Ziviler Friedensdienst

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GUÍA PME

Guía para la planificación, el monitoreo y la evaluación de programas y proyectos ZFD

ZFD/GIZ

Publicado por
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la empresa
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Alemania
T +49 228 44 60-0

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Alemania
T +49 61 96 79-0

Responsable
Programa Servicio Civil para la Paz (G220)
Michael Eberlein

Texto
Autores: Barbara Winstel, junto con la Dra. Sandra Rubli y Benjamin Bräuer
Traducción: Inés Ahumada y Alicia Almendros (Servicios Lingüísticos Internacionales GIZ), Alejandro Christ

Bonn y Eschborn, 2020

Ziviler Friedensdienst

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GUÍA PME

Guía para la planificación, el monitoreo y la evaluación de programas y proyectos ZFD

ZFD/GIZ

Ziviler Friedensdienst

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Índice

ÍNDICE 5

ABREVIATURAS 7

SÍMBOLOS UTILIZADOS 7

I. INTRODUCCIÓN 9

PME es importante, pero..... 9

Estructura de la Guía 9
Génesis de la Guía 10

II. LOS RESULTADOS EN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN ZFD-OCP 11

Lógica de resultados y directrices normativas 11

¡Hablemos de resultados! 11
Elementos de nuestra concepción de resultados 11

III. PROCESOS PME EN EL SERVICIO CIVIL PARA LA PAZ..... 23

PME en la labor cotidiana del ZFD..... 23

Planificación, monitoreo y evaluación – Consorcio, programa, proyecto..... 23
PME a nivel del CONSORCIO ZFD 26
PME a nivel del programa 26
PME a nivel de proyecto..... 27

IV. UN VIAJE PME POR UN PROYECTO ZFD EN OCHO ESTACIONES..... 31

Para comenzar: métodos y herramientas 31

Estación # 1:
Análisis de conflictividad 32

Análisis de contexto y de la conflictividad 32
El análisis de conflictividad en el proceso de PME 32
Análisis de conflictividad en el ZFD/GIZ..... 32

Estación # 2:
Visión de paz como proyección de futuro..... 36

Visión de paz como proyección de futuro: la situación deseada frente a la situación real 36
El efecto estratégico como una visión de una paz positiva y justa 38

Estación # 3:
Teorías de cambio 41

Estación # 4:
Efectos directos (*outcomes*) 46

La proyección de futuro a nivel de los efectos directos 46
Efectos directos a nivel del programa y a nivel del proyecto 46
Proceso de elaboración y formulación 47
Actores de paz y de conflicto 49

Estación # 5:
Indicadores procesuales e hitos **52**

Estación # 6:
Reflexiones acerca de la Práctica de la Paz (RPP) **58**
Matriz RPP 'reloaded' 58
Criterios de eficacia de RPP 64
Vinculación estratégica 64

Estación # 7:
Monitoreo **68**
Preguntas centrales durante el monitoreo participativo 68
¿Cuándo, dónde y cómo se lleva a cabo el monitoreo participativo en el ZFD/GIZ? 69
El monitoreo de las contribuciones de los y las expertas ZFD locales e internacionales 70

Estación # 8:
Evaluación **72**

EPÍLOGO: GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS 74

Competencia en materia de PME: ¿un recurso del ZFD que aporta valor añadido? **74**
Planificación de la gestión de conocimientos 74
Monitoreo de la gestión de conocimientos 74
Evaluación de la gestión de conocimientos 75

V. DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN 76

GLOSARIO 77

TERMINOLOGÍA CENTRAL EN TRES IDIOMAS 81

Abreviaturas

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo)
DO	Documento de orientación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
MoU	Memorandum of understanding (carta de entendimiento)
OCP	Organización contraparte
PME	Planificación, monitoreo, evaluación
RPP	Reflecting on Peace Practice (reflexiones sobre las prácticas de paz)
TdC	Teoría de cambio
TLS	Trägerübergreifende Landesstrategie (estrategia ZFD comun de país)
ZFD	Ziviler Friedensdienst (Servicio Civil para la Paz)

Símbolos utilizados

△	Paso opcional
▲	Paso obligatorio
→	Remite a otras estaciones y a documentos complementarios
⬚	Orientaciones acerca de cómo integrar a los enfoques de sensibilidad hacia el conflicto, género y derechos humanos
⬚	Aclaraciones sobre temporalidad y responsabilidades (¿quién hace qué y cuándo?)

I. Introducción

PME es importante, pero....

… lleva tiempo e implica un gran esfuerzo extra que yo, con mi actual carga de trabajo, no puedo realizar.
… simplemente no sé cómo abordar PME y qué es lo que se exige y se espera de mí.
… hay tantos distintos métodos e instrumentos de PME: ¿Cuáles son pertinentes en el contexto del ZFD/GIZ? De algún modo, cada país tiene su propia manera de trabajar. Además, me resulta difícil comprender y relacionar entre sí los distintos niveles de resultados y de trabajo. Muchas veces ni siquiera sé en qué nivel me encuentro.

Estas y otras son las **preguntas y preocupaciones** que se plantean una y otra vez los y las expertos ZFD y los y las coordinadores del Programa. ¿Cómo logramos la vinculación entre el nivel del programa con el nivel del proyecto? ¿Cómo garantizamos que se comprenda la relación causal dentro de los procesos de desarrollo del programa ZFD y de los ciclos de cada país (estrategia ZFD interinstitucional de país [TLS] - planificación del programa - proyecto ZFD - taller de planificación - informes), y que esa complejidad se refleje en la realidad del proyecto? ¿Cómo y cuándo se identifican la contribución y el rol de la organización contraparte (**OCP**)? ¿Qué contribuciones pueden hacer los y las cooperantes del ZFD, y cómo se mide esta contribución? ¿Dónde están integrados los temas transversales?

En definitiva, se requiere un **marco de orientación** que proporcione información fiable sobre la aplicación práctica de los instrumentos PME del ZFD/GIZ y que –más allá de la diversidad de las experiencias– permita una comprensión común de la orientación a resultados. PME es un componente integral e importante de nuestra labor para la paz. Sin planificación, observación y valoración reflexivas, la contribución a la paz no puede ser mostrada adecuadamente, ni medida a largo plazo y comunicada hacia el exterior. En ese sentido, el empleo de PME es también una cuestión de actitud: la reflexión crítica del actuar propio y de las maneras de abordar los conflictos son requisitos fundamentales para una transformación exitosa de conflictos y la *conditio sine que non* para PME. La presente guía pretende servir de **ayuda** en las tareas cotidianas de PME en los programas y proyectos ZFD/GIZ. Aspira a asegurar la aplicación estandarizada de un sistema de PME basado en resultados, y establecer la planificación, el monitoreo y la evaluación como parte integral de la labor para la paz.

El documento está dividido en **dos partes:** la primera (el **Documento principal**) presenta las bases conceptuales de PME en el ZFD/GIZ, y explica la interrelación entre programas, proyectos y OCP. Se establecen determinados procesos obligatorios, para garantizar la coherencia, comparabilidad y calidad de PME en el ZFD/GIZ. En la segunda parte, llamada **Documentos de orientación** se presenta un conjunto de directrices y formatos basado en experiencias positivas en los distintos países y contextos. Estos documentos de orientación (**DO**) constituyen puntos fijos que ofrecen apoyo en el recorrido por la GUÍA. En los próximos años, esa parte de la GUÍA será continuamente adaptada, complementada y modificada, a la luz de los aprendizajes en la práctica.

Estructura de la Guía

En su parte principal, la GUÍA PME consiste en cuatro capítulos: I. Introducción, II. Concepción de los resultados, III. Procesos, IV. Métodos e instrumentos. El capítulo V comprende las herramientas de trabajo, con instrucciones, formatos y ejemplos.

El **capítulo I** brinda una introducción al tema, y explica la génesis de la GUÍA.

El **capítulo II** ofrece una visión general sobre los resultados de las cooperaciones del ZFD con sus OCP y define elementos y conceptos fundamentales.

El **capítulo III** presenta los distintos procesos PME en el ZFD/GIZ: ¿Dónde, cuándo y con quién se lleva a cabo PME dentro del ZFD/GIZ?

En el **capítulo IV**, la GUÍA lleva a los lectores y lectoras a un 'viaje por el mundo PME'. Las ocho estaciones en las que se detiene son elementos esenciales de la lógica de efecto estratégico del ZFD/GIZ. El viaje comienza con el análisis de conflictividad (Estación # 1), seguido de la visión de paz a nivel del efecto estratégico (Estación # 2) y la elaboración de las teorías de cambio o teorías de cambio (Estación # 3). Continúa con la formulación de los efectos directos (Estación # 4) y los correspondientes indicadores procesuales (Estación # 5). Luego, se detiene, para reflexionar sobre la práctica de la paz *(Reflecting on Peace Practice*, Estación # 6), Estación # en la cual se presenta la matriz RPP, un instrumento PME esencial. Finalmente, el viaje nos lleva al monitoreo (Estación # 7), y concluye con la evaluación (Estación # 8). En cada Estación # del viaje se explica qué significa ese paso, y cómo se integra en la lógica de resultados. Se determina qué elementos son obligatorios y opcionales, y se indica cuáles son las contribución de cooperantes, coordinadores y coordinadoras ZFD, así como expertos y expertas locales y otros actores, y en qué momento.

El **capítulo V** pone a disposición documentos de orientación que facilitan el viaje a lo largo de las ocho estaciones.

Las distintas estaciones están diseñadas de tal manera que pueden ser exploradas independientemente de las otras. La sensibilidad al conflicto, la equidad de género y el enfoque de derechos humanos como máximas esenciales del ZFD se tienen en cuenta en todas las estaciones.

Génesis de la Guía

La GUÍA PME se gestó en dos encuentros técnicos de coordinadores y coordinadoras ZFD celebrados en 2015 y 2016. Se apoya en documentos ya existentes sobre planificación, monitoreo y evaluación del ZFD/GIZ (y de otras organizaciones) y enlaza con el documento marco del Servicio Civil para la Paz 'Fundamentos, actores, procedimientos', publicado en febrero de 2014[1], que también orienta la utilización de PME en las organizaciones ejecutoras. Además, la GUÍA incluye el análisis de una encuesta detallada realizada entre los y las coordinadores del ZFD, sobre diversos instrumentos y procesos PME en los programas país. En el marco de una comunidad virtual PME en el ZFD/GIZ, se llevó a cabo un nuevo intercambio sobre los procesos PME y los formatos para la presentación de informes. Sobre esta base, se presentaron y discutieron los primeros borradores de la GUÍA, en un taller de validación. Como se puede ver, el documento es el resultado de un largo proceso de análisis participativo y de intensas reflexiones conceptuales.

Quisiéramos agradecer a todas las personas que apoyaron activamente la redacción de esta guía. Esperamos que dé respuesta a preguntas fundamentales sobre PME, y que demuestre su utilidad en la práctica. Pero, sobre todo, aspiramos a que, en el futuro, PME no sea percibido como una carga, sino más bien como un proceso estimulante y creativo que sirve para acercar a actores en un conflicto, a contrapartes locales, a cooperantes ZFD y a los y las responsables del Programa.

[1] Ver Ziviler Friedensdienst – Grundlagen, Akteure, Verfahren (en alemán).

II. Los resultados en el marco de la cooperación ZFD-OCP

Lógica de resultados y directrices normativas

Países contraparte de todas las organizaciones ejecutoras del ZFD en todo el mundo

¡Hablemos de resultados!

"Change for Peace" (Cambio para la paz) es el título de un libro del ZFD/GIZ, en el cual expertos y expertas ZFD de Europa y de los países contraparte cuentan historias propias y de las personas involucradas sobre los cambios que han vivido a través de su trabajo en los programas del ZFD en todo el mundo[2]. Son contribuciones subjetivas, escritas en base a las propias experiencias, sobre la vida de la gente, la historia y el tipo del conflicto local, y sobre los resultados que tiene el trabajo del ZFD en las personas, su convivencia y su forma de afrontar el conflicto.

"Contar historias acerca del cambio" es un método PME importante y eficaz que consiste en narrar la visión de la paz y el análisis y la verificación de resultados. Si están bien escritas, esta historias, anécdotas y artículos periodísticos sobre los cambios aspirados y conseguidos a través de las medidas del ZFD se perciben como algo completo, crítico-analítico e informativo. La presente guía promueve la presentación narrativa[3] como un método para aumentar nuestros conocimientos sobre los efectos del ZFD, y, en diferentes partes del documento, hace referencia a los procedimientos respectivos.

Junto al método narrativo, se presentan otros: para cumplir con el **mandato de gestionar los programas ZFD sobre la orientación hacia resultados**, se requieren, además de descripciones narrativas, otras formas más formalizadas y estandarizadas de presentación de resultados. Se puede lamentar que, con ello, las "historias de cambio" *(change stories)* que deben transmitir estas evaluaciones de resultados más formalizados pierdan algo de la fuerza vital de sus imágenes. Pero solo así pueden utilizarse en la comunicación con contrapartes, comitentes, donantes y grupos de especialistas.

En la próxima sección, presentamos los conceptos y elementos esenciales de la lógica de resultados en el ZFD/GIZ, y los explicamos con ayuda de un ejemplo.

Elementos de nuestra concepción de resultados

En este capítulo se presentan, de manera resumida, los elementos que componen nuestra concepción de resultados, que se explican en detalle en los capítulos III y IV. Al final de esta sección –y con más detalle en

---

2 Países contraparte de todas las organizaciones ejecutoras del ZFD en todo el mundo, véase el mapa (Fecha: 31.08.2017).

3 Véase también la entrada "narrativa" en el Glosario, al final de la GUÍA.

el capítulo IV, Estación # 6– describimos de qué manera el trabajo con la matriz de la RPP[4] puede conjugar estos componentes en un instrumento central de PME y de la evaluación de efectos.

Comenzamos por el elemento Dinámica del conflicto, porque este elemento marca el inicio de todo proyecto o programa ZFD. Luego, recorremos el timón en el sentido de las agujas del reloj.

a) Dinámica del conflicto

Entendemos por dinámica del conflicto la **interrelación de diversos factores en el surgimiento y la evolución de un conflicto**. Dichos factores abarcan, por un lado, los comportamientos de los distintos grupos de actores (p. ej. las partes en el conflicto) y sus correspondientes causas. Por otro lado, comprenden distintas condiciones en el entorno natural y social de los grupos afectados (p. ej. destrucción del medioambiente o discriminación social). Estos factores están interrelacionados e influyen, durante un período de tiempo dado, en el escalamiento o la atenuación del conflicto. Para un PME exitoso, conocer y comprender la dinámica del conflicto es un prerrequisito esencial para poder determinar y verificar los efectos a los que aspira un programa. Cumplir con este prerrequisito es el objetivo y el resultado del análisis de conflictividad.

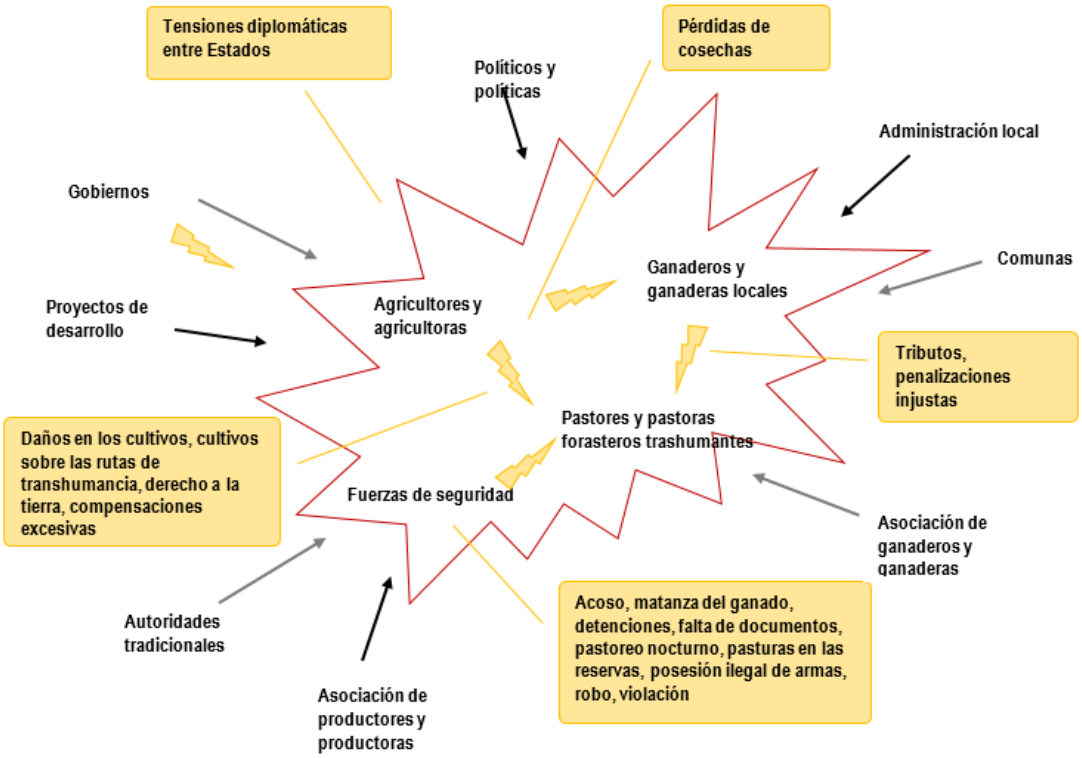
b) Análisis de conflictividad

El análisis de conflictividad es una **representación metodológicamente orientada de la dinámica del conflicto** que proporciona la base para la planificación de programas y proyectos. Los dos gráficos siguientes son ejemplos de una parte del análisis de conflictividad en una región fronteriza entre Benín, Burkina Faso y el Níger, en la cual tuvieron lugar durante mucho tiempo conflictos violentos por el uso de la tierra[5]. El análisis muestra de manera sucinta los conflictos violentos entre pastores y pastoras trashumantes de los tres países y los agricultores y agricultoras establecidos en esa región; la importancia ecológica y económica de la ganadería en la región; la presión que ejerce el crecimiento demográfico, la degradación

4 Para una explicación detallada del método RPP, ver capítulo IV, Estación # 6; entrada en el Glosario; y DO 2.

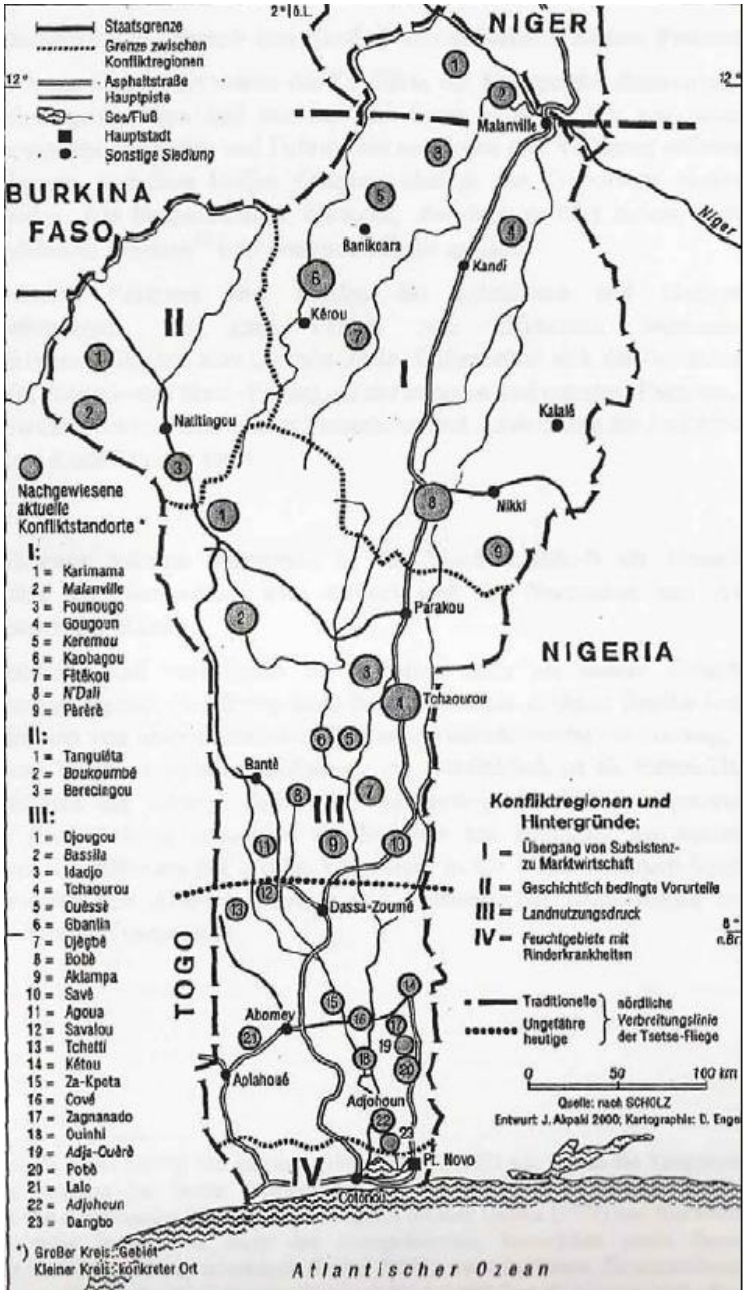
5 Extraído de: "Konflikte im Zusammenhang mit grenzüberschreitender Transhumanz in Niger, Burkina Faso und Benin, Dokumentation zu ZFD Projekt 2006" (Conflictos relacionados con la trashumancia transfronteriza en el Níger, Burkina Faso y Benín, documentación sobre el proyecto del ZFD, 2006).

ambiental, la sobreexplotación, la escasez de agua y la explotación minera sobre los recursos naturales; y la influencia de malas prácticas de gobierno, la mala gestión de los recursos comunales y la inestabilidad política, así como los enfrentamientos armados en la región transfronteriza.



