grupos de Mindanao -musulmanes, indígenas y cristianos- marchan juntos por la paz. Desde la década de los setenta, regiones de Mindanao han estado plagadas de violencia relacionada con las disputas por la tierra y el poder político. Miles de personas han perdido familiares, hogares o medios de vida a causa del conflicto. Catholic Relief Services financia programas como campamentos de paz y talleres para unir a personas de grupos opuestos. Durante estas actividades, las personas comparten sus historias y se conocen unas a otras. Foto de Laura Sheahen CRS.

EJEMPLO DE CASO 6:

GESTIÓN DE FONDOS INICIALES PARA PROYECTOS CONECTORES

El proyecto Pro-Future (BiH): Las personas, los grupos y las organizaciones de las comunidades meta se postulan para recibir pequeñas subvenciones conforme a categorías específicas para implementar sus ideas de conciliación y consolidación de la paz. Por ejemplo: *Pequeñas subvenciones para el diálogo interreligioso:* las actividades fomentadas mediante estas subvenciones permiten a los líderes religiosos fortalecer las relaciones entre unos y otros, organizar reuniones conjuntas y visitas a lugares de sufrimiento a nivel local. *Pequeñas subvenciones para municipalidades:* entre las actividades financiadas por estas subvenciones se incluyen la conmemoración conjunta de emplazamientos locales de sufrimiento compartido, como también actividades culturales y religiosas que crean espacios seguros para aumentar la confianza y compartir narrativas alternativas. Las autoridades municipales locales dirigen e implementan las subvenciones. *Pequeñas subvenciones para iniciativas locales:* es una oportunidad de financiación flexible para que las municipalidades lleven a cabo iniciativas locales que apoyan la participación de identidades y orígenes religiosos diversos y promueven enfáticamente la reconciliación.

A3C para tierras (Mindanao, Filipinas): El proyecto proporcionó un «fondo de acción para la paz» destinado a pequeños proyectos comunitarios para abordar las preocupaciones de la comunidad identificadas por los miembros de la comunidad mediante un proceso participativo. Con un costo promedio de PHP 20 000 (USD 465), el objetivo de estos proyectos fue preparar a los diferentes grupos para trabajar unos con otros, primero en cuestiones no relacionadas directamente con el conflicto de tierras, a fin de generar confianza y mejorar las relaciones antes de llevar a cabo actividades de construcción de puentes relacionadas con los conflictos en sus comunidades. Estos proyectos también incluyeron un enfoque colaborativo y de participación de los gastos. En por lo menos 10 barangays, los costos del proyecto superaron los PHP 20 000 suministrados por CRS, y el resto de la suma complementaria fue aportada por las BLGU. En todos estos casos, las BLGU y los miembros de la comunidad proporcionaron mano de obra y materiales. Los fondos se derivaron a las organizaciones asociadas, quienes interactuaron con las unidades de gobierno local y los grupos centrales de la comunidad. Las unidades de gobierno local también suministraron apoyo de la contraparte (en especie y financiero) a los CNP.

C4P (Liberia): Se proporcionaron fondos iniciales a las Asociaciones de ciudades natales (HA) y a sus comunidades familiares para apoyar sus CNP. Se creó una solicitud de subvención inicial y se animó a las HA a postularse para la oportunidad de recibir fondos en función de los siguientes criterios: *el CNP opera con objetivos claramente definidos, demuestra una participación activa de la comunidad y promueve la paz positiva. Los fondos se transferían una vez que el formulario de aprobación de fondos de HA enviado por CRS era firmado por la dirección de la asociación. Este formulario obligaba a la dirección a autorizar a una persona a recibir los fondos mediante un cheque a su nombre. Una vez que eso ocurría, el formulario aprobado se utilizaba para extender un cheque a nombre de la persona autorizada a apoyar la implementación del CNP.* En algunas comunidades del proyecto, los jefes y ancianos ofrecieron apoyo en especie para la actividad o el proyecto aprobado como cofinanciación, contribuyendo a alcanzar el techo de la subvención inicial de CRS de USD 2000 por CNP.

CIRCA II (Níger): Se otorgó financiación inicial para CNP a todos los grupos (mujeres y jóvenes) destinatarios del proyecto. Esta suma ya estaba prevista en el presupuesto del

proyecto, un promedio de USD 6000 por CNP. Los fondos para los CNP se transfirieron a la organización asociada implementadora (la diócesis católica de Maradi) después de presentar una propuesta que resaltaba el proceso de selección de los participantes, las actividades de desarrollo de capacidades para transferir habilidades a la comunidad y un mecanismo de empoderamiento de la comunidad para gestionar de forma sostenible el CNP una vez finalizado el proyecto. Para ello se firmó un acuerdo de socio indirecto entre CRS y la diócesis, seguido de una transferencia de fondos.