Tipología de conflictos, representación inspirada en: "*Konflikte im Zusammenhang mit grenzüberschreitender Transhumanz in Niger, Burkina Faso und Benin*", Dokumentation zu ZFD Projekt 2006 (Conflictos relacionados con la trashumancia transfronteriza en el Níger, Burkina Faso y Benín, documentación sobre el proyecto del ZFD, 2006).

El análisis de conflictividad incluye el **análisis de actores.** Este muestra los grupos de actores con sus intereses, relaciones, estrategias, percepciones del conflicto y bases de poder: pastores y pastoras trashumantes nacionales y extranjeros, agricultores y agricultoras asentados, autoridades forestales, guardabosques, empleados y empleadas aduaneras, comunas (alcaldes y concejales), gobiernos, asociaciones de ganaderos y ganaderas, entidades nacionales e internacionales de desarrollo.



Regiones en conflicto en Benín; de Akpaki, J. (2002): "*Ackerbauern und mobile Tierhalter in zentral – und Nord-Benin, Landnutzungskonflikte und Landesentwicklung*" (Agricultores y pastores transhumantes en el centro y el norte de Benín, conflictos por el uso de la tierra y desarrollo del país, pág. 37), Universidad Libre de Berlín, Berlín.

El análisis **geográfico** identifica las regiones de conflicto con sus contextos específicos, como p. ej. la transición de una economía de subsistencia a una economía de mercado, o factores históricos o climáticos.

En general, el análisis de conflictividad describe un entramado de causas y efectos sociales –que se modifica con el tiempo–, que impulsa la dinámica del conflicto. El análisis de conflictividad nos brinda una toma instantánea que se debe verificar y, en su caso, actualizar durante el período del proyecto o programa.

c) Visión de paz

Los **efectos estratégicos son los efectos globales de paz y desarrollo** de un programa ZFD. Se trata de efectos probables, con una explicación razonable, que van más allá del ámbito de influencia directa del programa y, a menudo, de la duración de éste. El efecto estratégico es el aporte planificado o asumido a la *visión de paz* que un programa ZFD formula para una región de conflicto, sobre la base de un análisis de conflictividad previo. Los efectos estratégicos se definen in situ, juntamente con las OCP. En general, los programas ZFD contribuyen a la transformación de la dinámica de un conflicto actual hacia una **reducción de la violencia** y la instauración de una **paz positiva**. Con respecto a los 17 objetivos de la Agenda 2030, los efectos estratégicos de los programas ZFD pueden ser vistos como contribuciones locales al objetivo 16 "Paz, justicia e instituciones sólidas".

d) Teorías de cambio

Cada programa ZFD trabaja con determinadas hipótesis acerca de cómo se puede transformar la situación descrita en el análisis de conflictividad, cómo lograr **cambios en la dinámica de un conflicto local**, cómo reducir la violencia en un conflicto, y cómo fomentar una paz positiva. Estas teorías de cambio también se conocen como teorías de cambio.

Las teorías de cambio de un programa ZFD

- explicitan los **supuestos** acerca de cómo se puede transformar adecuadamente la dinámica de un conflicto existente (descrita en el análisis de conflictividad);
- son una serie de hipótesis acerca de relaciones causales formuladas en forma de **relaciones "si…, entonces…**", que se conocen también como enunciados de condición y consecuencia;
- abarcan afirmaciones acerca de efectos a **dos niveles**:
  1. A nivel de los efectos estratégicos, se realizan afirmaciones sobre las condiciones y factores impulsores de la dinámica del conflicto que pueden modificar la situación de conflicto en el sentido de una reducción de la violencia y una paz positiva. Dado que se enuncian los cambios que son necesarios en la dinámica del conflicto y sus efectos en la transformación del conflicto, las afirmaciones de este tipo se llaman **hipótesis relativas a la transformación**.
  2. A nivel de los efectos directos, se hacen afirmaciones sobre los recursos, las actividades y los grupos meta (enfoques de trabajo) con los que se cree poder modificar esas condiciones de la dinámica del conflicto. Como se hacen enunciados sobre la asignación necesaria de recursos y las actividades que llevan a la consecución del efecto deseado, este tipo de afirmaciones se llaman **hipótesis relativas a la intervención**.
- son, en un sentido amplio, **teorías**[6] **de la transformación del conflicto** para la región en la que trabaja el programa ZFD;
- en un primer momento, adoptan la perspectiva analítica de una investigación sobre la paz y el conflicto, aún sin considerar ningún tipo de intervención planificada (programa); y en un segundo paso determinan los enfoques de intervención del programa ZFD;
- vinculan las hipótesis acerca de relaciones causales subyacentes en un esquema o una lógica de resultados comprensible, en la cual el aspecto más importante no es la linealidad, sino la **interacción sistémica**.

El punto de partida para formular una teoría del cambio es la pregunta: ¿Qué debe cambiar en la sociedad y en la región donde tiene lugar el conflicto, para que se reduzca la violencia interpersonal y estructural y se allane el camino hacia una paz positiva? En otras palabras: ¿Cuáles son las condiciones que deben darse para la transformación del conflicto se pueda poner en marcha y consolidar? Para responder a esta pregunta central y fundamentarla en detalle hay que hacer referencia al análisis de conflictividad, aplicar los conocimientos científicos sobre teoría del conflicto y política de paz, y apoyarse en la experticia de las contrapartes locales.

e) Efectos directos (*outcomes*)

Al hablar de los efectos directos de un programa ZFD, nos referimos, de forma general, a los objetivos que una medida ZFD se ha fijado en un determinado país.[7] De manera más conceptual, entendemos por efectos directos de un programa ZFD los **cambios en la dinámica del conflicto** –sean estos intencionados o no– que un programa ZFD pretende impulsar. Se trata entonces de cambios que se puede argumentar que no tuvieran lugar sin las actividades y los recursos aportados por el ZFD. Además de efectos intencionados y no intencionados, también distinguimos entre efectos directos positivos y negativos. Los efectos directos de un programa son positivos cuando modifican positivamente la dinámica del conflicto, mientras que los efectos directos negativos contrarrestan los resultados buscados por el programa. Por lo tanto, aplicamos el concepto 'efecto directo' a los cambios en la dinámica del conflicto que el ZFD y sus OCP aspiran a lograr o, de hecho, han logrado y que razonablemente **se pueden atribuir a las actividades del programa ZFD.** Los efectos directos se diferencian, de esta manera, de los efectos estratégicos, que se refieren a los efectos indirectos y

6 Para el concepto de 'teoría', véase el Glosario.
7 Sobre la diferencia entre programa y proyecto véase el capítulo III.

a largo plazo de un programa. La fundamentación objetiva de que se trata de un efecto directo intencionado se deduce del análisis de conflictividad y de la comprensión de los procesos de transformación requeridos. Un programa ZFD, en general, se propone alcanzar entre dos y tres efectos directos.

Los efectos directos de un programa ZFD pueden ser cambios de comportamientos o de actitud y percepciones de los actores del conflicto o de la población afectada por el conflicto. También pueden ser cambios en una situación social o en ciertas estructuras. Igualmente, puede considerarse un efecto directo la estabilización de una situación o evitar que ésta se agrave. Distinguimos entre efectos directos a **nivel individual** y efectos directos a **nivel sociopolítico**, como lo sugiere el enfoque analítico RPP, que explicamos más adelante.

f) Indicadores procesuales

Los indicadores procesuales indican lo **alcanzado en el transcurso de un proceso de transformación de un conflicto** con respecto a una dimensión determinada del objetivo. En el proceso de PME del ZFD, los indicadores procesuales describen los pasos intermedios hacia los efectos aspirados y cómo esos pasos pueden ser operativizados, es decir, observados y medidos. Durante el período de un programa, los indicadores procesuales pueden ser adaptados o complementados por otros indicadores, sin necesidad de presentar una propuesta de modificación al BMZ. En esto, se diferencian de los efectos directos de un programa, que solo pueden modificarse mediante una propuesta de modificación al BMZ. Durante el período de ejecución de un programa, se recurre a los indicadores procesuales para monitorear y valorar el avance de un programa con respecto a los efectos directos a los que éste aspira. En este contexto, se analiza la evolución reciente de la dinámica del conflicto o nuevas necesidades de recursos, y se extraen conclusiones sobre las adaptaciones que deben introducirse en la ejecución del programa. Además, los conocimientos adquiridos y documentados en el monitoreo constituyen la base para la rendición de cuentas y el aprendizaje.

g) Niveles de trabajo del ZFD

El ZFD trabaja a tres niveles distintos: 1) el CONSORCIO ZFD como organismo que abarca a todas las organizaciones ejecutoras del programa ZFD; 2) el programa ZFD/GIZ; y 3) el proyecto ZFD/GIZ. Para una comprensión adecuada y diferenciada de los efectos del ZFD y de su PME, es necesario establecer una relación entre estos niveles. La GUÍA hace esto en muchas ocasiones, en particular al exponer los procesos PME en el capítulo III.

h) Enfoques de trabajo, recursos y actividades

Dicho de manera sencilla, un enfoque de trabajo es una forma de trabajar para la paz que se diferencia de otras. En el ZFD, se habla de enfoques de trabajo en dos contextos distintos. A nivel de las diferentes organizaciones del CONSORCIO ZFD presentes en un país, el **enfoque de trabajo común** forma parte de la estrategia ZFD interinstitucional de país (TLS). A nivel de programa ZFD, en cambio, cada organización ejecutora tiene su **enfoque de trabajo específico**. En ambos casos, el enfoque de trabajo indica en qué puntos y en qué niveles el ZFD o –en nuestro caso– el ZFD/GIZ quiere aplicar sus recursos y su trabajo, en un determinado país.[8] Sea cual sea el nivel de aplicación, el enfoque de trabajo responde a las preguntas siguientes:

- ¿De qué manera el ZFD puede aprovechar los potenciales de paz identificados para alcanzar los efectos que desea obtener? ¿Qué fortalezas y debilidades se ponen de manifiesto? Por ejemplo, algunas organizaciones ejecutoras o proyectos dan prioridad al Gobierno y a las autoridades administrativas como **socios de cooperación,** mientras otros se focalizan en organizaciones de la sociedad civil. En

[8] Para ello véase la documentación *Ziviler Friedensdienst (ZDF). Grundlagen, Akteure, Verfahren* (Servicio Civil para la Paz: principios, actores, procedimientos) 2014, en particular el capítulo 5, 5.1 y 3.1/pág. 3.

consecuencia, se determinan los actores relevantes para el proceso de paz y los **grupos meta** a los cuales deben dirigirse primordialmente las actividades y productos del programa. El enfoque de trabajo se operativiza con la aplicación de ciertos **métodos** y la realización de actividades. La experiencia, las competencias y la misión de la organización ZFD ejecutora, así como el propósito del programa determinan la selección de los métodos y actividades.

- ¿Cuáles son las teorías de cambio con relación a los **recursos** aplicados por el CONSORCIO o el programa ZFD que subyacen al enfoque de trabajo elegido? ¿Por qué se cree que se podrán alcanzar los objetivos mediante dicho enfoque de trabajo? El enfoque de trabajo **fundamenta** por qué las intervenciones elegidas –los productos y actividades realizadas– pueden producir los cambios previstos para promover la paz en un conflicto dado.
- ¿Qué función tienen en ello las OCP, cuál es el rol de los y las expertas ZFD y otros recursos? ¿Cómo se pueden establecer y aprovechar sinergias con otros actores? Los enfoques de trabajo se diferencian, pues, también según el tipo o **modelo de cooperación** con OCP y otros actores (→ Capítulo III).

Los efectos directos y el enfoque de trabajo de un programa ZFD están mutuamente relacionados: por un lado, los cambios en la dinámica de un conflicto que deben alcanzarse mediante una intervención se derivan de la dinámica o del análisis del conflicto en cuestión; por otro lado, solo se pueden alcanzar los efectos directos que están dentro del **ámbito de influencia del enfoque de trabajo**.

Los proyectos ZFD emplean diferentes **recursos** para, a través de diversas actividades, impulsar y alcanzar los cambios deseados. Estos recursos incluyen recursos económicos y materiales; competencias y conocimientos técnicos, sociales y de asesoría de los y las expertas ZFD y de la organización ZFD; así como las competencias de las OCP.

Las **actividades** son las acciones operativas del trabajo cotidiano del proyecto. Se derivan de los efectos directos, y son determinadas esencialmente por el enfoque de trabajo del programa.

i) Productos (*output*)

Productos son bienes y prestaciones (servicios) brindados a través de las actividades del programa. Éstos pueden documentarse en una estructura cuantitativa de insumos: son la cantidad y el tipo de actividades ejecutadas durante la implementación del programa (por ejemplo, capacitaciones, campañas de información y sensibilización, reuniones y mesas de diálogo, programas radiales, etc.). También se considera un producto la cantidad o el porcentaje de personas a las que se llega mediante una actividad o un paquete de actividades (p. ej. número de personas capacitadas). Los productos también pueden ser materiales, como publicaciones o una infraestructura local de importancia para la transformación del conflicto (p. ej. un pozo) construida en cooperación con las contrapartes.

En la **lógica de resultados** de un programa, presentada aquí de forma linear abstracta, los productos siguen a las actividades y preceden a los efectos directos:

insumos (recursos) → actividades → **productos** → efectos directos→ efectos estratégicos

Así, los productos están vinculados a las **actividades de los proyectos ZFD**, y son parte de la implementación de un programa ZFD. Los efectos directos, en cambio, describen cambios en la dinámica del conflicto.[9]

j) Directrices normativas de PME basado en resultados

La **sensibilidad al conflicto**, la **equidad de género** y el **enfoque de derechos humanos** son las tres máximas esenciales del ZFD. Son principios que determinan cómo realizamos nuestro trabajo y con base en

[9] Esto se explica en más detalle en el capítulo IV, Estación # 6 “La matriz de RPP reloaded”.

qué valores. Están presentes en todas las fases del proceso de PME. La GUÍA tiene en cuenta esto y explica los procesos PME presentados en el capítulo IV también con miras a estos principios.

Sensibilidad al conflicto

Toda intervención tiene efectos sobre un conflicto. Aunque se actúe con las mejores intenciones, esos efectos pueden ser tanto positivos como negativos. Los programas ZFD están especialmente obligados a considerar de manera crítica las interacciones entre el contexto del conflicto y las intervenciones del programa: la reflexión sobre los efectos positivos y negativos de los propios comportamientos/las medidas del proyecto en la situación de conflicto es uno de los principios rectores del trabajo para la paz. En esto nos guiamos por el enfoque de **Acción sin Daño** (*Do no Harm*) desarrollado por Mary Anderson. Este enfoque parte del supuesto de que en cada conflicto existen fuerzas que promueven o desean mantener la violencia (potenciales de violencia) y potenciales de paz que pueden ser aprovechados para resolver pacíficamente el conflicto. El enfoque de acción sin daño fue desarrollado originalmente para proyectos de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria *(working in conflict).* Dado que el ZFD trabaja explícitamente para la paz y la transformación de conflictos *(working on conflict)*, no se trata solamente de evitar los daños, sino, ante todo, de influir positivamente en el conflicto (*do some good*). Por ello, en la GUÍA preferimos utilizar el concepto más amplio de sensibilidad al conflicto.

La sensibilidad al conflicto hace referencia a la capacidad de un programa para

- comprender el contexto y el conflicto en el cual se llevan a cabo las actividades del programa (→ Estación # 1: Análisis de conflictividad);
- comprender las interacciones entre las intervenciones del programa y el conflicto, así como las relaciones entre diferentes grupos; y
- basándose en esa comprensión, actuar de tal modo que se eviten los efectos negativos y se logren efectos positivos.

El análisis de conflictividad constituye la base para una actuación sensible al conflicto. En él se identifican en particular los elementos que unen y que separan: conectores y divisores. Esta dupla de conceptos constituye un aspecto esencial del enfoque acción sin daño, y desempeña un papel muy importante en la selección de los puntos de entrada para las intervenciones (→ DO 1: Instrumentos para el análisis de la conflictividad). Además, los programas y proyectos siempre influyen en el contexto con **mensajes implícitos y explícitos**.

A menudo solo se reflexiona sobre la sensibilidad al conflicto en la fase de planificación. Sin embargo, la sensibilidad al conflicto desempeña un papel importante en todas las estaciones de PME, en particular en el monitoreo, fase en la cual se deben ajustar las actividades y proyectos con efectos potencialmente negativos.

Género

El concepto de “género” alude a los roles asignados por la sociedad a mujeres y hombres, así como a otros grupos definidos por su sexo, inclusive los llamados LGBTI (lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, intersexuales). El género, a diferencia del sexo biológico, está determinado por expectativas y comportamientos socialmente aprendidos. Los roles masculinos y femeninos son adquiridos a través de la educación, se modifican con el tiempo, y varían según las culturas.

Los procesos de paz no son neutrales con respecto al sexo: los hombres suelen tener mejor acceso a los procesos de decisión y ejercen más poder que las mujeres, las cuales (p. ej. debido al derrumbe de las estructuras económicas o a la desintegración de las redes familiares y sociales) a menudo se ven afectadas más que los hombres por la violencia física y psíquica. No obstante, hay que tener presente que mujeres y hombres pueden ser tanto víctimas como perpetradoras/perpetradores de violencia.

En los contextos de conflicto, mujeres y hombres tienen distintos roles, identidades, intereses y necesidades.

Por ello, los proyectos para la paz deben contribuir a que las relaciones entre los sexos sean equitativas, y abordar las relaciones asimétricas de poder entre los sexos. El desafío es encontrar un equilibrio entre un **enfoque sensible a la cultura local y la exigencia normativa** de hacer valer los derechos humanos universales, de manera que se pueda cuestionar los roles atribuidos a ambos sexos sin producir efectos negativos. Por ello, según la situación, deberá sopesarse cuidadosamente la oportunidad de redefinir los roles de género.

Enfoque de derechos humanos

La observancia de las normas internacionales de derechos humanos es parte del marco normativo del ZFD (→ Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro). Las violaciones de los derechos humanos pueden ser tanto la causa como la consecuencia de un conflicto violento. En los programas y proyectos de transformación de conflictos y fomento de paz, el enfoque de derechos humanos, por un lado, analiza los riesgos para los derechos humanos de una intervención concreta y cómo estos podrían evitarse; por otro lado, persigue que un programa contribuya de manera duradera a la aplicación de las normas y principios de los derechos humanos. El enfoque de derechos humanos abarca tres aspectos fundamentales:

Referencia a las normas internaciones de derechos humanos: Las normas internacionales de derechos humanos abarcan los derechos humanos propiamente dichos (p. ej. el derecho a la alimentación, a la educación, al trabajo) y sus elementos básicos. Los principales elementos básicos de los derechos económicos, sociales y culturales son la disponibilidad *(availability)*, la accesibilidad *(accessibility)* –en el sentido de accesibilidad física y asequibilidad financiera–, la aceptabilidad *(adequacy)* y la adaptabilidad *(adaptability)* de recursos y valores materiales e inmateriales. Las normas internacionales de derechos humanos son la concretización de los derechos humanos en general para los más diversos sectores y situaciones sociales (p. ej. normas de derechos humanos para empresas, para prisiones, para decisiones judiciales, para la ley marcial y para organizaciones internacionales, entre otros). La vinculación con las normas internacionales de derechos humanos dirige la atención hacia las causas estructurales y culturales de los conflictos; examina el papel del Estado; revela las relaciones de poder, el acceso a los recursos y su distribución; y plantea cuestiones de responsabilidad y justicia. De este modo, se evidencia y destaca el rol del Estado como titular de deberes y el de la sociedad civil o de los ciudadanos y ciudadanas como titulares de derechos. Los derechos humanos ofrecen un marco de referencia normativo jurídicamente vinculante y legitimado a nivel internacional para la resolución de conflictos.

Referencia a los principios de derechos humanos: Los principios de derechos humanos son: participación y empoderamiento, no discriminación e igualdad de oportunidades, transparencia y obligación de rendición de cuentas. Están detallados en todos los convenios internacionales. También la labor del ZFD y sus contrapartes debe atenerse a esos principios. La mayoría de ellos no son nuevos, pero el enfoque de derechos humanos los hace obligatorios. Esto es importante tanto con respecto a la o las partes más débiles del conflicto, que no están en condiciones de hacer valer sus intereses en el proceso de resolución de conflictos, como también con respecto al correspondiente mandato de involucrar en el proceso de paz a todas las partes del conflicto (multiparcialidad), incluidos los actores responsables de violaciones de derechos humanos. Una transformación sostenible de un conflicto solo se puede lograr si todas las partes están involucradas en el proceso. Solo así es posible que se produzcan cambios a nivel individual/personal y a nivel estructural. La multiparcialidad no implica que las posiciones de todos los y las participantes tengan el mismo peso. Por muy importante que sea integrar a los agentes de violencia en el proceso de resolución del conflicto, eso no debe llevar a legitimar posiciones injustas.

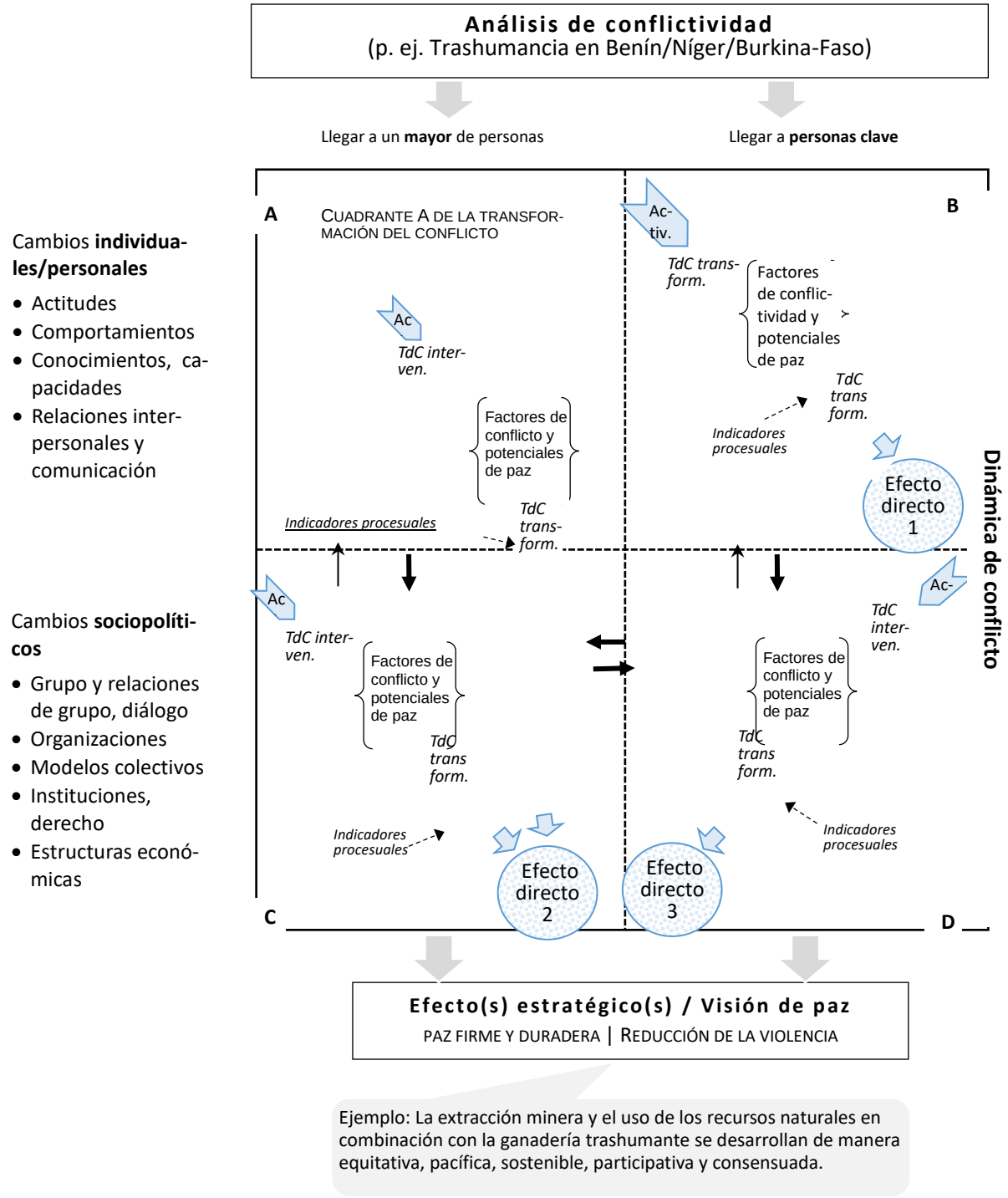
Fortalecimiento de titulares de derechos y de deberes: Los derechos humanos abarcan derechos y deberes. Con el enfoque de derechos humanos, se trata de fortalecer los y las titulares de derechos (*rights-holders*, individuos y grupos) para que ejerzan y exijan sus derechos (empoderamiento), y capacitar a los titulares de deberes (*duty-bearers*, instituciones estatales) para que cumplan sus obligaciones con respecto a

la observancia, la protección y la garantía de los derechos humanos *(capacity development)*.

k) Matriz RPP

La matriz RPP es un **instrumento de análisis y planificación** aplicado con frecuencia en el trabajo para la paz. El PME del ZFD/GIZ lo utiliza para interconectar, de forma coherente, los elementos que componen la concepción de resultados. Más arriba, en la figura del "timón", hemos puesto de relieve que los componentes están interrelacionados. Después de haber explicado los diferentes elementos, ahora vamos a explicar sus conexiones con la matriz RPP.

Transformación del conflicto en el esquema de análisis de la matriz RPP



Ejemplo: La extracción minera y el uso de los recursos naturales en combinación con la ganadería trashumante se desarrollan de manera equitativa, pacífica, sostenible, participativa y consensuada.

Leyenda:

Activ.: Actividades del proyecto

TdC transform./interven.: Teorías de cambio relativas a la transformación/intervención

Factores de conflictividad y potencial de paz: Causas y relaciones que fomentan el conflicto, así como recursos y fuerzas que reducen la violencia, curan los agravios y propician la paz, p. ej. conectores y divisores en el sentido de "Acción sin Daño.

→ Los cambios a nivel persona/individual son importantes; pero para que la transformación de conflicto sea sostenible a largo plazo, es indispensable que haya cambios a nivel sociopolítico. Estos repercuten

→ a nivel personal/individual; los cambios en o a través de personas clave a nivel sociopolítico (cuadrante D) propician cambios en

el cuadrante C y viceversa.

Efectos directos1-3: Efectos directos planificados o realmente alcanzados durante el período del programa o proyecto

Indicadores procesuales: Muestran cómo se reconoce la consecución de pasos intermedios/metas de etapas/hitos hacia los efectos directos del programa

La matriz RPP es una **matriz de cuatro cuadrantes** o campos. Los cuatro campos surgen de la intersección de dos dimensiones. La dimensión horizontal del cuadrado diferencia entre dos grupos destinatarios esenciales en los proyectos de fomento de la paz: el grupo de los actores clave en el contexto del conflicto (*key people*, en el original) y el grupo de los otros actores y de la población afectada por el conflicto *(more people)*. La dimensión vertical de la matriz se refiere a la diferencia entre dos niveles sociales esenciales para alcanzar cambios mediante proyectos de transformación de conflictos: cambios en o de las personas (llamados cambios personales/individuales) y cambios de índole sociopolítica (cambios en la política de gobierno o las leyes, acuerdos de alto el fuego, pero también cambios de las normas sociales y relaciones grupales).

La matriz RPP ordena la complejidad de la dinámica de un conflicto conforme los aspectos mencionados. Coloca una especie de marco conceptual sobre la situación de conflicto, permitiendo determinar y sistematizar mediante dos dimensiones las condiciones o puntos de abordaje para procesos de transformación de conflictos. La matriz RPP tiende un puente entre el análisis de conflictividad y la visión de paz. Con respecto a estos dos puntos de referencia, los cambios en la dinámica del conflicto a los que aspira el programa ZFD (es decir, los efectos directos) se ubican en los diferentes cuadrantes. En estos también pueden situarse condiciones o prerrequisitos (pasos intermedios o hitos) para la consecución de los efectos directos. A través de la representación de relaciones causales (relaciones tipo “si… entonces…”) entre condiciones y efectos directos –eventualmente también entre diferentes efectos directos, y entre actividades y efectos directos– se configura un entramado de hipótesis de resultados: **una especie de teoría de transformación de conflicto** que sirve de base u **orientación para las actividades** del programa.

La matriz RPP facilita la planificación de enfoques de trabajo para la transformación de conflictos y, más tarde, el monitoreo y la evaluación del programa y de los proyectos. Ayuda a estructurar las respuestas con respecto a dos preguntas centrales en la planificación: 1) ¿Cuál es la forma de intervención más efectiva para influir en la dinámica del conflicto? 2) ¿Para qué forma de intervención nuestra organización está mejor preparada y cuáles son sus fortalezas (cultura organizacional, competencias, recursos)? Esto incluye también competencias específicas para ciertos enfoques de trabajo o la priorización de directrices normativas.

III. Procesos PME en el Servicio Civil para la Paz

PME en la labor cotidiana del ZFD

Planificación, monitoreo y evaluación – Consorcio, programa, proyecto

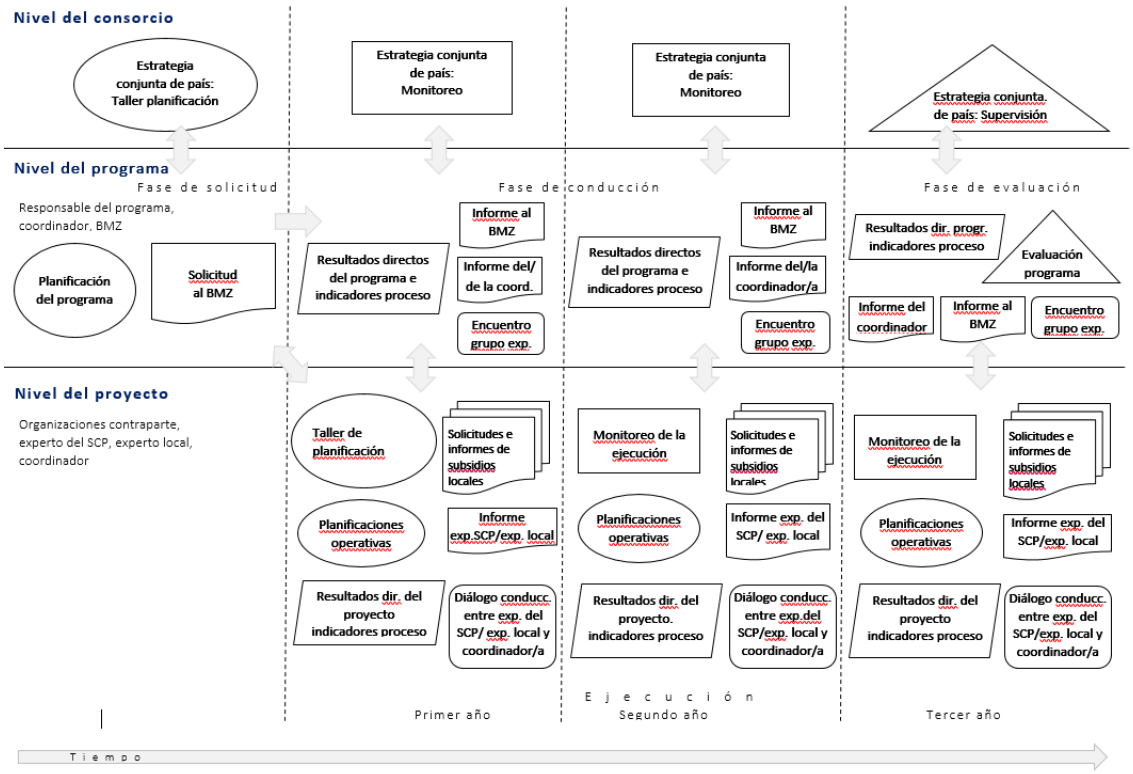
El presente capítulo ofrece una visión general de los procesos, procedimientos y formatos PME en el ZFD/GIZ, en los tres **niveles de trabajo** relevantes: CONSORCIO ZFD, programa ZFD y proyecto ZFD. La figura más abajo muestra los tres niveles y un esquema lineal del PME, subdividido en las fases de solicitud, supervisión y evaluación. Para un proyecto, asumimos una duración (referencial) de tres años. En la figura se muestra que tanto a nivel de CONSORCIO (en general, cinco años) como a nivel de programa (en general, cuatro años), los procesos son más largos, tomando en cuenta la fase de solicitud previa a la ejecución.

Los **procesos de planificación** abarcan principalmente la planificación estratégica del CONSORCIO y la planificación del programa en su fase de solicitud, así como el taller de planificación al principio y los planes operativos durante la ejecución del proyecto. La planificación a nivel de proyecto se orienta a las especificaciones de la planificación a nivel del programa, que incluyen los efectos directos del programa y los indicadores procesuales. Los objetos de planificación a nivel del proyecto son ante todo 1) los efectos directos del proyecto y los indicadores procesuales especificados (en el sentido de metas de las distintas etapas); 2) las actividades requeridas para alcanzar los efectos directos; 3) los recursos necesarios para ello; 4) el cronograma de actividades; y 5) en dado caso, la aclaración de la contribución y del rol de los y las expertas ZFD. En los procesos de planificación a nivel de CONSORCIO y de programa participan los directores y directoras residentes en los países y los y las coordinadores del ZFD; en la planificación a nivel de proyecto generalmente participan expertos y expertas ZFD internacionales y locales.

Los **procesos de monitoreo** se llevan a cabo regularmente a partir del primer año del proyecto y hasta poco antes del comienzo de la fase de evaluación, hacia el final del proyecto. Sus puntos de referencia son los efectos directos planeados a nivel de proyecto, programa y Consorcio, así como los indicadores procesuales definidos. La gestión de la ejecución se caracteriza por el análisis de desviaciones y las consiguientes medidas de ajustes. El monitoreo incluye también procedimientos menos formalizados, como las reuniones regulares de los y las expertos ZFD. Los formatos existentes para la presentación de informes a los tres niveles de trabajo –en particular el informe anual de expertas ZFD nacionales e internacionales, el informe sobre Subsidios Locales, el informe anual del coordinador o de la coordinadora y el informe al BMZ– cumplen un papel importante en la preparación y la presentación de resultados de las actividades de monitoreo.

Los **procesos de evaluación** abarcan la preparación, ejecución y presentación de informe de evaluación de programa y de informe de evaluación de proyecto. En general, la evaluación es un acontecimiento singular que suele realizarse al final de la fase de un programa/proyecto, aunque, a veces también se realizan evaluaciones a mitad del período del proyecto *(mid-term evaluation)*. Una evaluación dura poco tiempo; en general, es planificada de forma metódica y detallada; y, a menudo, es realizada o apoyada por expertos o expertas externos. También aquí, los puntos de referencia principales son los efectos directos planteados por el proyecto o programa, aunque también hay evaluaciones abiertas, que incluyen efectos directos alternativos. Los procedimientos y formatos que el ZFD aplica para el monitoreo, al mismo tiempo, cumplen un papel importante en la evaluación.

Procesos PME en los tres niveles de trabajo del ZFD/GIZ[10]



Los procesos PME tienen su temporalidad. Por ello, puede ser útil presentar su evolución a lo largo del tiempo de manera lineal, en la figura anterior. Se diferencian las fases de solicitud, conducción y evaluación. Sin embargo, muchas veces conviene pensar y representar el transcurso del tiempo de manera cíclica. Las actividades de planificación y monitoreo, por ejemplo, ocurren cíclicamente, en un ritmo semestral, y se desarrollan de manera paralela. Es importante tener siempre en cuenta esto, en nuestra explicación de los procesos PME.

A continuación, se describen en detalle los procesos PME y sus correspondientes procedimientos y formatos, de acuerdo con los tres niveles de trabajo. Comenzamos, entonces, por una explicación de los tres niveles que nos interesan, y, después, explicamos los procesos PME específicos en cada nivel.

Nivel 1: el Consorcio

El CONSORCIO Servicio Civil para la Paz agrupa a las organizaciones ejecutoras alemanas del programa global ZFD. Además de la GIZ, que es el único representante estatal, en 2017 participaban ocho organizaciones eclesiásticas y de la sociedad civil en el Consorcio. Junto con el BMZ, en 2014, las organizaciones integrantes del Consorcio han elaborado un marco referencial las organizaciones ejecutoras, que define principios fundamentales, objetivos, valores y normas de calidad del ZFD, así como un sistema para asegurar la orientación a resultados. El documento incluye directrices relativas a la TLS, la gestión basada en resultados, los enfoques de género, derechos humanos y sensibilidad al conflicto, y a los procedimientos de solicitud y presentación de informes a Engagement Global o al BMZ.

Engagement Global (EG) es una entidad estatal alemana que cumple una función bisagra entre el ZFD éste y el BMZ. Entre otras cosas, asegura la calidad y uniformidad de los informes y solicitudes de las diferentes organizaciones ejecutoras ZFD al BMZ.

A **nivel de Consorcio**, por un lado, está la **interacción entre las organizaciones ejecutoras del ZFD** que

[10] Véase también → DO 19: Reseña de los procesos de PME.

trabajan en un determinado país contraparte, así como la interacción de dichos actores con el BMZ; por otro lado, están los resultados de esa interacción (p. ej., la TLS). Los actores son, en este caso, las instancias competentes del **BMZ** y los y las responsables de la gestión general y específica del programa en las organizaciones ejecutoras del ZFD, en caso de que ya exista una cooperación del ZFD/GIZ con el país contraparte, en estrecha coordinación con los y las coordinadores del programa en el país. A nivel del Consorcio, los efectos estratégicos a los que aspira el ZFD en un país ya están formulados en la TLS.

Nivel 2: el programa

Con "programa" nos referimos a una intervención de una organización ejecutora ZFD que ha sido autorizada por el BMZ en un país (en algunos casos, en una región), en respuesta a una solicitud específica. Cabe resaltar que, para el BMZ y EG, esta intervención constituye un 'proyecto' (ya que, para el Ministerio, el ZFD es un programa global que comprende diferentes proyectos).[11] Los siguientes aspectos son especialmente significativos para PME de un programa ZFD: su posicionamiento en la TLS, en particular, su contribución al efecto estratégico; los efectos directos previstos; sus hipótesis con respecto a las relaciones causales principales (lógica de resultados); la coordinación y cooperación con actores locales y otros actores; y, por último, su plan financiero.

El programa hace referencia a una solicitud del ZFD/GIZ al BMZ, a través de EG. Los actores principales a este nivel son las personas responsables del programa en la sede central y en el país contraparte, los interlocutores (actuales o futuros) en las OCP y las personas responsables en el BMZ y de EG. El programa conecta las intervenciones concretas (proyectos) del ZFD con la TLS o las organizaciones ejecutoras. En este punto, los y las coordinadores ZFD juegan un rol central. Los efectos directos y estratégicos a los que aspira el programa se fijan en la solicitud al BMZ. Corresponde a las personas responsables del programa negociar los efectos directos del programa con las OCP y con el BMZ, de manera que la relación de estos efectos con la TLS resulte evidente para ambas partes y sea posible verificarla. A este nivel, se debe justificar y garantizar que los efectos del programa y de sus proyectos sean contribuciones relevantes en la lógica de resultados y, con ello, contribuciones a los efectos acordados con el BMZ.

Nivel 3: el proyecto

Un proyecto es la cooperación concreta del ZFD con una o más OCP, en el marco de un programa. En el ZFD/GIZ existen **distintos modelos de cooperación**: 1) un experto o una experta ZFD asesora a una OCP desde dentro; 2) un experto o una experta ZFD asesora a varias OCP, en un área temática específica; 3) un experto o una experta ZFD asesora a redes o grupos de interés; y 4) una OCP recibe Subsidios Locales[12] sin el asesoramiento directo de un experto o una experta ZFD. En los modelos 1, 2 y 3, los y las expertos ZFD muchas veces trabajan en un 'tándem' con un experto o una experta local[13] o con Personal Nacional ZFD);

El proyecto es el nivel en el que interactúan todos los actores que participan en la **ejecución del programa in situ** o los que se ven afectados por su ejecución. Entre ellos están los actores de las OCP y sus redes, los diversos grupos meta y el personal local del ZFD. A nivel del proyecto se ejecutan las actividades o medidas previstas por el programa. Los efectos directos de los proyectos deben ser coherentes con los efectos directos que se han formulado para el programa en la solicitud al BMZ. No obstante, el contexto organizativo local de la ejecución del programa lleva a una **diferenciación de la gestión basada en resultados**, que guarda importancia para OCP, personal nacional ZFD y, en particular, expertos y expertas ZFD internacionales y locales. Por un lado, puede ser útil definir efectos para determinados proyectos (parciales) que, si bien tienen una relación lógica con los efectos directos del programa, no son idénticos a estos. Por otro lado, las

---

11 De allí, BMZ y EG, en sus documentos, hablan de "nombre del proyecto", "número del proyecto" y "organismo ejecutor del proyecto" etc.