CONSIDERACIONES DE GÉNERO Y JUVENTUD:

El compromiso y la participación efectivos en los CNP de las mujeres y los jóvenes, así como de otros grupos marginados y minoritarios, requieren una comprensión intencionada de sus experiencias, capacidades y desafíos únicos y la planificación de intervenciones basadas en esta comprensión. El análisis de los conflictos de género realizado para informar el diseño de los CNP debe utilizarse para dar forma a la planificación de la implementación, teniendo en cuenta cómo las normas de género (conjuntos de expectativas sociales y culturales sobre cómo deben comportarse las mujeres, los hombres, los niños y las niñas) en ese contexto influirán en el compromiso y la participación efectivos de las mujeres y los hombres, así como de los jóvenes de ambos sexos, en los CNP. Deben implementarse medidas para abordar los obstáculos a la participación efectiva de las mujeres, los jóvenes (mujeres y hombres) y los grupos marginados y minoritarios de una manera sensible a las tradiciones, la cultura y la religión de las personas, para evitar desencadenar o exacerbar tensiones o conflictos. Esto puede incluir abordar las barreras relacionadas con las normas de género tradicionales o culturales, las capacidades de liderazgo limitadas, la consideración del calendario estacional y de actividades de género de las comunidades cuando se planifican las actividades, etc. Vea en el ejemplo de caso 7 del proyecto BOKRA de Egipto las consideraciones realizadas para mejorar la participación de los jóvenes.

EJEMPLO DE CASO 7:

EGIPTO: HACER UN ESFUERZO POR INVOLUCRAR A LOS JÓVENES DE MANERA EFECTIVA

En Egipto, la experiencia del proyecto BOKRA indica que es imprescindible prestar la debida atención a las consideraciones de género y de juventud a la hora de implementar los CNP. BOKRA experimentó retrasos en la implementación de algunas actividades debido a la falta de disponibilidad de los jóvenes, ya que a veces estaban ocupados con los exámenes escolares, trabajando fuera de los pueblos o debido al mes sagrado de Ramadán o a las celebraciones cristianas. Para ello, los socios implementadores desarrollaron un calendario de actividades que evitaba programarlas durante las celebraciones cristianas y musulmanas, y consultaron a los jóvenes acerca de su idoneidad.

Además, en el último trimestre de la implementación, CRS se enfrentó a otro desafío que fue la participación de los jóvenes durante el brote de COVID-19 y el período de confinamiento. En consecuencia, todas las reuniones de preparación de los CNP se realizaron en forma virtual. Una vez que se levantó el confinamiento, los jóvenes implementaron los CNP en respuesta a la pandemia, por ejemplo, la higienización de los lugares públicos más visitados.



Representantes de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO, por sus siglas en inglés) visitan el Programa de Educación Acelerada en la Escuela Comunitaria de Refugiados en El Cairo. Foto de Karim Nabil para CRS.



En la aldea de Garin Wanzam, Níger, la gente está recolectando agua que fue entregada a la comunidad por Catholic Relief Services (CRS). Las comunidades locales y las personas desplazadas por la violencia de Boko Haram beben el agua y también la utilizan para cocinar y mejorar el saneamiento y la higiene. Foto de Michael Stulman/CRS.

Aunque el proyecto incluyó a mujeres jóvenes como agentes de cambio (además de dirigirse a niñas y niños en la escuela), BOKRA solo se dirigió a hombres jóvenes para las actividades del CNP y perdió la oportunidad de incluir a mujeres jóvenes. Al reflexionar sobre esta deficiencia, el equipo del proyecto recomienda incluir a jóvenes hombres y mujeres en los CNP para que sean equitativos en cuanto al género.

Por último, las iniciativas comunitarias fueron una herramienta eficaz para crear vínculos entre los jóvenes y con sus comunidades. Estas acciones compartidas crearon un sentido de responsabilidad entre los jóvenes hacia la mejora de sus comunidades, y al mismo tiempo permitieron a la comunidad ver que los jóvenes tienen capacidad para liderar el cambio y no solo para hablar sobre él.

En CIRCA II, en Níger, se aprendieron lecciones similares sobre la participación efectiva de las mujeres y los jóvenes en los CNP. Vea los detalles en el ejemplo de caso 8.