12 Los Subsidios Locales son un instrumento financiero específico de la GIZ.

13 Expertas y expertos locales son empleados/as de las OCP que reciben un Subsidio Local del ZFD/GIZ, mediante el cual se subsidia su salario, a fin de que puedan dedicar la mayor parte de su tiempo laboral a la ejecución del proyecto acordado con el ZFD.

actividades del proyecto suelen representar solo una parte de las actividades de las OCP. Éstas suelen perseguir también otros efectos directos más allá del ámbito de actividad del programa ZFD (→ Estación # 4: Efectos directos).

PME a nivel del CONSORCIO ZFD

Como se mencionó al inicio de este capítulo, a nivel del Consorcio, PME cubre un período más largo –en general, cinco años– que la duración del programa correspondiente en el país contraparte.

Planificación

En 2014, el CONSORCIO ZFD estableció un nuevo procedimiento estándar para la elaboración de las estrategias TLS. En la TLS, las organizaciones ejecutoras del ZFD en un país contraparte se ponen de acuerdo sobre los aspectos más relevantes de la conflictividad local, a partir de los cuales enuncian los cambios requeridos para promover la paz (*peace building needs*). La base de la TLS es un análisis de conflictividad para el país respectivo (en la mayoría de los casos, encomendado a consultores externos). Las TLS proveen el marco referencial para las organizaciones ejecutoras del ZFD que trabajan en un país, estableciendo los enfoques de trabajo y efectos directos estratégicos. La TLS se elabora en un taller con representantes de todas las organizaciones ejecutoras que actúan en el país, además de personal de las OCP.

Monitoreo y evaluación

El Consorcio ZFD prevé un monitoreo anual de la TLS por las organizaciones ejecutoras del ZFD en el país. Al final del período de vigencia de la TLS (en general, cinco años), la TLS debe ser revisada a fondo y, en dado caso, modificada. Si la situación de conflictividad lo exige, esto puede hacerse también antes. No está explícitamente previsto realizar una evaluación externa, pero puede efectuarse, si se considera oportuno.

PME a nivel del programa

PME a este nivel abarca tres fases: *la fase de solicitud (planificación), la fase de conducción (monitoreo) y la fase de evaluación* (→ DO 19: Introducción a los procesos PME).

Planificación

A nivel del programa, el marco referencial está dado por la solicitud al BMZ. Ésta define, de manera vinculante, los efectos directos que se aspira a obtener con el programa. También contiene los **indicadores procesuales**. Los indicadores procesuales representan los pasos intermedios hacia la obtención de los efectos deseado del programa. Describen cómo estos pueden ser observados y medidos. Los indicadores procesuales pueden ser adaptados durante el período de ejecución del programa (sin la necesidad de presentar una solicitud[14] al BMZ) o complementados por otros. En esto se diferencian de los efectos directos, que solo pueden modificarse mediante una solicitud al BMZ.

La solicitud de programa al BMZ es el resultado de la **planificación del programa**. Esta tiene un carácter estratégico y puede llevarse a cabo de diferente manera, según las condiciones y los requerimientos. Por ejemplo, se puede encomendar la planificación de un programa a una consultora externa, que es común cuando el programa va a llevarse a cabo en un entorno o país contraparte nuevo, con nuevas OCP o nuevos temas. En las subsiguientes fases del programa, personal local del ZFD/GIZ y de las OCP suele asumir la planificación del programa. Por su conocimiento del contexto local, estas personas juegan un papel importante en el análisis de las necesidades y en la configuración del programa. El proceso de planificación es guiado por los y las coordinadores ZFD.

[14] En alemán, 'Änderungsangebot', que literalmente traduce "oferta de modificación".

El punto de partida de la fase de solicitud y de la planificación estratégica del programa es el análisis de la conflictividad local. Para su realización, se dispone, además de las informaciones más actuales obtenidas in situ, del **análisis de conflictividad de la TLS** y, a menudo, del **análisis político-económico breve** [15]. Otros pasos de planificación son el análisis de las necesidades para la paz y el análisis de las necesidades de cambio, que orienta la formulación de los efectos deseados del programa y de la respectiva lógica de resultados. Naturalmente, la planificación financiera y de recursos también forman parte de la planificación.

Monitoreo

En la fase de ejecución del programa, se busca valorar el estado actual de éste recurriendo a los indicadores procesuales con respecto a los efectos directos a los que se aspira. Esto implica analizar cambios en la dinámica de los conflictos o nuevas necesidades de recursos, y extraer conclusiones sobre las adaptaciones necesarias en la ejecución del programa, a nivel de los proyectos. Además, los resultados del monitoreo constituyen la base para la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Evaluación

El ZFD/GIZ procura evaluar un programa ZFD en un país cuando éste llega a su término, recurriendo a personal propio o a consultoras externas (→ Estación # 8: Evaluación). Además, también se pueden evaluar y sistematizar experiencias de aprendizaje específicas adquiridas en el transcurso de un programa.

Presentación de informes

Cada año, los y las coordinadores ZFD informan en informes al BMZ[16] sobre la situación y los avances del programa con respecto a los efectos esperados. Para ello, se orientan, entre otros, por los indicadores procesuales relevantes a nivel del programa. Adicionalmente, en los informes anuales de coordinadores al ZFD/GIZ en Bonn, los y las coordinadores informan sobre la evolución positiva y negativa de la cooperación con las OCP de su programa, y mencionan lecciones aprendidas en la implementación de éste.

PME a nivel de proyecto

Planificación

El instrumento de planificación más importante al inicio de un proyecto es el **taller de planificación**, que dura entre dos y tres días (→ DO 3: Taller de planificación). Los contenidos de este taller son la cooperación entre el ZFD y la OCP, los recursos humanos (p. ej. definición/clarificación de roles o ajuste de los roles de los y las expertas ZFD internacionales y locales), los grupos meta, las responsabilidades de las partes, los procedimientos y el marco temporal de la cooperación.

Formalmente, es mandatorio determinar los términos la cooperación del ZFD/GIZ con una OCP mediante un acuerdo de cooperación que tiene carácter de una **carta de entendimiento** (MOU) (→ DO 5: Acuerdo de cooperación). Las misiones de los y las expertas ZFD (y de los y las expertos locales) se planifican con anterioridad, en el marco de un **sondeo de puestos de proyecto** (→ DO 4: Sondeo de puestos de proyecto).

El taller de planificación está centrado en la elaboración de teorías de cambio y la formulación de los efectos directos e indicadores procesuales del respectivo proyecto, velando por la correspondencia entre los efectos directos del proyecto con los del programa. Si ya ha transcurrido mucho tiempo desde el último análisis de la conflictividad, éste debería actualizarse antes del taller de planificación. En cualquier caso, es necesario disponer de un análisis de conflictividad, de modo que durante el taller se pueda debatir sobre aspectos

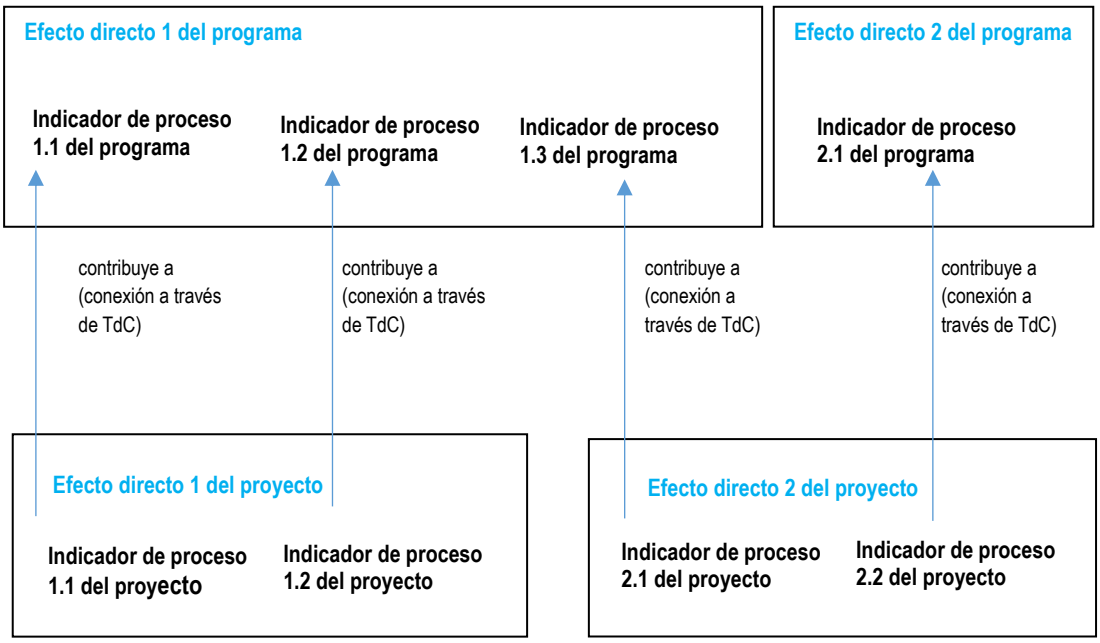
---

15 En alemán, 'Politökonomische Kurzanalyse (PÖK)'. Los análisis PÖK describen la situación política, económica y social actual de un país, y se encomiendan al *German Institute for Global and Area Studies* (GIGA, Instituto Alemán de Estudios Globales y Regionales) y al *Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien* (Instituto Leibniz de Estudios Globales y Regionales).

16 Llamados 'informes intermedio y comprobantes de la utilización de fondos'.

esenciales de éste y, en particular, determinar qué cambios hay que introducir en la lógica de resultados existente. La figura que sigue muestra de manera esquemática la interacción entre los efectos directos de programa y proyecto.

El taller de planificación debe establecer tanto la relación entre las intervenciones del proyecto y los efectos directos de éste como la relación entre los efectos directos del proyecto y los efectos directos del programa.



Las OCP contribuyen a los efectos directos del programa a través de los efectos directos y los indicadores procesuales de su proyecto con el ZFD. Es aconsejable consignar estas contribuciones en una visión general de efectos (→ DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto; → DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa) y actualizarla regularmente.[17]

En el taller de planificación, además, se acuerda y documenta cómo el o la experta ZFD contribuye a la consecución de los efectos directos e indicadores procesuales del proyecto acordado con la OCP.

En el taller de planificación deben estar presentes –además de los y las expertos ZFD locales e internacionales, y el coordinador o la coordinadora del programa– todas las personas clave, en particular, la dirección y las personas responsables de PME en la OCP.[18]

En el caso de una cooperación con una OCP sin expertas ZFD, también se lleva a cabo un taller de planificación. Sin embargo, este tiene un formato más ágil, y está centrado primordialmente en la utilización de los recursos.

Después de haber realizado el taller de planificación, se elabora el plan operativo del proyecto. Esto puede hacerse en el marco de otro taller, pero también hay otras maneras de realizarlo, como p. ej. en sesiones de asesoramiento interno con los y las expertos ZFD y el personal competente de la OCP. En los talleres y sesiones de planificación operativa participan expertos y expertas ZFD locales e internacionales, así como referentes importantes para el proyecto ZFD en la OCP. No es necesaria la presencia del coordinador o de la coordinadora del programa ZFD y de la dirección de la OCP. Es importante prever momentos para un monitoreo periódico en la planificación de las actividades. Las reuniones de planificación operativa se deben

[17] Los efectos directos e indicadores procesuales de un proyecto que se acuerdan con la OCP en el taller de planificación deben poder subsumirse bajo los efectos directos e indicadores procesuales del programa (véase la solicitud al BMZ). Los efectos directos del programa, a su vez, deben ser compatibles con los efectos definidos en la TLS.

[18] El DO 3 contiene más especificaciones sobre el taller de planificación.

llevar a cabo regularmente, de ser posible una vez al año.

La planificación financiera y operativa de las actividades y proyectos ZFD de una OCP forma parte de la elaboración de las solicitudes de Subsidios Locales,[19] que se realiza con apoyo de los y las expertos ZFD. Si es necesario, se pueden realizar reuniones de planificación adicionales entre los y las expertos ZFD locales e internacionales, personas clave de la OCP y, eventualmente, el coordinador o la coordinadora del programa.

En las **planificaciones operativas** y en las reuniones de los y las expertos ZFD, se reflexiona en conjunto sobre el logro de los efectos directos del programa, con ayuda de los indicadores procesuales del programa. Las teorías de cambio, los efectos directos del proyecto y los indicadores procesuales del proyecto se elaboran en un **taller de planificación**, y se actualizan en las reuniones de monitoreo. Los indicadores procesuales del programa se revisan regularmente (→ Estación # 8: Evaluación). Si procede, sobre la base de estas reflexiones se adaptan las actividades, las teorías de cambio o los indicadores procesuales del programa.[20] Los resultados de este monitoreo participativo deben ser documentados en un cuadro sinóptico de los efectos directos (incluido el estado de consecución de los indicadores procesuales), que puede usarse a su vez para el informe al BMZ[21] (→ Estación # 7: Monitoreo; → DO 7: Monitoreo de efectos directos del proyecto; → DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa).

Además de la planificación operativa con la OCP, tres o cuatro veces al año se realizan **encuentros** en las que se reúnen, durante varios días, todos los y las expertos ZFD locales e internacionales. Estas reuniones son importantes para el monitoreo y la gestión del programa.

En las **entrevistas individuales anuales**[22] que mantienen los y las coordinadores con sus expertos y expertas ZFD internacionales (en algunos casos, también con expertos y expertas locales), se reflexiona sobre la misión de éstos a la luz de las contribuciones acordadas en el taller de planificación, y se acuerdan nuevos objetivos.

Monitoreo

Las OCP suelen llevar a cabo su propia PME. No obstante, cuando desarrollan actividades y medidas financiadas o coorganizadas por el ZFD/GIZ, tienen la obligación de informar al programa sobre los productos (outputs) y comentarios de los y las participantes en sus capacitaciones y talleres. Al hacerlo, deben relacionar las medidas ejecutadas con los efectos directos e indicadores del proyecto. Por ello, se aconseja concertar el PME general de la OCP con los requerimientos del ZFD/GIZ e involucrar tempranamente a la OCP en la concepción de un sistema común de PME, a fin de evitar trabajo adicional y lograr una buena comprensión de la necesidad de que las contribuciones de la OCP estén alineadas con los requerimientos del ZFD.

En sus informes de Subsidios Locales, la OCP rinde cuentas sobre los productos de las actividades o de un proyecto; en ellos se reflejan sus contribuciones a los indicadores procesuales y efectos directos del proyecto. Además, como parte del informe de Subsidios Locales, se debe presentar un informe narrativo sobre las contribuciones a los indicadores procesuales y efectos directos del programa (p. ej. con ayuda del método *Most Significant Change*) (→ DO 14: Informe de Subsidio Local).

En la cotidianidad del proyecto, la planificación y el monitoreo operativos de las actividades se llevan a cabo de diversas maneras: entre los y las expertos ZFD locales e internacionales; en reuniones conjuntas con el personal de la OCP; en reuniones con el coordinador o la coordinadora del programa (p. ej. *jour fixe* o cita

---

19 Informes sobre los proyectos del ZFD/GIZ financiados mediante Subsidios Locales.

20 Para la planificación o adaptación estratégica, también se puede utilizar la herramienta de trabajo "Circuito estratégico" de Capacity Works de la GIZ.

21 Los resultados directos del programa corresponden a los resultados directos en el informe al BMZ. Los indicadores procesuales del programa corresponden a los indicadores procesuales en el informe al BMZ.

22 En alemán 'Führungsdialog', que podría traducirse como 'entrevista de gestión de personal'.

fija); o en un encuentros más amplios del equipo ZFD. Los resultados de dichas reuniones deben ser documentados de una forma tal que puedan ser incorporados al sistema de PME a nivel del programa.

Evaluación

La evaluación refleja la evolución de la cooperación del ZFD con una o varias OCP. Constituye una revisión retrospectiva de la utilidad y el efecto estratégico de la asignación de un o una experta ZFD internacional o local y de la cooperación con una OCP, desde el punto de vista del ZFD/GIZ. Es aconsejable efectuar evaluaciones retrospectivas a proyectos que concluyen, en base a *Impact* o *Outcome Assessments*[23] (→ Estación # 8: Evaluación).

Presentación de informes

A través de informes de Subsidios Locales, las OCP informan al ZFD –de ser posible, anualmente– de sus actividades y, en base a los indicadores procesuales, de los avances en la consecución de los efectos directos del proyecto. Para registrar los cambios a nivel de efectos directos, se puede utilizar, entre otros, el método *Most Significant Change* como parte integral del informe.

A su vez, expertos y expertas internacionales y personal ZFD nacional redactan informes anuales de labores que informan sobre sus actividades, sus contribuciones y su cooperación con la(s) OCP. Describen los avances en la consecución de efectos a nivel del proyecto y en el cumplimiento de los indicadores procesuales del proyecto. Al mismo tiempo, establecen una relación entre las actividades desarrolladas y los indicadores procesuales y efectos directos del programa (→ DO 19: Introducción a los procesos PME, → DO 11: Informe del experto o de la experta local de paz/personal nacional).

Si no se ha asignado ningún experto o experta ZFD local o internacional, y solo se coopera puntualmente con una OCP, basta con los respectivos informes de Subsidio Local. En ese caso, no es necesario que los informes se presenten anualmente.

Las lecciones aprendidas e historias de éxitos *(success stories)* (→ DO 16: Informe del taller "Lecciones aprendidas"; → DO 18: Historias de éxitos y aprendizaje) se documentan a nivel del programa y del proyecto, y pueden incorporarse a los informes.

Documentos de orientación relevantes:

DO 3: Taller de planificación
DO 4: Examen de la plaza en el proyecto
DO 5: Memorando de Entendimiento
DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto
DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa
DO 10: Informe del experto o de la experta del zfd
DO 11: Informe del experto o de la experta local de paz/personal nacional
DO 13: Solicitud de Subsidio Local
DO 14: Informe de Subsidio Local
DO 16: Informe del taller "Lecciones aprendidas"
DO 19: Reseña de los procesos PME

[23] Definición: véase el capítulo Evaluación.

IV. Un viaje PME por un proyecto ZFD en ocho estaciones

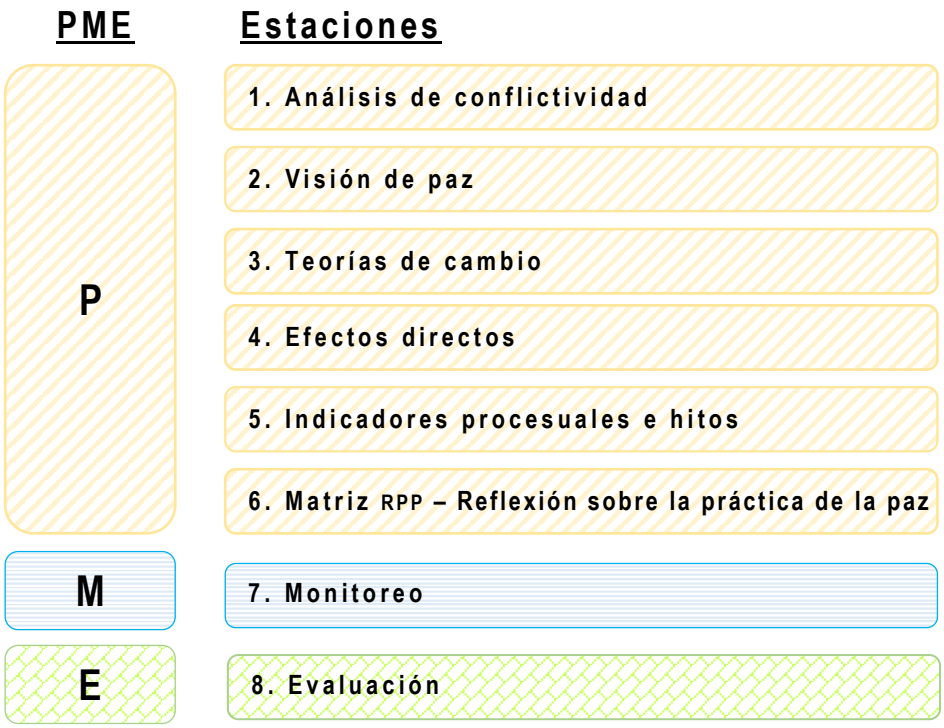
Para comenzar: métodos y herramientas

En su viaje por el proyecto, la GUÍA PME se detiene en ocho estaciones, siguiendo la lógica de resultados de la matriz RPP. En la práctica de programas en curso, los contenidos de las estaciones se superponen en parte (p. ej. los procesos de monitoreo y evaluación se desarrollan paralelamente a otros pasos, y también el análisis de conflictividad es un tema que reaparece una y otra vez). Para programas y proyectos nuevos, es recomendable que se orienten por el orden en el que se presentan los pasos acá. Programas y proyectos en ejecución pueden sumarse en las estaciones correspondientes. Todas las estaciones son obligatorias para el ZFD/GIZ. No obstante, se dejar un margen para la adaptación de las estaciones a las características del lugar.

En las estaciones mismas, la GUÍA indica, mediante el símbolo ▲, elementos obligatorios, mientras que el símbolo △ identifica elementos opcionales. Los elementos obligatorios son exigidos por la central del ZFD/GIZ en Bonn. La flecha → remite a otras estaciones y a documentos complementarios.

En cada Estación #, se aclara en qué punto del ciclo de PME nos encontramos. Un recuadro indica cuándo se debe llegar a esa Estación # en la labor cotidiana del ZFD/GIZ y quién puede prestar qué contribución. Además, en cada Estación # otro recuadro aporta reflexiones sobre la sensibilidad al conflicto, el enfoque de género y el enfoque de derechos humanos.

Las estaciones y su relación con PME



1 Estación # 1: Análisis de conflictividad
La base del PME

Análisis de contexto y de la conflictividad

Un análisis de conflictividad exhaustivo e integral (que tenga en cuenta los derechos humanos y el enfoque de género) es una **condición previa indispensable** para la gestión de conflictos *(working on conflict)*. Los conflictos están siempre enmarcados en un contexto más amplio. Mientras el análisis de conflictividad está enfocado en uno o más factores de conflicto, el análisis del contexto considera factores geográficos, culturales, políticos, sociales, económicos e institucionales, así como factores externos (en general, específicos del país). En el transcurso de un conflicto, factores del contexto pueden convertirse en factores del conflicto, por lo que es importante observar continuamente el contexto y examinar el papel de los factores contextuales en el conflicto (→ Estación # 7: Monitoreo).

El análisis de conflictividad en el proceso de PME

▲ El análisis de conflictividad marca el inicio de la planificación estratégica y operativa de programas y proyectos; es un prerrequisito fundamental del trabajo para la paz. El éxito de los proyectos de paz se basa en un conocimiento profundo del conflicto y sus dinámicas; solo cuando están claras las razones del conflicto éste puede ser abordado de manera efectiva.

En la fase de planificación, el análisis de conflictividad permite identificar factores y dinámicas de conflicto relevantes, proponer posibles puntos de abordaje y describir determinados comportamientos, actitudes y relaciones de los actores que hay que fortalecer o transformar. Sobre esta base, se eligen, con ayuda de la teoría del cambio (→ Estación # 3: Hipótesis de efectos; teorías de cambio) los enfoques de trabajo del programa ZFD, los grupos meta, la(s) OCP y el perfil de los y las expertos ZFD/GIZ.

En el monitoreo, el análisis de conflictividad es referencia principal para observar los efectos de los proyectos del ZFD sobre las dinámicas del conflicto.

En la evaluación, el análisis de conflictividad es la base para comprobar cambios a nivel de efectos directos y estratégicos, en particular con respecto a los factores y dinámicas del conflicto, y para analizar las relaciones entre los actores, así como sus actitudes y su comportamiento. La comparación entre el análisis de conflictividad realizado en el momento de la planificación y un **análisis de conflictividad actualizado** en el momento de la evaluación permite concluir qué cambios se han producido a raíz del proyecto (o de las intervenciones de otros actores). De este modo, pueden identificarse también efectos no intencionados (→ Estación # 4: efectos directos).

El análisis de conflictividad debe ser lo más exhaustivo y objetivo posible. Sin embargo, los conflictos son fenómenos sociales que los actores involucrados perciben de diferentes maneras. Por ello, un análisis de conflictividad refleja siempre las diversas interpretaciones de la realidad social, así como emociones y experiencias personales. En ese sentido, la propia elaboración del análisis de conflictividad puede ser una actividad que fomente la paz, porque a través de ella los distintos actores conocen y comienzan a entender el punto de vista de los demás, y de este modo pueden desarrollar una comprensión común del conflicto.

Análisis de conflictividad en el ZFD/GIZ

Los hallazgos del análisis de conflictividad constituyen la base para elegir los enfoques de trabajo de los proyectos del ZFD, las posibles contrapartes y los conocimientos que requieren los y las expertas ZFD. El análisis de conflictividad es la condición básica para el principio de Acción sin Daño y para la aplicación del análisis de RPP, dos instrumentos PME centrales del ZFD/GIZ.

Para la comprensión de los conflictos y para la planificación de programas y proyectos ZFD, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos elementales:

- ▲ **Causas, objeto y efectos** de los conflictos: definen las temáticas relevantes para el trabajo del ZFD.

- △ **Evolución del conflicto**, incluida la historia del conflicto, su estado actual y el grado de escalamiento. Para poder estimar cuál es el potencial y la pertinencia de los proyectos planeados para la transformación del conflicto, es importante tener un conocimiento preciso de la evolución del conflicto.

- ▲ **Factores de conflicto**: factores que contribuyen al surgimiento o a la continuación de un conflicto violento. Los factores de conflicto pueden ser problemas centrales subyacentes al conflicto, sus causas, detonantes o dinámicas. Los actores –individuos, organizaciones o instituciones– no son factores de conflicto, pero sí pueden serlo sus posiciones, intereses, necesidades o acciones.

- ▲ Los **actores** involucrados de manera directa o indirecta en el conflicto, al igual que sus posiciones, intereses y necesidades. Aquí se incluyen los intereses y actitudes de las OCP (→ Estación # 4: efectos directos, elección de la organización u OCP). El análisis de actores, como parte del análisis de conflictividad, muestra los comportamientos, temores y necesidades de los actores, en los cuales deben trabajar los proyectos del ZFD.

- ▲ **Socios de cooperación:** individuos, grupos u organizaciones con los que el proyecto coopera directamente en el marco de sus medidas de fomento de la paz, a fin de prestar un aporte eficaz a la paz. Los socios de cooperación no son siempre idénticos con los actores centrales en un conflicto. Al elegir socios de cooperación, es aconsejable examinarlos cuidadosamente según criterios de género y derechos humanos. ¿Con quiénes estamos dispuesto a colaborar? ¿Tienen los socios un mandato? (→ DO 4: Sondeo de puesto en el proyecto)

- ▲ **Conectores y divisores**: elementos más allá de los límites del conflicto que constituyen un potencial de paz (fuerzas de paz) o, por el contrario, una fuente potencial de violencia (potenciales de violencia). La dupla de conceptos 'conectores y divisores' – constituye un elemento central del enfoque de Acción sin Daño y es determinante en la elección de los puntos de abordaje de una intervención. Su identificación es, además, una condición previa para verificar y monitorear la sensibilidad al conflicto.

Hay diversos instrumentos para el análisis de la conflictividad y sus dinámicas. La selección depende del tipo de resultados que se desea obtener (→ DO 1: Instrumentos para el análisis de conflictividad). Es importante que, más allá de la comprensión general del conflicto o conflictos en los que se va a trabajar, se describan de la manera más concreta y específica posible las situaciones relevantes para las intervenciones de las contrapartes del ZFD. El análisis de conflictividad debe ser un documento que orienta la acción, que sirva como base de referencia *(baseline)* para el programa, y que puede ser actualizado por el equipo del programa y del proyecto sin mucho esfuerzo.

Sensibilidad al conflicto

- Un buen análisis de conflictividad es la base para una actuación sensible al conflicto. Merece especial atención el análisis de los elementos que unen (conectores) y los elementos que dividen (divisores). Es necesario verificar en todas las demás estaciones PME cuál es el potencial de influencia que tienen los proyectos y programas sobre esos elementos conectores y divisores.

Enfoque de género

- ¿Cuáles son las causas, objetos y efectos del conflicto sensible a la dimensión de género?
- ¿Cómo son afectados distintos grupos sociales por el conflicto y los diversos tipos de violencia? ¿Qué necesidades de paz específicas de género se infieren de ello?
- ¿En qué medida se han modificado los roles de uno y otro sexo en el transcurso del conflicto?

Enfoque de derechos humanos

- ¿Cuáles son las normas de derechos humanos más vulneradas en el conflicto? ¿Cuáles son los grupos afectados?
- ¿Cuáles son las normas de derechos humanos relevantes en este contexto? ¿Cuáles han sido ratificadas por el Estado? ¿Cómo se reflejan dichas normas en la legislación nacional?
- ¿Cómo se materializan los principios de derechos humanos en las estructuras e instituciones políticas?
- ¿Qué instituciones garantes y promotoras del respeto de los derechos humanos hay en el país (p. ej. una comisión de derechos humanos)? ¿Quién tiene acceso a esas instituciones o a otros mecanismos de reclamación (p. ej. de las Naciones Unidas)?
- Dado el caso, ¿cómo determinados grupos poblacionales son discriminados sistemáticamente y excluidos del acceso al poder, recursos y servicios (p. ej. diversas etnias, comunidades religiosas, minorías regionales, niños y jóvenes, hombres y mujeres)?

¿Cuándo y dónde?

El análisis de conflictividad es un elemento obligatorio para la elaboración de la solicitud al comienzo de cada programa ZFD y en cada nueva fase del programa. También para la TLS se exige un análisis de conflictividad. Los talleres de planificación para la asignación de expertos y expertas ZFD ofrecen una buena oportunidad para concretar el análisis de conflictividad y ponerlo en relación con la cooperación con las OCP o con el contexto en el cual trabaja el o la experta ZFD. En el taller de planificación se puede llegar a una comprensión común y actualizar el análisis de conflictividad.

Dado que las dinámicas de un conflicto pueden cambiar rápidamente, es importante que el análisis de conflictividad se actualice **al menos una vez al año**, en el marco del monitoreo (→ Monitoreo del conflicto). Solo si los factores del conflicto se observan y analizan continuamente se pueden adaptar las teorías de cambio y, con ello, la ejecución del proyecto (→Capítulo II; plan de acción operativo).

El análisis de conflictividad y su permanente monitoreo requieren tiempo y recursos humanos y financieros. Esto debe tenerse en cuenta en la planificación del programa y de los proyectos.

¿Quién?
Para llegar a una comprensión lo más diferenciada posible del conflicto, un análisis de conflictividad debe involucrar a muchos actores diferentes. La responsabilidad principal en este proceso recae en el coordinador o la coordinadora del programa ZFD, ya que es la persona responsable de la elaboración de un programa coherente. En general, los y las expertas ZFD y la OCP desempeñan un papel importante en el monitoreo continuo y en la actualización del análisis de conflictividad. En su trabajo conjunto in situ, los y las expertas ZFD adquieren importantes conocimientos sobre los factores de conflicto y las acciones requeridas para asegurar la paz, lo cual es importante para la revisión del análisis de la conflictividad. Además, realizan contribuciones esenciales a los efectos directos, cuya formulación se basa en el análisis de conflictividad (→ Estación # 4: Efectos directos).

Documentos de orientación relevantes:

- DO 1: Instrumentos para el análisis de conflictividad

Documentos complementarios:

- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE (2005): *Tip Sheet Conflict Analysis* (Ficha de consejos: Instrumentos de análisis de la conflictividad).
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE (2006): *Tip Sheet Do No Harm* (Ficha de consejos: Acción sin Daño).
- Fisher, Simon y otros (2000): *Working With Conflict. Skills and Strategies for Action* (Transformación de conflictos. Competencias y estrategias para la acción).

2 Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro
Paz en el mundo: un sueño programático

Visión de paz como proyección de futuro: la situación deseada frente a la situación real

A través del análisis de conflictividad, nos hemos aproximado en lo posible a la situación actual. Conocemos el objeto y la historia del conflicto, y tenemos una idea sobre la fase actual del conflicto y su grado de escalamiento. Como parte del análisis de conflictividad, podemos mencionar los elementos unificadores y separadores –divisores y conectores–; nos hemos familiarizado con los actores del conflicto, sus posiciones, intereses y necesidades; y conocemos las principales dinámicas del conflicto. En una palabra, disponemos de una instantánea del conflicto, amplia y clara. También sabemos dónde nos encontramos en este momento y de dónde venimos (en sentido histórico). Ahora nos preguntamos: **¿A dónde queremos ir? ¿Cómo es el lugar al que queremos ir? Si no nos gusta la situación actual, ¿cómo quisiéramos que sea**?

Estas son las preguntas principales que guían la construcción de una "visión de paz" a **nivel macro**, una Paz Firme y Duradera (ver Glosario), en el sentido de ¿cómo aspiramos que sea el futuro (lejano)?". Los actores del ZFD quieren impulsar procesos de cambio, mover a las personas a modificar su forma de actuar y contribuir a transformar los factores de conflicto. Quieren velar por que se detenga la violencia y por hacer posible un futuro en el cual los conflictos se resuelvan sin violencia. En consecuencia, son decisivas las respuestas a las preguntas ¿cómo sería la forma de actuar diferente, la situación transformada?, ¿qué esperan las personas?, ¿cuál es su visión del futuro?

Los efectos estratégicos enfocan **cambios a largo plazo** en la forma de actuar de los actores centrales y **cambios sociopolíticos**.

En las solicitudes y en los informes aparece apenas una breve descripción del efecto estratégico, que se toma de la TLS. Por ejemplo: "Los diversos actores de la sociedad XX superan los factores que los separan –también a nivel regional– y crean y configuran una convivencia social que respeta y valora las posibilidades de desarrollo de cada uno." Un enunciado de este tipo tiene su sentido en una solicitud sucinta, pero no brinda información suficiente sobre lo que realmente se propone y lo que el cambio significa concretamente en el contexto de ese conflicto específico. Para suplir esa carencia, queremos darle vida a la visión de paz en el sentido de una imagen escénica del futuro que se pueda comprender y experimentar. Por ello, introducimos en esta Estación # el **enfoque de la presentación narrativa de los procesos de cambio**. La construcción de una visión de paz es requerida en la formulación de la TLS, pero es igualmente útil en la preparación de un nuevo programa o una nueva fase de programa (véase abajo). Se sugiere el siguiente proceso metodológico, inspirado en la metodología *movie* (monitoreo de efectos) y en el método del mapeo de efectos directos *(Outcome Mapping)*.

Con ayuda de un guion, en un primer paso, se 'proyecta' una película visionaria que establece el proceso de cambio a nivel de los efectos estratégicos del programa ZFD y la estrategia propia del programa. El tema de la película es △ "¿Cómo las personas que observamos hoy en el contexto del conflicto actual viven y trabajan juntas en cinco a diez años?" Se podría iniciar la búsqueda de una visión conjunta de una Paz Firme y Duradera (→ Estación # 6: RPP: Programación reflexiva) con la siguiente consigna:

> *"Supongamos que nos encontramos en el año x (dentro de cinco años). Sucedió un milagro, y todos los conflictos se han resuelto. ¿Cómo se notaría? ¿Cómo se darían cuenta la gente? ¿Qué sería distinto? ¿Qué habría ahora que antes no había (¿mercados comunes? ¿hospitales? ¿comisiones de derechos humanos? ¿órganos de prensa independientes?) ¿Hay un acceso equitativo a la educación (para ambos sexos)? ¿Las personas pueden expresar libremente su opinión, sin miedo a sufrir represalias? ¿Qué ya no habría que antes sí había? ¿Quiénes se comportarían de otra manera y cómo? ¿En qué se reconocería? (Por ejemplo: la interacción de determinados individuos/grupos que*

antes no tenían contacto entre sí)."

Para salir de los caminos trillados y minimizar el peligro de quedarse en la retórica, es aconsejable adoptar una perspectiva literaria: ¿Cómo describiría un artículo periodístico el futuro deseado? ¿Cómo narraría un Ryszard Kapuszinsky la vida de la gente? También se puede evocar el último acto de una obra de teatro: ¿Cuál es la escena que se ve poco antes de caer el telón? ¿Qué exactamente significa "paz en la Tierra" para la población de Uganda, Bolivia o Nepal?

Las siguientes **preguntas** (inspirándonos en los criterios de eficacia del proceso RPP (→ Estación # 6: RPP – Programación reflexiva) ayudan a reflexionar sobre la visión del futuro de la manera más concreta posible:

- ¿En cinco a diez años, cuál será la situación con respecto a los principales factores de conflicto? ¿Seguirán siendo relevantes? Si la respuesta es no: ¿Cuál es, concretamente, el resultado del proceso de transformación?
- ¿Cuál es la seguridad "objetiva" de las personas? ¿Y cuál es su sensación subjetiva de seguridad? ¿Qué cambios se han producido en este aspecto?
- ¿Se han reformado o creado determinadas instituciones? ¿De qué instituciones se trata, concretamente?
- ¿Son más visibles y están más presentes los actores que promueven la paz? ¿En qué se reconoce esto? ¿De qué manera estos actores contribuyen activamente a la transformación de la sociedad? ¿Se han iniciado procesos que pueden persistir a largo plazo, incluso sin apoyo externo? ¿En qué se reconoce esto?
- ¿En qué se reconoce la disposición de las personas a resolver conflictos sin recurrir a la violencia? ¿Hay menos delitos violentos?
- ¿Cuáles son las relaciones entre individuos y diversos grupos?

Con respecto a los tres principios generales que rigen el ZFD, cabe plantearse las siguientes preguntas:

Sensibilidad al conflicto

- ¿En qué medida se abordan los factores unificadores y separadores identificados en el análisis de conectores y divisores? Los actores que promueven la paz, ¿pueden cumplir sus tareas sin restricciones? ¿Cuáles son los proyectados comportamientos, actitudes y posiciones de los divisores locales?

Género

- ¿Cómo son las relaciones y roles de hombres y mujeres, en el futuro? ¿Hasta qué punto se han modificado prácticas discriminatorias y estereotipos?
- ¿Desde la perspectiva de género, hasta qué punto se han superado las causas, objetos y efectos del conflicto?
- ¿Cómo pueden participar hombres y mujeres en pie de igualdad en los procesos de toma de decisiones? ¿El acceso a la educación y a otros recursos es equitativo para hombres y mujeres?

Enfoque de derechos humanos

- ¿Dentro de cinco años, cómo se garantizan las normas relevantes de derechos humanos identificadas en el análisis de conflictividad? ¿Qué instituciones se han creado que promuevan las normas internacionales de derechos humanos? ¿Todos y todas tienen acceso a esas normas y a otros recursos y servicios?
- ¿Hasta qué punto los y las responsables de garantizar las normas internacionales de derechos humanos están en condiciones de hacerlo? ¿Cómo pueden los y las titulares de derechos reclamar pacíficamente sus derechos?
- ¿Dentro de cinco años, cómo se encuentran la sociedad y el Estado con respecto a la discriminación, la igualdad de oportunidades, la participación, la transparencia y la rendición de cuentas? ¿Cómo se tienen en cuenta esos principios de derechos humanos en las OCP?

El efecto estratégico como una visión de una paz positiva y justa

No siempre se recogen todas las reflexiones enunciadas arriba en la formulación del efecto estratégico. Con vista a la medición de las contribuciones del programa a nivel del efecto estratégico, es aconsejable hacer una selección cuidadosa. Para ello, los puntos de abordaje del análisis de conflictividad pueden dar una orientación decisiva.

▲ En la **formulación** de la visión a nivel de efectos estratégicos hay dos determinantes: 1) Se aspira a una **paz positiva** que permita relaciones de confianza y constructivas entre los grupos, que posibilite la inclusión y la participación en el proceso de formación de opinión y voluntad políticas, que tenga en cuenta los derechos humanos, y que promueva relaciones equitativas entre los sexos. Al mismo tiempo, en la visión del futuro 2) debe ser perceptible una **reducción de la violencia**, es decir, un retroceso claro de la violencia personal y directa entre individuos y grupos.

El reto consiste en que la visión de futuro que describe nuestra meta (visión de paz) sea, evidentemente, visionaria, pero no ilusoria. El “sueño programático” no debe ser la descripción de una utopía, en el sentido de algo inalcanzable, la visión no debe degenerar en un fin en sí mismo. La forma de abordaje debe permitir concretar la visión que tenga utilidad para el análisis de efectos, que sea relevante. En el caso ideal, el desarrollo de una visión ayuda a las personas a contemplar con toda libertad un futuro deseable. Enseña a los actores en un conflicto a poner el foco en objetivos y soluciones, en lugar de en las causas del conflicto. No es raro que personas que están inmersas en contextos de conflicto de mucha duración estén fijados tanto en el problema que se les hace imposible adoptar otras perspectivas. Puede resultar revelador romper esa fijación e inducir a las personas a mirar su contexto desde un ángulo diferente ayudándolas a desarrollar una visión positiva del futuro. En ese sentido, los actores externos también pueden actuar como catalizadores. Es

fundamental que en el desarrollo de una visión a nivel del efecto estratégico participe el mayor número posible de actores. Las visiones tienen que representar los deseos y esperanzas de todas las personas involucradas en el conflicto. La inclusividad y la multiparcialidad son premisas importantes para ello. Al final del proceso creativo en búsqueda de una "paz general" debe estar una idea común de cómo debe ser esa paz. Solo así estará garantizada la pertinencia de los próximos pasos (cuando se trata de la elaboración del guion).

➔ El efecto estratégico es la piedra de toque con el cuál se mide la efectividad a largo plazo de todos los pasos previos.