EJEMPLO DE CASO 8:

NÍGER: CONSIDERACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LAS MUJERES Y LOS JÓVENES EN LOS CNP

CRS Níger, en asociación con la diócesis católica de Maradi y la Comisión islámico-cristiana, implementó el proyecto Capacidad para la acción comunitaria interreligiosa (CIRCA II) en Agadez y Konni. En estas comunidades existe una relación relativamente pacífica entre la mayoría musulmana y la pequeña minoría cristiana. Sin embargo, la violencia esporádica con connotaciones religiosas desestabiliza las relaciones entre los grupos religiosos. Los efectos de la violencia de Boko Haram aumentan aún más las tensiones. En este contexto, CIRCA II empleó un enfoque preventivo del conflicto. Entre otras intervenciones, se implementaron cuatro CNP en Agadez y Konni, y se eligieron mujeres y jóvenes como participantes clave.

Poco a poco, el equipo del proyecto observó la desmotivación gradual de los jóvenes con respecto a su participación en las actividades, debido a que algunos esperaban obtener un beneficio personal con el proyecto. Esto provocó la partida de algunos miembros y obligó a renovar el grupo sustituyendo a los que se fueron por otros nuevos. Lamentablemente, estos recién llegados no asistieron a la capacitación básica inicial de orientación para los participantes sobre los objetivos del proyecto y la función de los jóvenes en la promoción de la cohesión social en sus comunidades. Esta situación, sumada a la irregularidad de jóvenes escolarizados en las reuniones, creó problemas para mantener el funcionamiento de los grupos. Durante las visitas de seguimiento, el socio implementador, la iglesia y CRS llevaron a cabo reuniones de reflexión para identificar posibles soluciones para renovar el interés y la participación de los jóvenes. Los líderes religiosos, partes interesadas clave en el proyecto, participaron a menudo en la resolución de problemas, sobre todo en cuestiones relacionadas con los grupos de jóvenes.

Del mismo modo, los grupos de mujeres experimentaron inicialmente problemas de liderazgo, pero estos se resolvieron. Se llevó a cabo una capacitación sobre creación de equipos, orientación sobre la elaboración de una constitución de grupo y normas y reglamentos para el grupo. También hubo un problema de gestión del dinero del préstamo recaudado de la contribución semanal de las mujeres. De hecho, las mujeres musulmanas rechazaron el reembolso con intereses, de acuerdo con la enseñanza islámica y, en consecuencia, el CNP se centró en el reparto de beneficios. También se observó una ralentización de las actividades durante los períodos de vacaciones escolares, ya que la mayoría de las mujeres se iban de viaje con sus familias.



15 de marzo de 2017 - Santa Cruz del Quiché, Guatemala
- La gerente de Medios de vida de CRS para el Programa de Jóvenes, Lheslye Pérez Santis (derecha), saluda a un miembro del personal de una agencia asociada en el Centro de Consolidación de la Paz Barbara Ford en Santa Cruz del Quiché. CRS trabaja con el centro en el proyecto Jóvenes Constructores. Foto de David Snyder/CRS.

Consideraciones para la fase de supresión gradual y evaluación

Esta sección se centra en dos consideraciones clave: el fomento de la sostenibilidad y la evaluación conjunta de los CNP, como se indica a continuación.

FOMENTAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS CONECTORES:

Según la naturaleza del CNP, planifique la estrategia de sostenibilidad desde la fase de diseño y posteriormente desarrolle un plan de sostenibilidad mediante un proceso participativo e inclusivo. De este modo se podrán considerar diversas perspectivas e ideas aceptables para todos los grupos participantes sobre cómo se proponen continuar tras el cierre del proyecto y lo que hay que hacer a lo largo del camino para que eso suceda. Estos planes pueden contemplar estrategias para garantizar la continuidad de la financiación y la dotación de recursos de los CNP o de las actividades relacionadas, por ejemplo, influyendo en su inclusión en los planes y presupuestos de desarrollo comunitario. Cuando corresponda, el equipo del proyecto también puede facilitar el desarrollo de un plan de supresión gradual antes de la entrega para garantizar el mantenimiento y la gestión continuos, por ejemplo, en el caso de puentes comunitarios, fuentes de agua, infraestructuras, etc. Algunas de las maneras de fomentar la sostenibilidad son: mejorar la capacidad local para equipar a las partes interesadas clave, a los socios y a los miembros de la comunidad para que mantengan la acción una vez finalizado el proyecto; fortalecer los sistemas, así como las redes horizontales y verticales y la colaboración; tratar de provocar un cambio en múltiples niveles: personal, relacional e institucional/estructural, al tiempo que se involucra tanto a «personas clave» como a «más personas»; y promover procesos de programación participativos planificados deliberadamente para cultivar la apropiación local.