▲ La redacción de los efectos estratégicos siempre debe **preceder** a la formulación de los efectos directos (→ Estación # 4: efectos directos). Es grande la tentación de formular de entrada los efectos directos (o incluso las actividades) que se derivan directamente del análisis de conflictividad, y solo en un segundo paso reflexionar sobre la visión de paz. Sin embargo, no es conveniente sacar conclusiones precipitadas: quien no tiene claro de qué manera deben transformarse las estructuras y la sociedad, eventualmente elabora teorías de cambio equivocadas. Esto, a su vez, puede inducir a una elección de los efectos directos, indicadores procesuales y actividades erróneas. Si se piensa a partir de los efectos directos, se corre el riesgo de que la posterior descripción de los efectos estratégicos se convierta en un intento esforzado de construir en retrospectiva una realidad que no ha sido concertada con los actores involucrados en el conflicto. Dependiendo del número de efectos directos y de su diversidad temática, así, los efectos estratégicos finalmente derivan en lugares comunes (probablemente, para incluir todo lo que podría ocurrir durante el proceso de cambio). De este modo, los efectos estratégicos se vuelven fortuitos, y, por lo tanto, inmedibles.

Dentro del enfoque RPP, los objetivos a nivel de efectos estratégicos son llamados PEACE WRIT LARGE, en el marco lógico de la Unión Europea, "Over-all Objectives", y en otras organizaciones "objetivos generales". En los informes al BMZ, se habla de "efectos indirectos" y "finalidad indirecta". La GIZ sitúa los efectos estratégicos al nivel del objetivo de programa (por ejemplo, contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible), mientras que los efectos directos están situados al nivel del objetivo de módulo.

¿Cuándo y dónde?

En un primer paso (sobre todo cuando se desarrollan programas nuevos y se encomienda la redacción de la solicitud a consultores/as externos/as) el efecto estratégico es difícil de presentar de manera narrativa. La visión de futuro solo se puede elaborar de manera efectiva con el concurso de muchos actores, y esto apenas si es posible en el contexto de la solicitud al BMZ, debido a que en general se cuenta con poco tiempo y escasos recursos. Excepción: si los programas se realizan en países en los cuales el ZFD/GIZ está presente desde hace mucho tiempo (y por lo tanto está familiarizado con el contexto del conflicto y con los principales actores), se puede diseñar de manera detallada una visión de paz ya en la fase de solicitud, en el marco de un taller de planificación estratégica, junto con contrapartes locales conocidas y otras partes interesadas. Si esto no es el caso, transcurridos entre uno a cuatro meses del inicio del programa, el coordinador o la coordinadora y los y las expertos ZFD/GIZ, junto con contrapartes y actores clave deben "apuntalar" la visión de paz por medio de un guión, para volverla (más) concreta. La versión narrada del efecto estratégico debe ser adjuntada tanto en la △ TLS (aconsejado) como a la ▲ solicitud global. Esa narración más tarde puede ser revisada en el marco del monitoreo (especialmente a nivel de la TLS) y puede ser de gran ayuda para la evaluación y el ajuste de las medidas.
Este guion puede ser elaborado en reuniones ampliadas de los grupos de expertos y expertas, a las cuales también se invita a las direcciones de las OCP y a otras partes interesadas.

¿Quiénes?
Responsable(s) del programa, expertos y expertas ZFD internacionales (en la medida en que ya estén familiarizados con el proyecto y con la situación) y nacionales, OCP, partes interesadas.

3 Estación # 3: Teorías de cambio
Conocimientos y convicciones

Las primeras dos estaciones de nuestro viaje PME estaban dedicadas a dos preguntas centrales: ¿de dónde venimos? y ¿adónde queremos ir? El análisis de conflictividad nos informa sobre la situación real, la visión describe la situación a la que se aspira. La consecuencia lógica es preguntar: ¿Cuál exactamente es el camino por seguir para pasar de la situación actual a la situación deseada? ¿Qué debe pasar para que se dé el cambio? ¿Cuáles son las condiciones y contribuciones necesarias para que el proceso de cambio al que aspiramos se haga realidad?

De estas preguntas tratan las teorías de cambio. Este concepto a veces se emplea en el sentido de "teorías del cambio social", sin embargo, como se mencionó en el Capítulo II, en el contexto del ZFD, con teorías de cambio se refiere a hipótesis sobre las relaciones causales subyacentes a los efectos o, en otras palabras, a **teorías de cambio**.

Las teorías de cambio son, por un lado, hipótesis, supuestos y pruebas en el contexto del análisis de conflictividad; pero también opiniones influenciadas por visiones del mundo, experiencias y convicciones sobre la manera en la que la **cooperación entre el ZFD y sus contrapartes o las actividades del programa influyen sobre el conflicto en cuestión**.

Por otro lado, las teorías de cambio son hipótesis, supuestos y opiniones más menos fundamentadas relativas al análisis de conflictividad –en ocasiones basadas en investigaciones sobre la paz y los conflictos– sobre qué **factores** hay que cambiar **en un conflicto determinado para que éste pueda ser superado y resuelto conforme el objetivo planteado**.

Ambos tipos de teorías de cambio se enuncian a manera de condicionantes "si… entonces…" o son formuladas como expresiones de "condición–consecuencia", con lo cual implican un tipo de causalidad. Varias teorías de cambio constituyen juntas un entramado o –más conceptualmente– un sistema de supuestos y opiniones sobre cómo determinadas condiciones y actores en un conflicto (y todo el entorno social de este) cambian y deben cambiar, para que la convivencia de los grupos destinatarios sea pacífica a largo plazo y se aproxime perceptiblemente a la visión de paz perseguida por los y las participantes. En lo que sigue, utilizamos como sinónimos los conceptos de teorías de cambio, hipótesis sobre las principales relaciones causales y teorías de cambio.

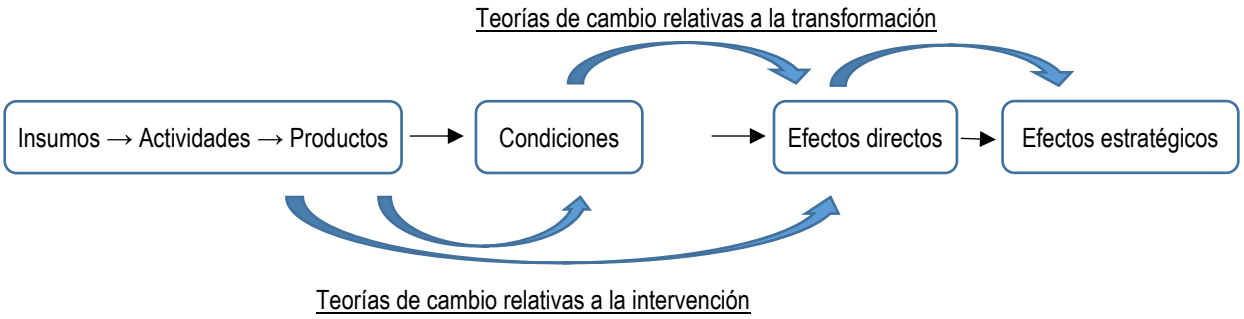
En principio, toda intervención para la paz está basada en determinadas hipótesis sobre cómo se puede iniciar el cambio y alcanzar la paz. Con frecuencia, estas hipótesis solo son implícitas y no se reflejan en las solicitudes e informes. De este modo, sin embargo, las ▲ relaciones causales no pueden ser ni verificadas ni comprendidas. Por ello, las teorías de cambio siempre se deben explicitar. Solo así pueden informar sobre cómo creemos que se puede alcanzar la paz en un contexto de conflicto específico. Dado que las teorías de cambio están directamente relacionadas tanto con el análisis de conflictividad como con la visión de paz proyectada (→ Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro) y con los efectos directos (→ Estación # 4: Efectos directos) de un programa, son ellas, finalmente, las que **determinan la elección de los enfoques de trabajo, métodos y actividades**. Las teorías de cambio se elaboran tanto a nivel de efectos estratégicos como de efectos directos y actividades. En ese sentido, las teorías de cambio no solo enuncian las condiciones necesarias para que ocurra el cambio deseado, sino además establecen las relaciones de causalidad entre las intervenciones a corto, medio y largo plazo. De las teorías de cambio se pueden también deducir **indicadores procesuales** que hacen posible observar o "medir" los avances en el proceso con respecto a los cambios que se desea conseguir (efectos directos) (→ Estación # 5: Indicadores procesuales; hitos).

Se distinguen **dos tipos de teorías de cambio**, en un programa ZFD:

1) **Teorías de cambio relativas a la transformación**

Este tipo de teorías de cambio plantean hipótesis acerca de cómo un cambio aspirado incide en la transformación constructiva del conflicto, la reducción de la violencia y una paz positiva. Enuncian las condiciones para una transformación duradera de un conflicto, respondiendo a la pregunta ¿qué elementos de la dinámica del conflicto deben cambiar para atenuar los factores que agravan el conflicto (divisores)[24] y para fortalecer los factores que reducen el conflicto (conectores)? Y si esos elementos se transforman exitosamente, es decir, de acuerdo con el objetivo ¿en qué sentido contribuyen a la visión de paz o a la Paz Firme y Duradera[25]?

Los resultados relativos a la transformación se refieren a las relaciones de causalidad (si… entonces…) entre las condiciones (factores de conflicto, potenciales de paz), los efectos directos y el **efecto estratégico**.



2) **Teorías de cambio relativas a la intervención** *(interventional theory of change)*

Esta clase de teorías de cambio son hipótesis acerca de cómo un determinado enfoque de trabajo con sus actividades (proyecto) correspondientes puede producir el cambio deseado en la dinámica del conflicto. Responden a la pregunta ¿qué enfoque de trabajo, qué recursos, competencias y actividades necesitamos, para alcanzar los efectos directos deseados?

Los resultados relativos a la intervención se refieren a las relaciones de causalidad (si… entonces…) entre los productos y las condiciones o los **efectos directos**.

Otras características de las teorías de cambio son:

- ▲ Todas las teorías de cambio se elaboran con vista a la visión de paz desarrollada anteriormente. Tienden un puente entre los análisis de conflictividad y el nivel de los efectos directos, sin perder de vista los cambios a largo plazo (efectos estratégicos).
- ▲ Las teorías de cambio se formulan sobre un "cartograma retrospectivo". ¿Qué debe ocurrir (partiendo de la situación de partida), a nuestro entender, para que se alcance el estado deseado? ¿Qué condiciones deben estar dadas?
- ▲ Las teorías de cambio suelen formularse como una relación "si… entonces…": Si hacemos X, entonces ocurrirá Y, porque…
- ▲ Una teoría de cambio no debe ser más larga que tres oraciones.

Las teorías de cambio son formuladas en los formatos de solicitud del ZFD como **hipótesis sobre las principales relaciones de causalidad**.

[24] Sobre los conceptos "conectores" y "divisores" → Estación # 1: Análisis del conflicto.
[25] Sobre este concepto, véase el Glosario.

Ejemplo Burundi, teoría de cambio sobre el efecto directo:

Partimos del supuesto de que el aumento de la cooperación dentro de la sociedad civil, la mejora del flujo de información entre las provincias y la capital, así como el diálogo iniciado entre la sociedad civil y los actores estatales propician un proceso incluyente de tratamiento del pasado que incorpore los intereses de la población.

Partimos del supuesto de que el reconocimiento de los sufrimientos y el reconocimiento de las distintas interpretaciones de la historia propician la coexistencia pacífica entre los distintos grupos étnicos.

Ejemplo Burundi, teoría de cambio sobre el efecto directo:

Partimos del supuesto de que es ventajoso cuando las víctimas pertenecientes a distintos grupos étnicos se encuentran en foros protegidos. Además, partimos del supuesto de que allí aprenden a conocer el punto de vista de los otros, que en esos foros pueden expresarse libremente y reflexionar sobre su propio rol en el conflicto sin temor a un procesamiento judicial.

Ejemplo Guatemala, teoría de cambio sobre el efecto directo:

Partimos del supuesto de que los crecientes conocimientos de los afectados acerca de sus derechos y de las vías para hacerlos valer fortalece la posición negociadora de estos grupos frente a las instituciones estatales.

Ejemplo Guatemala, teoría de cambio sobre el efecto directo:

Partimos del supuesto de que la sensibilización, la información y el fortalecimiento de los actores indígenas fortalecen la posición de estos para hacer valer los derechos indígenas y su papel en la configuración de formas sociales de organización y relaciones libres de violencia, y propician el diálogo en pie de igualdad con las instituciones estatales y las empresas del sector privado.

Las teorías de cambio remiten a la **evidencia empírica** que debe sustentar cada intervención. En el marco del análisis de conflictividad se recopilan sistemáticamente hallazgos, estudios y observaciones con respecto al campo de intervención y al grupo destinatario, de los cuales se derivan y desarrollan hipótesis. A nivel metodológico, la formulación de una teoría de cambio comienza por preguntarse qué cambio en el grupo destinatario se quiere alcanzar con la intervención. Las teorías de cambio identifican las condiciones necesarias para ello, y explican las relaciones de causalidad entre actividad, efecto directo y efecto estratégico.

Además de remitir al análisis de conflictividad, se debe involucrar tempranamente a los actores del conflicto en la elaboración de la teoría de cambio (→ Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro; incorporación del mayor número posible de actores en la elaboración de una visión de paz). La incorporación de las partes interesadas relevantes ayuda a desarrollar una comprensión común o un consenso sobre el tipo y la dimensión del cambio al que se aspira, y a elaborar así la teoría de cambio sobre un fundamento sólido. Esto permite, además, verificar las hipótesis sobre relaciones causales construidas en la elaboración del programa (como se hace p. ej. en el desarrollo de un nuevo programa, para la teoría de cambio, o en el marco de sondeos para nuevos puestos para expertos/as ZFD internacionales). Además de incorporar tempranamente a las personas responsables de la toma de decisiones, eso también permite crear una mejor base de información, distribuir más claramente las responsabilidades, y, con ello, se facilitan también la evaluación del programa.

De esta manera, se aborda y negocia anticipadamente la pregunta a qué o quién atribuir la consecución del cambio planteado.

Igual que en el método RPP (→ Estación # 6: RPP – Programación reflexiva), aconsejamos que en la formulación de las teorías de cambio transformativas se divida a los y las participantes en dos grupos:

Las **teorías de cambio del primer grupo** se centran en la pregunta **¿quién debe cambiar?** ¿Qué personas o grupos, que relaciones entre las personas o grupos deben cambiar, para que se produzca una transformación?

Las **teorías de cambio del segundo grupo** se centran en la pregunta **¿qué debe cambiar?** ¿Qué instituciones, qué reglamentos, leyes y normas políticas y sociales deben cambiar, para que se produzca una transformación?

Advertencias:

- Si no se cuestionan y verifican regularmente los supuestos sobre los que se basa una teoría de cambio, puede ocurrir que se instale un engañoso sentimiento de seguridad que impida reconocer eventuales errores. Las teorías de cambio no deben estar basados en ejemplos selectivos y poco sólidos. Para contrarrestar este peligro, se debe realizar una reflexión autocrítica continua.
- El enunciado del tipo "si… entonces…" no debe utilizarse de manera abusiva, en el sentido de un pensamiento lineal y mecánico.

Sensibilidad al conflicto

Dado que las teorías de cambio en general indican cómo o con qué enfoques el ZFD/GIZ o la OCP pretenden alcanzar determinados efectos, en esta estación, se debe prestar especial atención a la sensibilidad al conflicto.

- ¿Cómo se pueden debilitar los factores que separan y fortalecer los elementos que unen?
- ¿Qué medidas se deben tomar y de cuáles habrá que prescindir para evitar que se produzcan resultados que agudicen el conflicto (p. ej. surgimiento o agravamiento de dinámicas negativas, aumento de los riesgos para la seguridad de los grupos destinatarios o del ZFD)? ¿Perjudican las medidas planeadas a algunos actores, de manera directa o indirecta? ¿Amenazan incluso la seguridad física y/o psíquica de las contrapartes?
- ¿Cómo se puede fortalecer un elemento que une, para que se convierta en un factor clave para la paz?
- ¿Cómo funciona la elección de la contraparte? ¿Qué papel desempeña la contraparte y qué influencia tiene sobre los factores del conflicto? ¿A qué nivel actúa la OCP? Por ejemplo, ¿aborda las causas o los factores relevantes de conflictos?

Género

- ¿Qué condiciones y enfoques de trabajo se requieren para que el ZFD/GIZ y la OCP contribuyan a una mayor equidad en las relaciones entre hombres y mujeres?
- ¿Con qué métodos y enfoques se puede promover un acceso equitativo de ambos sexos a la educación, los órganos de decisión, las instituciones o los recursos?
- ¿Quedan excluidos mujeres u hombres (u otros grupos) al aplicarse determinados métodos y enfoques? De ser así, ¿cuáles son los efectos?

Enfoque de derechos humanos

- ¿Qué tipo de empoderamiento o desarrollo de las capacidades es necesario para fortalecer las capacidades de los y las titulares de derechos y los y las garantes de los derechos, de manera que sean capaces de entrar en un diálogo recíproco constructivo? ¿Cómo contribuyen a ello el ZFD/GIZ y su OCP?
- ¿Cómo se tienen en cuenta los enfoques y métodos que promueven los principios de derechos humanos, como no discriminación e igualdad de oportunidades, participación y empoderamiento, transparencia y rendición de cuentas? ¿Cómo apoya en esto el ZFD/GIZ a su OCP?

Documentos complementarios:

- CARE International UK: *Peacebuilding with Impact. Defining Theories of Change* (Construcción de la paz con efecto estratégico. Definición de las teorías de cambio).
- UKaid, Instituto para la Paz de los Estados Unidos: *Theory of Change Module* (Módulo de teoría del cambio).

4 Estación # 4: Efectos directos (*outcomes*)
La proyección de futuro en un terreno difícil

La proyección de futuro a nivel de los efectos directos

Los cambios a nivel del efecto estratégico apuntan al futuro y, a menudo, recién se notan tras finalizar el proyecto o programa. Pero ¿cómo sabemos si nuestra labor "aquí y ahora" tiene efectos relevantes? ¿Dónde se materializan efectos (intermedios)? ¿Cómo y dónde se manifiestan los sucesivos cambios individuales y sociales? Los **efectos directos e indirectos** sobre el contexto del conflicto son los principales pilares del trabajo del ZFD, ya que ponen de manifiesto la contribución del programa o proyecto a la paz. Los aportes del ZFD solo se pueden apreciar y evaluar adecuadamente, si se monitorean y miden los cambios comportamentales ("¿quién?") e institucionales ("¿qué?") en lapsos razonables y dentro del período de ejecución de un programa. De ahí que es crucial para el proceso de planificación reflexionar sobre las teorías de cambio relativas a la transformación y la consiguiente formulación de efectos directos, que determinan, a su vez, la reflexión sobre las posibilidades de intervención.

Los efectos directos de un programa o un proyecto representan, por un lado, **cambios comportamentales** en determinados actores cuya contribución para el proceso de transformación es esencial y, por otro lado, **cambios estructurales** en el ámbito cultural, sociopolítico e institucional.

Efectos directos a nivel del programa y a nivel del proyecto

Los efectos directos del programa contribuyen a los efectos estratégicos y, con ello, a la transformación del conflicto a largo plazo. Marcan cambios importantes en el camino hacia una Paz Firme y Duradera. Los efectos directos del proyecto, por su lado, están estrechamente relacionados con los efectos directos del programa. Los efectos directos a estos dos niveles (programa y proyecto) deben ser por lo menos coherentes. En algunos casos, los efectos directos del programa y del proyecto son idénticos, lo que facilita considerablemente la medición de resultados, impidiendo que se produzcan brechas en la atribución. Si esto no es el caso, es necesario vincular los efectos entre sí a través de ▲ teorías de cambio. Los efectos directos del programa están definidos en la solicitud de programa al BMZ, y solo pueden modificarse en casos excepcionales. Los efectos directos del proyecto, en cambio, son flexibles, y es más fácil modificarlos (por ejemplo, cuando resulta claro que una teoría de cambio era errónea).

A la luz de lo anterior, se evidencia la gran importancia que guarda una cuidadosa selección de las contrapartes locales de un programa: Una OCP cuyos propios efectos directos no son compatibles con los efectos directos del programa y que no desea formular ningún efecto directo adicional no brinda una contribución medible a los efectos directos del ZFD/GIZ (→ DO 4: Examen de la plaza en el proyecto).

Los resultados a largo plazo, es decir, los **efectos estratégicos** (*impacts*) del ZFD, se acuerdan en la elaboración de la TLS.

Los **efectos directos** del programa ZFD/GIZ son acordes al marco estratégico descrito en la TLS (y los efectos directos allí descritos). A nivel de proyecto, en cooperación con las OCP, se determinan efectos directos que contribuyen a los efectos directos del programa. En casos excepcionales, los unos coinciden con los otros.

Normalmente, las OCP ya han establecido sus propios efectos directos antes de iniciar la cooperación con el ZFD/GIZ.

Llamamos efectos directos de un proyecto solamente a aquellos efectos que han sido acordados de manera vinculante entre la OCP y el ZFD/GIZ. La concertación de los efectos directos relevantes para el ZFD/GIZ a nivel del proyecto se realiza con la OCP en el marco del **taller de planificación** (a veces también puede realizarse entre el coordinador o la coordinadora del programa y las OCP durante la preparación del taller de planificación).

Proceso de elaboración y formulación

▲ Antes de la formulación de efectos directos está la elaboración de la teoría de cambio relativa a la transformación (→ Estación # 3: Hipótesis de efectos, teorías de cambio). Apoyándose en los hallazgos del análisis de conflictividad y con vistas al efecto estratégico, se elaboran teorías de cambio de las cuales se piensa que contribuyen a lograr la visión de paz, a largo plazo. De esas hipótesis se deducen luego los efectos directos. En la formulación de la teoría de cambio con relación a nivel de los efectos directos es útil enfocar ciertos aspectos del análisis de conflictividad. Esto facilita el acercamiento a los escenarios de efectos. En la solicitud del programa se refiera a la “situación de partida para el efecto XX”.

Ejemplo Uganda: En el conflicto de la región del proyecto, las estructuras de las organizaciones –tanto de la sociedad civil como de las autoridades locales– son muy débiles. En Karamoja, los líderes tradicionales apenas están coordinándose; en Teso, los sistemas tradicionales están muy fragmentados. Generalmente, no existen vías de diálogo entre los distintos grupos. Las intervenciones de las organizaciones estatales y no estatales en los distintos tipos de conflictos por la tierra se suelen basar en análisis de conflictividad poco profundos, y no están coordinadas entre sí. Además, se observa que predominan los intereses personales y organizacionales de diversos actores. Las estructuras estatales y comunales son instrumentalizadas y utilizadas para intereses privados. La posición de los líderes tradicionales no tiene incidencia, y tampoco suelen tener un mandato público. Esto dificulta la consecución de resultado positivos agregados, a largo plazo.

En este contexto, se pueden formular varias teorías de cambio basadas en la lógica de transformación, de las cuales mencionaremos dos, a modo de ejemplo:

TdC 1: ***Si*** *los actores relevantes se organizan en grupos de interés, [**entonces**] se favorece considerablemente su coordinación y concertación con respecto a sus enfoques e intervenciones. Consecuentemente, se reducen los conflictos violentos en los diferentes contextos.*

TdC 2: ***Si*** *grupos de interés logran consolidarse y convertirse en plataformas de diálogo en las cuales las organizaciones estatales y no gubernamentales construyen –con la participación de líderes tradicionales y grupos de mujeres– formas equitativas de gobernanza de la tierra, [**entonces**] se previenen conflictos a largo plazo y se gestionan los conflictos existentes de manera no violenta.*

Como próximo paso, se formulan los efectos directos. Un vistazo a los efectos estratégicos puede ser útil: ¿Cómo estos reflejan los cambios en las condiciones que se han desarrollado en el “guion” para la visión de

paz? ¿Cómo reflejan los cambios en los comportamientos de los actores? ¿Cuál es la situación, una vez que se ha producido el cambio? ¿Quién hace qué de manera diferente? ¿Qué cambios se perciben? ¿Cómo se nota el cambio? ¿Quién actúa, y con quién interactúa? ¿Cómo se comunican las personas? ¿Qué debe cambiar? ¿Quién debe cambiar? (→ Estación # 3: Hipótesis de efectos, teorías de cambio).

En el formato de la solicitud y los informes, los efectos directos deben describirse con suficiente detalle pero lo más conciso posible. (Los efectos directos a nivel de programa muchas veces, intencionalmente, suelen formularse de manera más general, permitiendo un mayor margen de maniobra).

Ejemplo Uganda: En Teso y Karamoja, se formaron grupos de interés estables que debaten los distintos tipos de conflictos por la tierra. Están compuestos por organizaciones de la sociedad civil –incluidas organizaciones de mujeres–, representantes de las autoridades locales y líderes tradicionales. A través de las estructuras de diálogo que han surgido, las medidas e intervenciones de los distintos actores se coordinan entre sí, y se han optimizado los resultados conjuntos en materia de prevención y abordaje de conflictos por la tierra.

Esto permite una primera visión general y es un punto fijo básico para la orientación. No obstante, para lograr que los cambios resulten realmente comprensibles, también aquí es útil apuntalar el efecto estratégico con una proyección de futuro.

Como en el caso de la visión de paz, cuanto más plástica y comprensible la descripción de los efectos directos y cuanto más concretamente se describen las alternativas deseadas, tanto más fácil será desarrollar indicadores procesuales (→ Estación # 5: Indicadores procesuales, hitos), definir actividades y, más adelante, establecer relaciones concretas con la visión de paz. En principio, en el caso de los efectos directos, se trata no tanto de la formulación estática de situaciones sino más bien de la elaboración de escenarios vivos que describen cambios. Así, se puede elaborar un “guion” para cada una de las teorías de cambio que se derivan del análisis de conflictividad.

En el ejemplo anterior, las siguientes preguntas guía pueden orientar el desarrollo de una narración:

- ¿De qué tipo de organizaciones estamos hablando? ¿Cómo se llaman, y quiénes son sus principales representantes? ¿En qué líderes tradicionales, en qué políticos y políticas locales estamos pensando exactamente?
- ¿Quiénes se encuentran dónde y cuándo, en qué contexto?
- ¿Cómo son esas reuniones? ¿Qué significa concretamente “diálogo”? ¿Se realizan reuniones periódicas? ¿Con quién? ¿Dónde y cuándo?
- ¿En qué se reconoce, precisamente, que las medidas están concertadas?
- ¿Existen códigos de conducta elaborados en conjunto? ¿Cómo se elaboraron?

De manera análoga a las preguntas formuladas al comienzo de nuestro viaje PME, estas preguntas pueden servir para introducir la proyección de futuro. En esta fase decisiva, los expertos y expertas ZFD deben contribuir a que a los interlocutores e interlocutoras locales les resulte claro qué quieren lograr y cómo. El lema es **“enfocar objetivos y soluciones, en vez de insuficiencias”**. Con sus (re)preguntas, los y las expertos ZFD alientan a las personas a reflexionar profundamente sobre los cambios necesarios, y dan impulsos para la construcción de los efectos directos. De este modo, ayudan a las personas a comprender mejor y participar en la definición de los efectos directos de un proyecto de paz. Una descripción detallada de la situación final aumenta la atractividad de esta situación y motiva a buscar soluciones y trabajar para alcanzar esta situación.

Para lograr una construcción productiva de la proyección de futuro a nivel de los efectos directos, deben existir dos condiciones básicas: Se debe ofrecer a las personas el espacio necesario para proponer soluciones creativas y evitar la fijación en los problemas; al mismo tiempo, hay que formular objetivos realistas y viables (esto es aún más valido para los efectos directos que para los efectos estratégicos). ▲ Como regla general, **la formulación de un efecto directo debe nombrar los actores, la necesidad de paz y el cambio esperada.**

Actores de paz y de conflicto

▲ Al llegar a esta fase, se retoma un elemento de referencia importante del análisis de conflictividad: los actores que propician la paz y los que fomentan el conflicto.

¿Por qué? A nivel de los efectos directos, se deben identificar los comportamientos de los actores de paz y de conflicto. Se describen –aun más explícitamente que para los efectos estratégicos– los cambios en los comportamientos, actitudes y capacidades de los actores que el proyecto quiere promover y fortalecer.

En la construcción de la proyección de futuro hay que involucrar a todos los actores relevantes. Esto puede implicar que los y las expertas ZFD internacionales y locales (y, eventualmente, el coordinador o la coordinadora del programa) se reúnan en muchos lugares diferentes con muchos actores diferentes –tanto con agentes de paz (*local capacities for peace*) como con actores que perpetran o instigan actos de violencia *(spoilers)*–.

▲ En esta fase también se analiza la forma más efectiva de emplear los recursos financieros y personales disponibles. Dado que, desde el punto de vista sistémico, cambios en un punto determinado del sistema siempre conllevan cambios en otros puntos del sistema, es necesario verificar cuidadosamente los enfoques de trabajo y tener en cuenta que medidas que tal vez solo implican cambios menores para un sector, pueden implicar cambios importantes en otros sectores. Muchos pequeños cambios en conjunto pueden tener un fuerte efecto palanca: cuanto mayor sea este efecto, tanto más sostenibles serán las soluciones y mayor será el efecto directo (→ Estación # 6: RPP – Programación reflexiva).

Las siguientes preguntas pueden servir de guía:

- ¿Qué factores son decisivos para la transformación del conflicto? ¿Sobre qué factores hay que influir, cómo hay que modificarlos para que el sistema cambie de manera significativa?
- ¿Cuáles son las debilidades más importantes?
- Teniendo en cuenta los recursos personales y financieros, el mandato, la estructura y la cultura de la organización: ¿qué factores del conflicto ofrecen las mejores condiciones para ser influidos?

▲ **Controlar***:* ¿Qué cambios a nivel sociopolítico o individual/personal describen nuestros efectos directos?
▲ **Verificar:** Las teorías de cambio, ¿tienen en cuenta el contexto? ¿Son realistas y comprensibles? Si se logran los objetivos del guion para los efectos directos, ¿esto contribuirá a que se alcancen a nivel del efecto estratégico? ¿Quién tiene que hacer qué para que se alcance una PAZ ESCRITA CON MAYÚSCULAS? ¿Se puede argumentar de otro modo? ¿Hay otras teorías de cambio? A la luz del análisis de conflictividad, ¿los efectos directos formulados realmente describen los efectos sobre el contexto del conflicto? ¿Se abordan los factores de conflicto decisivos? ¿Se aseguró la inclusión de preguntas sobre la **situación de los derechos humanos** en la descripción de los efectos directos? ¿Se tomaron en cuenta los enfoques de género y de derechos humanos? ¿Se pueden alcanzar los efectos directos mencionados dentro del periodo de ejecución del programa?

El coordinador o la coordinadora del programa y los y las expertas ZFD, junto con las contrapartes locales, deben "apuntalar" la redacción de los efectos directos –en el sentido de la proyección de futuro– para hacerlas (más) concretas. Esto se aplica a los efectos directos tanto del programa como del proyecto. Idóneamente, esto ocurre en el taller de planificación. La construcción conjunta de la proyección de futuro a nivel de efectos directos del programa facilitar considerablemente la selección de los efectos directos a nivel de proyecto. Al mismo tiempo, ayuda a generar mayor comprensión para la lógica de resultados del ZFD entre los socios del programa. ▲ Los efectos directos de los proyectos deben estar contenidos en los informes anuales de labores de los y las expertos ZFD internacionales.

▲ Siempre hay que pensar primero en términos de cambios y relaciones causales, y solo después en actividades.

¿Por qué? Si se piensa a partir de las actividades, se corre el riesgo de que las intervenciones no guarden relación con el efecto directo y no generen el efecto esperado.

Enfoque de derechos humanos

- ¿En qué medida los efectos directos apuntan a la promoción de las normas internacionales de derechos humanos?
- ¿En qué medida se consideran las violaciones de los derechos humanos como causas y consecuencias de la violencia por parte de las actores estatales y actores no estatales?
- ¿Qué capacidades de qué titulares de deberes y de derechos, respectivamente, son fortalecidas en los diversos efectos directos?

Sensibilidad hacia el conflicto

- ¿Cómo los proyectos y el programa influyen a los elementos que unen y separan? ¿Acaso se fortalecen factores que separan, o se debilitan factores que unen?
- ¿Quién se beneficia de los proyectos y del programa ZFD/GIZ, y quién no? ¿Cuáles son las potenciales consecuencias de esto?
- ¿Qué relaciones de poder se desplazan, es decir, qué grupos se fortalecen y cuáles no? ¿Se apoya exclusivamente a una parte del conflicto?
- ¿Los efectos directos o las actividades contradicen a otras intervenciones? ¿Hay efectos contradictorios que pudieran llevar a conflictos o violencia?

Género

- ¿En qué medida los efectos directos abordan a aspectos de género relevantes en el conflicto?
- ¿Cómo mujeres y hombres pueden participar de forma equitativa en la creación de los procesos de paz?
- ¿Qué actividades son necesarias y factibles para modificar roles de hombres y mujeres condicionados por el conflicto?

¿Cuándo y dónde?

Los efectos directos del programa des ZFD/GIZ se elaboran sobre la base de los efectos directos de la TLS. Se fijan en la solicitud al BMZ para toda la duración del programa, y solo es posible cambiarlos en casos muy bien justificados. Los efectos directos de un proyecto se determinan en el marco del taller de planificación. Existe más flexibilidad en cuanto a su modificación.

¿Quién?

Los efectos directos del programa son elaborados sea con apoyo de asesores y asesoras externos (en el caso de programas nuevos), sea en cooperación entre la coordinación del programa, los y las responsables de país y contrapartes nacionales y partes interesadas. Los efectos directos del proyecto se elaboran entre expertos y expertas ZFD locales e internacionales, coordinación del programa y personal de la OCP.

▲ Igual que con el efecto estratégico, la proyección de futuro de los efectos directos del programa debe estar recogido en la solicitud de programa y en la △TLS (recomendado). ▲ Los **efectos directos del proyecto** deben estar acompañados por un relato vívido de los escenarios de cambio esperados. Si esto, por falta de tiempo u otras razones, no se logra en el taller de planificación, los y las expertas ZFD locales e internacionales, junto con los actores relevantes pueden construir la proyección de futuro después del taller. Ese relato puede más tarde ser revisado periódicamente en el marco del monitoreo, y es de gran ayuda en la evaluación y adaptación de las medidas (→ Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro).

La elaboración del "guion" puede realizarse en reuniones ampliadas de grupos de expertos y expertas a las cuales también se invita a la dirección de la OCP y a otras partes interesadas.

Documentos de orientación relevantes:

- DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto
- DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa

Documentos complementarios:

- Earl, Sarah, Carden, Fred y Smutylo, Terry (2010): *Outcome Mapping Facilitation Manual* (Manual de facilitación de mapas de efectos directos/outcomes).
- **Sprenger, Dirk y otros** (2007, segunda edición 2014)**:** *Monitoring von Wirkungen (movie). Ein Manual zur wirkungsorientierten Planung und Durchführung von Friedensprojekten* (Monitoreo de efectos (movie). Manual para la planificación y ejecución de proyectos de paz basada en resultados)
- Breitinger, Eckhard Ed., 1994): *Theatre for Development – Le Théatre au service du développement* (El teatro al servicio del desarrollo) Bayreuth African Studies Series 26; Eschborn: GTZ-Verlag; y Ministerio de Salud, Kampala 1994.

5 Estación # 5: Indicadores procesuales e hitos
Saber dónde estamos y hacia dónde vamos

Las transformaciones sociales que se proyectaron a nivel de los efectos directos con ayuda de proyecciones de futuro (→ Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro; → Estación # 4: Efectos directos) requieren tiempo, y no se logran de manera directa a través de las actividades del proyecto. Los procesos de paz raras veces son predecibles, y pueden producirse reveses. No siguen una lógica lineal. Para que sepamos en cada momento de nuestro viaje PME dónde estamos y adónde vamos, establecemos **criterios que permiten medir el cambio social e individual**. Estos criterios se reflejan en indicadores procesuales. Los indicadores procesuales nos ayudan a determinar la ruta del viaje y facilitan el uso del "guion" de la proyección de futuro. Permiten comprobar las teorías de cambio, y, de esta forma, ayudan a mantener el rumbo correcto. Dado que los procesos de paz son extremadamente complejos y abarcan múltiples niveles, se necesita una amplia gama de indicadores procesuales cualitativos y cuantitativos que miden los avances a nivel de **efectos directos**.

Los **indicadores procesuales** definen cómo se reconoce un cambio (impulsado por actividades y sus respectivos productos) y cómo este cambio puede ser observado y medido. Los indicadores procesuales señalan avances en el desarrollo y permiten sacar conclusiones sobre los logros o sobre la necesidad de medidas correctivas. De esta manera, permiten evaluar la evolución del proceso. Ayudan a identificar y conseguir los hitos en el proceso de paz, y facilitan la 'medición' (operativización) de los efectos directos.

Normalmente, el "viaje" de un proyecto de paz pasa por diferentes **hitos**, hasta llegar a la meta de los efectos directos. Esos hitos, por ejemplo, cambios comportamentales de actores clave, pueden ser descritos con ayuda de indicadores procesuales.

Los indicadores procesuales son una herramienta central para el monitoreo y la evaluación de los efectos directos del programa y del proyecto. Es esencial que los efectos directos del proyecto constituyan una contribución directa o indirecta a los indicadores procesuales del programa ZFD/GIZ en el respectivo país. Idóneamente, los efectos coinciden o se complementan. Los indicadores procesuales señalan si el proyecto o programa (todavía) está en buen camino. En ese sentido, los indicadores procesuales actúan como una **guía que nos ayuda a no perder de vista el destino del viaje.** Los indicadores procesuales sirven para operativizar tanto los efectos directos del programa como del proyecto.

Los indicadores procesuales son **parámetros** que indican si las intervenciones han logrado sus objetivos y, por tanto, son indispensables para mostrar efectos. Indican cómo se puede medir la consecución de un cambio positivo e intencionado, y reducen cuestiones complejas a una característica o dimensión concreta.

Indicadores cuantitativos son características distintivas que se pueden expresar mediante una cifra y que pueden registrarse de manera relativamente fiable. Los indicadores cuantitativos informan, por ejemplo, sobre determinados productos (número de los y las participantes en una capacitación, días de reunión, acuerdos suscritos, etc.). No obstante, brindan poca información sobre el avance concreto y la calidad del proceso de paz. Ejemplo: *"Hasta el final del proyecto, se capacita a 200 personas en métodos de transformación constructiva de conflictos. Como mínimo, el 50% de estas son mujeres, y el 25% son jóvenes."*

Indicadores cualitativos miden la calidad del cambio, e informan sobre apreciaciones, valoraciones y opiniones. Ejemplo: *"Se ha hecho una nueva edición de manuales escolares. En ésta se han erradicado representaciones estereotipadas de las minorías étnicas."*

▲ Los indicadores procesuales se formulan con ayuda de teorías de cambio relativas a la transformación a la luz de las proyecciones de futuro de los efectos directos del programa y del proyecto (→ Estación # 3: Teorías de cambio; → Estación # 4: Efectos directos).

Ejemplo Uganda:

Efecto directo: En Teso y Karamoja, se formaron grupos de interés estables que debaten los distintos tipos de conflictos por la tierra. Están compuestos por organizaciones de la sociedad civil –incluidas organizaciones de mujeres–, representantes de las autoridades locales y líderes tradicionales. A través de las estructuras de diálogo que han surgido, las medidas e intervenciones de los distintos actores se coordinan entre sí, y se han optimizado los resultados conjuntos en materia de prevención y abordaje de conflictos por la tierra.

TdC 1: Si los actores relevantes se organizan en grupos de interés, [entonces] se favorece considerablemente su coordinación y concertación con respecto a sus enfoques e intervenciones. Consecuentemente, se reducen los conflictos violentos en los diferentes contextos.

TdC 2: Si grupos de interés logran consolidarse y convertirse en plataformas de diálogo en las cuales las organizaciones estatales y no gubernamentales construyen –con la participación de líderes tradicionales y grupos de mujeres– formas equitativas de gobernanza de la tierra, [entonces] se previenen conflictos a largo plazo y se gestionan los conflictos existentes de manera no violenta.

Posibles indicadores procesuales:

Indicador 1: *Actores relevantes se han organizado en grupos de interés en torno al tema de los conflictos por la tierra.*

Indicador 2: *Los grupos de interés mantienen un contacto continuo.*

Indicador 3: *Los actores consensuan sus intereses y necesidades en el proceso de diálogo, y fungen de mediadores en conflictos menores.*

Este ejemplo muestra la importancia de otra diferenciación: En un primer momento, los indicadores procesuales describen objetivos intermedios importantes para la consecución de los efectos directos, a manera de hitos. Sin embargo, no informan sobre los pequeños acontecimientos y cambios que son necesarios para llegar a los hitos. Por ello, es importante **desglosar** los indicadores procesuales tanto como sea necesario. Se podría pensar en los siguientes indicadores:

Indicador 1: *Los grupos de interés han elaborado términos de referencia comunes que definen objetivos, procesos y responsabilidades.* (Aquí, nuevamente, hay que volver a preguntarse: ¿Cómo se nota esto? ¿Cómo podemos constatarlo?)

Indicador 2: *En encuentros anuales de los actores se informa sobre el estado actual de ejecución y se renueva el mandato de los grupos de interés.* (¿Qué otras reuniones hay? ¿Existen actas e informes de experiencias al respecto?)

Indicador 3: *Los grupos de interés acompañan procesos de diálogo internos y externos. La población recurrentemente solicita su apoyo para otros procesos.* (¿Quién los solicita? ¿Qué significa "recurrentemente" en este contexto?).

▲ Para garantizar su mensurabilidad, se debe examinar a los indicadores procesuales cada vez con más detalle (ver las preguntas en paréntesis). En esos casos hablamos de **subindicadores**.