Según la naturaleza del CNP, planifique la estrategia de sostenibilidad desde la fase de diseño y posteriormente desarrolle un plan de sostenibilidad mediante un proceso participativo e inclusivo.

Las lecciones aprendidas del proyecto C4P en Liberia indicaron que involucrar a las comunidades familiares en el proceso de diseño de los CNP desde el principio engendra un compromiso y una apropiación locales más fuertes, que son necesarios para una gestión e implementación eficaces de los CNP y, posteriormente, para un impacto sostenido y una acción continua. El proyecto PRO-Future en BiH centró los esfuerzos en diferentes niveles de cambio para fomentar la sostenibilidad: desarrollo de capacidades; tutoría de jóvenes; y creación de redes y cambio institucional. Además, el proyecto PRO-Future garantizó la sostenibilidad al influir en la adopción de la Plataforma para la paz a nivel nacional y local y al desarrollar planes de acción junto a los gobiernos locales para su financiación e implementación.

El proyecto A3C para tierras en Mindanao utilizó múltiples estrategias para promover la sostenibilidad de los CNP. El proyecto contó con la participación de las partes interesadas en las primeras fases del ciclo del proyecto para informar sobre el desarrollo de la estrategia y el plan de sostenibilidad. Se informó que la participación

en estos procesos incrementó el sentido de apropiación local y permitió a las partes interesadas generar ideas creativas sobre cómo continuar el trabajo una vez finalizado el proyecto. La participación de las partes interesadas y de la comunidad en los procesos del proyecto —incluida la participación en la toma de decisiones y la contribución para sufragar los costos del proyecto (en efectivo y en especie)— fomentó la apropiación local, mejoró las relaciones y desarrolló la capacidad de la comunidad para continuar una vez cerrado el proyecto. Los CNP del proyecto A3C se entregaron oficialmente a las unidades de gobierno local de los barangays (pueblos) asociados y a la comunidad. Las políticas y los planes de mantenimiento de cada CNP fueron redactados y acordados por las partes interesadas clave y los funcionarios de la BLGU para garantizar que estos proyectos se mantengan adecuadamente y se utilicen de forma sostenible incluso después del cierre del proyecto. Estos planes describen cómo se va a utilizar la instalación, quién va a ser el cuidador principal, y cómo se van a gestionar y utilizar los ingresos generados por su utilización, si los hay.

La evaluación de los CNP deberá estar a cargo de un equipo diverso que incluya a los distintos grupos o identidades que el CNP pretendía conectar.

EVALUACIÓN CONJUNTA DE LOS PROYECTOS CONECTORES:

Al igual que en el caso del seguimiento de los CNP, la evaluación de los CNP deberá estar a cargo de un equipo diverso que incluya a los distintos grupos o identidades que el CNP pretendía conectar. El equipo debe evaluar el logro de resultados y efectos en dos áreas, tal y como se previó durante la fase de diseño del CNP: evaluar en qué medida se alcanzaron los resultados relativos a los objetivos de «desarrollo» del CNP, así como en qué medida el CNP contribuyó a mejorar las relaciones entre los grupos divididos o diversos que sufren tensiones o conflictos. Por lo tanto, el equipo de evaluación tiene en cuenta los indicadores relevantes de resultados/ efectos determinados en la etapa de diseño para las dos áreas anteriores.

Tomando el ejemplo del proyecto A3C en Mindanao (ejemplo de caso 1), se evaluó a los CNP como «conectores de relaciones». Su evaluación reveló que las partes interesadas clave valoraban mucho los CNP porque abordaban las preocupaciones urgentes de la comunidad y también ofrecían plataformas eficaces para que los miembros de diversos grupos de identidad interactuaran y establecieran relaciones positivas.

Anexo A

TABLA 1 - EJEMPLOS DE CNP DE CRS Y DE LOS SOCIOS

NOMBRE DEL PROYECTO	EJEMPLOS DE PROYECTOS CONECTORES (CNP) IMPLEMENTADOS
Aplicar conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes a los conflictos de tierras en Mindanao (proyecto A3C para tierras) en Filipinas (2012 - 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de instalaciones y estructuras de los barangays • Mejora de puentes peatonales/colgantes • Iluminación comunitaria • Mejora de instalación sanitaria • Mejora de acceso/instalación de agua • Saneamiento e higiene
Promover la consolidación de la paz entre las religiones (AIP), Puente en Filipinas, Mindanao (2016-2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Compostaje de basura • Construcción de centros juveniles interreligiosos • Plantación de árboles • Alumbrado público • Ropa tradicional indígena
Proyecto para construir oportunidades de conocimiento y aceptación religiosa (BOKRA) en Egipto (2015-2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades culturales, funciones teatrales, torneos artísticos y deportivos de jóvenes musulmanes y cristianos • Taller de fotografía para jóvenes musulmanes y cristianos con actividades posteriores al taller, como documentación del patrimonio de un pueblo (producción de madera de Sarsou') y una exposición de fotos • Sesiones de concientización sobre Hambre cero para niños a cargo de jóvenes musulmanes y cristianos • Iniciativa comunitaria «Libera tu voluntad» para hacer frente a la falta de participación social entre musulmanes y cristianos a través de una serie de actividades: teatro interactivo, un club de lectura de debate y encuentros intergeneracionales entre los jóvenes y sus padres
Capacidad para la acción comunitaria interreligiosa (CIRCA II) en Níger y Kenia (2017-2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Banca de mesa (Garissa, Kenia) • Proyecto de empoderamiento de mujeres que incluye ahorro y préstamo (Matolani, Kenia) • Actividades generadoras de ingresos (Konni y Agadez, Níger)

ANEXO

<p>Capacidad para la acción comunitaria interreligiosa (CIRCA) en Egipto, Kenia, Níger, Nigeria, Tanzania y Uganda (2013-2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pozos de agua (Malindi (Kenia); y Kano y Sokoto (Nigeria)) • Banca de mesa para apoyar las iniciativas de las pequeñas empresas (Konni, Agadez (Níger) y Garissa (Kenia)) • Higiene ambiental (Sokoto (Nigeria)) • Agricultura y avicultura (Dar es Salaam (Tanzania)) • Lavado de coches (Garissa (Kenia)) • Un centro de educación temprana (Luxor y Sohag (Egipto)) • Planta de procesamiento de miel (Yumbe (Uganda))
<p>Commerçants Solidaires pour la Paix / Région des Grands Lacs (COSOPAX / RGL, Women Cross-Border Traders United for Peace [Mujeres comerciantes transfronterizas unidas por la paz]) en Burundi, República Democrática del Congo (RDC) y Ruanda (2013-2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de promoción del comercio transfronterizo entre las mujeres participantes • Capacitaciones conjuntas, reuniones y eventos de promoción de la paz • Grupos de ahorro y préstamo que utilizan el modelo Comunidades de ahorro y préstamo interno (SILC) de CRS, complementados con capacitaciones empresariales regulares • Producción y comercialización de jugo de frutas con etiqueta COSOPAX • Horneado: rosquillas y pasteles • Elaboración y comercialización de detergentes y jabones • Fabricación de bolsas de papel • Tejido y venta de cestas
<p>Conectar para la paz (C4P) en Liberia (2017-2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de mandioca por parte de las mujeres del pueblo (super gari, almidón, harina para hornear y fufú) • Limpieza de bordes de carreteras para conectar a comunidades en disputa • Agricultura comunitaria de grupos tribales • Rehabilitación de cabaña de paz • Rehabilitación de clínica comunitaria • Torneo deportivo y concierto musical por la paz y reconciliación
<p>PRO-Future en Bosnia-Herzegovina (fase I entre 2013-2017 y fase II entre 2017-2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas conjuntas a lugares de sufrimiento • Eventos conjuntos de oratoria - relatos de sobrevivientes de la guerra • Campamentos de jóvenes para la defensa de la paz • Actividades culturales y religiosas que crean espacios seguros para aumentar la confianza y compartir otras narrativas • Programa de educación para la paz de un año de duración en escuelas • Debates públicos sobre temas de importancia local en materia de reconciliación



Referencias

CRS 2019, Evaluación de fin de proyecto (EoP) de aplicar conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes para la paz (A3C) en el proyecto Mindanao.

CRS (sin fecha), Acción interreligiosa por la paz: estudios de cooperación entre musulmanes y cristianos, eds. Tom Bamat, Myla Leguro, Nell Bolton y Atalia Omer.

Garred Michelle, 2018. Promover la consolidación de la paz entre las religiones: evaluación final, lecciones aprendidas y prácticas prometedoras, CRS.

Rogers, M. 2017. Desarrollar capacidad para la acción comunitaria interreligiosa: evaluación final del proyecto CIRCA, CRS.

USAID, 2019. Manual de indicadores de Alimentos para la Paz. Parte 11: Seguimiento de indicadores de las actividades de seguridad alimentaria para el desarrollo.
https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID-BHA_Indicator_Handbook_Part_11_June_2021.pdf



Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | crs.org | crsespanol.org
Para más información, contacte a: peacebuilding@crs.org.