Con respecto a nuestro ejemplo de Uganda (Estación # 4), los subindicadores responden justamente a las preguntas que guiaron la formulación de la proyección de futuro. Por ello, las repetimos una vez más:

- ¿De qué tipo de organizaciones estamos hablando? ¿Cómo se llaman, y quiénes son sus principales representantes? ¿En qué líderes tradicionales, en qué políticos y políticas locales estamos pensando exactamente?
- ¿Quiénes se encuentran dónde y cuándo, en qué contexto?
- ¿Cómo son esas reuniones? ¿Qué significa concretamente "diálogo"? ¿Se realizan reuniones periódicas? ¿Con quién? ¿Dónde y cuándo?
- ¿En qué se reconoce, precisamente, que las medidas están concertadas?
- ¿Existen códigos de conducta elaborados en conjunto? ¿Cómo se elaboraron?

Respondiendo a estas preguntas, se pueden encontrar indicadores que permiten documentar hasta los más mínimos progresos. Aquí cabe resaltar nuevamente la importancia de la proyección de futuro: ésta facilita el desarrollo de indicadores procesuales basados en teorías de cambio bien meditadas y en efectos directos definidos de manera creativa. Los indicadores son tanto más eficaces cuanto más se inspiren en las teorías de cambio y los efectos directos y cuanto más permitan observar cambios a lo largo de periodos de tiempo prolongados de manera diferenciada.

Por ejemplo, si el hito reza "Los actores inician un diálogo democrático", hay que encontrar indicios claros de este acontecimiento. ¿Qué exactamente significa "diálogo democrático", en este caso? ¿Quiénes participan? ¿Qué actores se ponen de acuerdo, cómo y dónde? En el caso del hito "Los grupos han acordado soluciones concertadas (*win-win*) al conflicto", los subindicadores establecen cuándo se puede hablar de una solución concertada, y de qué clase de solución se trata, concretamente.

Otro indicador importante puede ser el aumento de la confianza entre las partes en conflicto, como condición básica para un proceso de mediación. Si aumenta el respeto mutuo y la confianza en la otra, la **mediación itinerante** *(shuttle-mediation)* se puede reemplazar por una mediación cara a cara. *"Las partes del conflicto establecen una base de confianza inicial que posibilita una mediación directa"* podría ser un hito importante en un proceso de mediación. Para "medir" la confianza, se pueden considerar expresiones públicas e informales de las partes del conflicto con respecto a amenazas (de violencia) y con respecto a la percepción de la otra parte. También se pueden obtener valiosos indicios en entrevistas confidenciales con actores clave y grupos destinatarios.

△ Al igual que con el método del mapeo de efectos directos, hay que aspirar a formular indicadores procesuales que abarquen, en lo posible, toda la amplitud de los procesos de cambio social, a fin de reflejar la complejidad de estos procesos. Dentro de un mismo indicador procesual se pueden definir elementos imprescindibles o **mínimos** y elementos **ideales** ('agradable tenerlos') para promover el cambio. El cambio esperado debe ocurrir en el continuo entre el mínimo y el ideal (parecido a un indicador cuantitativo que oscilan entre dos valores). De este modo, se pueden definir objetivos ambiciosos sin estar obligado a lograrlos en la medida óptima.

△ Aunque la formulación de **indicadores procesuales cuantitativos** sea difícil, en lo posible se deben proponer, además de indicadores cualitativos, también indicadores cuantitativos para cada hecho, ya que estos indicadores permiten una verificación recíproca. Los indicadores cuantitativos se pueden comparar mejor a través de períodos largos. Algunos indicadores cualitativos pueden cuantificarse, que resulta particularmente útil cuando no se pueden encontrar indicadores cuantitativos.[26] Mientras de más indicadores procesuales se dispone, mayor es la validez y la precisión del monitoreo y de la evaluación. También la diversidad de fuentes, métodos de monitoreo (p. ej. observación, datos estadísticos, entrevistas grupales) y entrevistadores y entrevistadoras aumenta las probabilidades de obtener información confiable.

---

[26] Por ejemplo, se puede pedir a los y las participantes de un curso de capacitación cuantificar su valoración de éste mediante categorías ("muy bueno" =1, "bueno" =2, "satisfactorio"=3, "suficiente"=4, "insuficiente"=5). El promedio de esta valoración representa una tendencia cualitativa que se puede comparar con otras valoración.

Ejemplo de un indicador procesual como hito con datos mínimos e ideales:

Indicador: Las partes del conflicto se reúnen para dialogar.

Mínimo: Las personas ancianas de ambos grupos se reúnen para dialogar.

Ideal: Las personas ancianas de ambos grupos, pero también mujeres y jóvenes, se reúnen periódicamente para dialogar.

El método SMART

La calidad de los indicadores puede ser verificada mediante el llamado método SMART, según el cual los indicadores deben cumplir con **cinco criterios**:

e**S**pecífico: ¿El indicador es lo suficientemente concreto para abarcar lo que se trata de medir?

Medible: ¿El indicador es metodológicamente medible? ¿Los métodos de medición son aplicables? ¿Se dispone de los recursos y se han asignado responsabilidades?

Alcanzable: ¿El indicador o el valor deseado del indicador es lo suficientemente ambicioso como para motivar su consecución? ¿El indicador es aceptado y aplicado por el equipo del ZFD, la OCP o los grupos meta?

Realista: ¿El indicador es relevante? ¿Realmente lo necesitamos para medir los efectos y operacionalizar los indicadores procesuales?

Temporalidad: Los indicadores deben ser medidos en distintos momentos. El valor del indicador debe estar siempre acompañado de la fecha de medición. En el caso ideal, al comienzo de un proyecto o programa se establecen los valores de partida (línea base) que permiten una comparación con los valores posteriores. También debe fijarse el valor deseado y en qué momento éste debe ser alcanzado (p. ej. al finalizar el proyecto).

Un indicador que cumple los criterios SMART cumple con las exigencias teóricas, metodológicas, políticas y prácticas.

Sensibilidad al conflicto:
La sensibilidad al conflicto puede reflejarse en un propio indicador procesual, por ejemplo, cuando la actuación sensible al conflicto constituye un aspecto explícito de un efecto directo. El indicador, por ejemplo, puede rezar "Se ha realizado un análisis de sensibilidad al conflicto". Dado que los indicadores procesuales son, al mismo tiempo, hitos en el camino para alcanzar los efectos directos, las mismas preguntas sobre sensibilidad al conflicto se pueden aplicar a nivel de los efectos directos.

Género:
La incorporación del género en la formulación de los indicadores procesuales depende en gran medida de los efectos directos. En caso de que un efecto directo apunte explícitamente al fomento de relaciones más equitativas entre los sexos, los indicadores procesuales se refieren a los hitos o a la mensurabilidad de los correspondientes efectos directos.
Si no hay efectos directos con una referencia explícita al género, se deberían considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de los indicadores procesuales abordan (indirectamente) aspectos relevantes de género o las relaciones entre los sexos?
- ¿Qué instrumentos pueden apoyar o aprovechar a diversos grupos sociales para superar conflictos y las consecuencias de la violencia?

Enfoque de derechos humanos:
En caso de que exista un efecto directo que apunte al fomento de las normas internacionales de los derechos humanos, esta temática, evidentemente, se refleja directamente en los indicadores procesuales. Si no hay efectos directos explícitos sobre los derechos humanos, es importante plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cómo los indicadores procesuales abordan temas de inclusión social? ¿Cómo se incorpora a grupos excluidos?
- ¿Cómo los indicadores procesuales abordan los principios de transparencia (p. ej. mediante una rendición de cuentas obligatoria), y cómo se induce a los actores (grupos meta, contrapartes, etc.) a respetarlos?
- ¿En qué medida los indicadores procesuales dan cuenta del aumento de las capacidades de los titulares de deberes y de derechos?

¿Cuándo, dónde y cómo?

Los indicadores procesuales para los efectos directos del programa y del proyecto son elaborados en los respectivos procesos de planificación. A nivel de programa, los indicadores procesuales para los efectos directos se indican en la solicitud al BMZ.

Los indicadores procesuales para los efectos directos de un proyecto (→ Estación # 4: Efectos directos) son elaborados en el marco del taller de planificación operativa (si falta tiempo, también después del taller), por los y las expertos ZFD nacionales e internacionales (eventualmente, también la coordinación del programa) y personal de la OCP. Los indicadores procesuales tanto del programa como del proyecto pueden ser adaptados y modificados posteriormente, si fuera necesario.

Los efectos del programa se verifican en las reuniones/encuentros de los y las expertos ZFD con ayuda de los indicadores procesuales del programa (incluidos subindicadores). Para ello, es de gran utilidad un cuadro de resumen de los efectos estratégicos y directos del programa que es alimentado por informes y sesiones de reflexión (→ DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto; → DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa). Ese resumen constituye una buena base para los informes al BMZ.

¿Quién?

A nivel de **programa**, cuando se trata de solicitudes nuevas, los indicadores procesuales suelen elaborarse en el marco de una consultoría. Si se trata de un programa existente que inicia una nueva fase, los elabora la coordinación del programa en conjunto con representantes de las OCP y, eventualmente, expertos y expertas ZFD nacionales e internacionales, así como actores relevantes.

A nivel de **proyecto**, los indicadores procesuales invariablemente deben elaborarse en el marco del taller de planificación operativa o laboral a la llegada del o de la experta ZFD internacional, junto con el o la experta ZFD nacional, personal de la OCP (y, eventualmente, la coordinación del programa). Esto también es válido para proyectos en curso que cuentan con indicadores procesuales; en ese caso los indicadores existentes se verifican y, en su caso, se adaptan. Periódicamente, el o la experta ZFD internacional monitorea y evalúa los indicadores e subindicadores del proyectos ZFD, eventualmente con ayuda de expertos o expertas locales y personal de la OCP. Los resultados de este monitoreo alimentan los informes sobre los Subsidios Locales de la OCP, y pueden ser utilizados en la elaboración de los informes anuales de labores de los y las expertos ZFD internacionales.

Documentos de orientación relevantes:

- DO 2: Matriz RPP

6 Estación # 6: RPP – Programación reflexiva
Instrucciones para ser feliz

El proyecto de Reflexiones acerca de la Práctica de la Paz (RPP), iniciado en 2001, abarca a 26 estudios de caso de todo el mundo y numerosos talleres de reflexión con profesionales de todo tipo. Basado en las numerosas experiencias de transformación de conflictos que se examinaron, en 2003, la ONG **Collaborative Learning Projects (CDA)** desarrolló un esquema de análisis y planificación conocido como matriz RPP. El proyecto RPP realiza un esfuerzo continuo por identificar, sistematizar y publicar ejemplos de mejores prácticas *(best practices)* entre la gran diversidad de enfoques de desarrollo de la paz aplicados en la práctica.[27]

El proyecto RPP asumió el reto de mostrar la eficacia de programas no solo con respecto a sus efectos directos, sino también con respecto a sus contribuciones a los efectos estratégicos (en el sentido de la Paz Firme y Duradera), y a comprender las relaciones causales dentro de programas y proyectos. Además, RPP examina la interacción entre los efectos de las intervenciones de diferentes actores. La GUÍA PME del ZFD/GIZ se basa en buena medida en los hallazgos del proyecto RPP. Cuando hablamos de RPP, por un lado, nos referimos al **proceso de (auto)análisis** iniciado por el proyecto RPP, que incita a una revisión crítica de los objetivos y estrategias elegidos. Por otro lado, nos referimos a la **matriz RPP**, como un producto central del proyecto.

La matriz RPP ya se introdujo en el capítulo II de la GUÍA, y se ha mostrado cómo ésta tabla de cuatro cuadrantes ayuda a establecer conexiones entre los elementos de la lógica de resultados. En el capítulo III, se explicó la importancia de los "Niveles de trabajo del ZFD" para los procesos PME. Se proporcionó a) una descripción del proceso PME; b) una explicación de las diferencias y la relación entre hipótesis de resultados, efectos directos e indicadores procesuales; y c) una presentación de las diferentes instancias, así como formatos de solicitudes e informes en las fases de PME. Pasando revista el proceso PME, se evidencia que el enfoque RPP brinda un marco referencial múltiple en la gestión de programas y proyectos basada en resultados: puede ser utilizado en la TLS y la planificación del programa, en el taller de planificación estratégica y las planificaciones operativas, en los informes de los y las expertas ZFD y de la coordinación del programa, en el informe al BMZ, así como en el monitoreo y la evaluación. El capítulo IV profundiza el enfoque RPP a lo largo del recorrido por las estaciones. En la presente estación # 6 se retoma el hilo del capítulo II, examinando las estaciones anteriores y las faltantes a la luz de la matriz RPP.

Matriz RPP 'reloaded'

En la **estación # 1** constatamos que un **análisis de conflictividad** cuidadoso es indispensable para el trabajo por la paz. El análisis de conflictividad también es el punto de partida del enfoque RPP. La calidad de los contenidos de la matriz RPP depende en buena medida de la calidad del análisis de conflictividad, que debe ser continuamente actualizada y revisada con espíritu crítico.

En la **estación # 2** vimos cómo –partiendo del análisis de conflictividad– se puede desarrollar una **visión de paz** para una determinada región de conflicto. Nuestra propuesta de describir la Paz Firme y Duradera en forma de un guion para una proyección de futuro tiene el objetivo de llegar a una visión detallada y "plástica" de una paz positiva, una visión conectada al contexto local y, de este modo, a los actores, los grupos afectados y las líneas de conflicto. Una visión de paz formulada de esta manera facilita la utilización del instrumento RPP, dado que grafica los objetivos a largo plazo y dibuja las **líneas que enlazan** el análisis de conflictividad con esos objetivos lejanos. Esas líneas de enlace son las teorías de cambio o hipótesis de

[27] CDA se llama hoy „CDA Collaborative Learning Projects". CDA es una organización no gubernamental con sede en Cambridge, Massachussets, EE.UU.

efecto estratégico.

La **estación # 3** estuvo dedicada a las **teorías de cambio**, es decir a las hipótesis de efecto estratégico. Las teorías de cambio guían la práctica de los actores que trabajan en la transformación de conflictos. La matriz RPP contiene cuatro cuadrantes que representan campos de acción para la de transformación de conflictos. El contenido de esos cuadrantes se obtiene a través de dos sencillas preguntas iniciales, para cada una de las cuales hay dos respuestas posibles:

Pregunta # 1: ¿**QUIÉN** tiene que cambiar (su comportamiento) para que haya paz?

Respuesta 1.1: el **mayor número de personas** (actores/grupos afectados)

Respuesta 1.2: **personas clave**. Se entiende por personas clave a aquellas que ejercen una influencia decisiva sobre la dinámica del conflicto, que pueden detener o mantener el conflicto.

Pregunta # 2: ¿**QUÉ** tiene que cambiar para que haya paz?

Respuesta 2.1: normas, valores, actitudes, capacidades y comportamientos de las **personas**

Respuesta 2.2: **estructuras** sociopolíticas

Las cuatro respuestas a las dos preguntas corresponden a **cuatro vías para abordar la transformación de conflictos**. La matriz RPP describe estas vías mediante teorías de cambio o teorías de cambio.

En la **estación # 4** se explicó cómo los efectos directos de un programa ZFD se formulan mediante hipótesis acerca de las condiciones y los cambios necesarios para que se reduzca la violencia y que haya paz. Esos efectos directos, a su vez, derivan en teorías de cambio de las actividades de los proyectos ZFD.

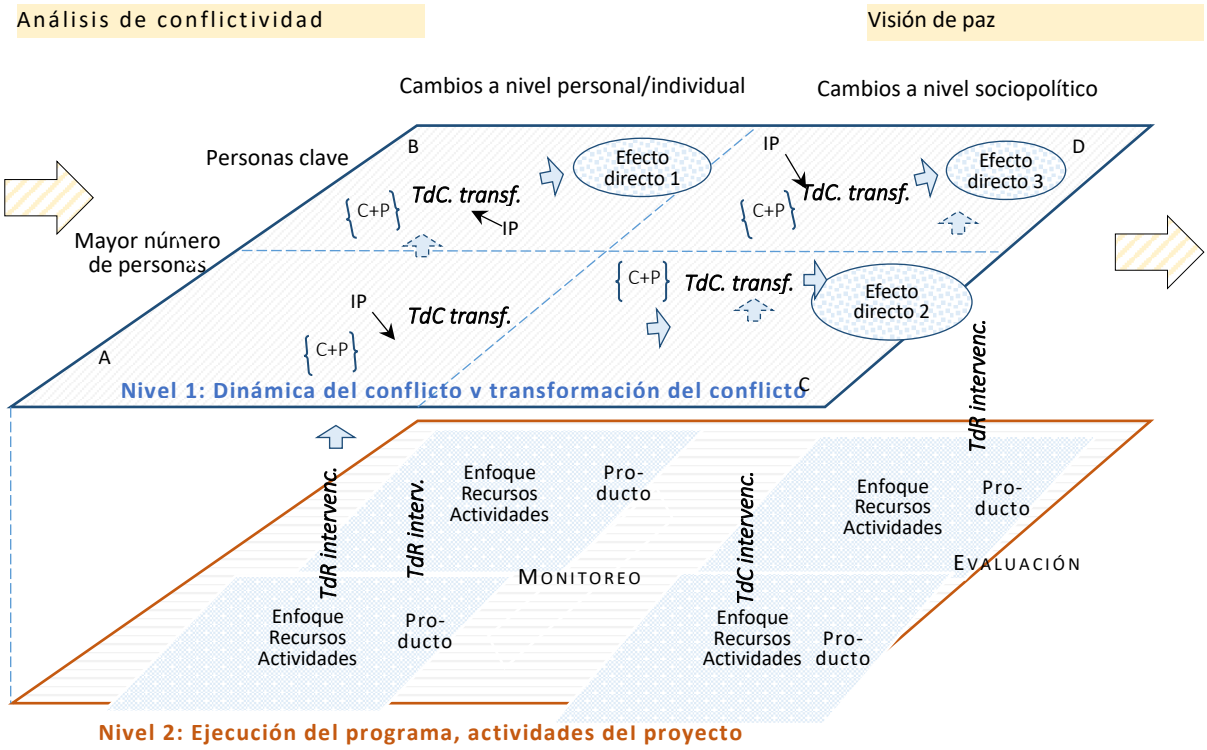
Los efectos directos y las actividades se sitúan en los diferentes cuadrantes de la matriz RPP. Las condiciones relativas a la transformación en el **campo A** están relacionadas con los cambios actitudinales, comportamentales, etc. no de un puñado de actores clave, sino de un mayor de actores y personas afectadas por el conflicto. Por ello, las intervenciones en este campo aspiran a cambiar las actitudes y comportamientos del mayor número posible de personas. En este campo de trabajo entran, por ejemplo, la educación para la paz en escuelas y en espacios públicos, así como las movilizaciones a favor de la paz. Las condiciones relativas a la transformación en el **campo B** son cambios que se consideran necesarios en los actores clave del conflicto. Por ello, las actividades en el campo B abarcan enfoques tan diversos como el fomento de encuentros, espacios de diálogo y medidas para establecer la confianza mutua entre los actores clave, pero también campañas internacionales y citaciones judiciales. Las condiciones para reducir la violencia en el **campo C** están relacionadas con cambios sociopolíticos que deben ser impulsados por un mayor de personas. Son modificaciones desde abajo *(bottom-up).* Por ello, las medidas en el campo C suelen abarcar la movilización y organización de un mayor de personas (eventualmente, muchas de ellas en posiciones de poder medias). Ejemplos son la observación e información electoral, la formación de sindicatos, organizaciones de derechos humanos y organizaciones de jóvenes y de mujeres. Se procura crear instituciones y estructuras a través de las cuales se pueda resolver conflictos de manera constructiva. En el **campo D** se ubican condiciones sociopolíticas y estructurales de las cuales se piensa que solo o sobre todo los actores clave del conflicto pueden iniciar y consolidarlas. Las actividades en el campo D se refieren, por consiguiente, a las competencias y atribuciones técnicas y políticas de actores clave. Ejemplo son las leyes para la protección de víctimas y testigos, o reformas de la administración pública y de los servicios de seguridad pública.

La **Estación # 5** tematizó la necesidad de establecer hitos antes y durante el viaje PME. ¿El proyecto va de buen camino? Los **indicadores procesuales** ayudan a responder a esta pregunta. El método SMART orienta la desafiante tarea de construir indicadores en el proceso de PME. Las condiciones básicas para establecer buenos indicadores procesuales son disponer de conocimientos profundos y actualizados sobre la dinámica del conflicto, y la capacidad de reconocer lógicas de transformación antes y durante la ejecución de un programa.

La **Estación # 6**, en la que nos encontramos actualmente, muestra una nueva versión de la relación entre la matriz RPP y los otros componentes de nuestra lógica de resultados, que hemos presentado en el capítulo II. La "matriz RPP *reloaded*" es un modelo en dos niveles que separa gráficamente los dos tipos de teorías de cambio –relativas a la transformación y la intervención–, mostrando, al mismo tiempo, las interrelaciones entre los dos niveles. Además, el modelo a dos niveles permite visualizar mejor los diferentes elementos de la lógica de resultados y de la fase de PME de un programa ZFD/GIZ.

Matriz RPP *reloaded*: Niveles de transformación del conflicto y de actividades del proyecto

Leyenda:



C+P	Factores de conflicto y potenciales de paz como determinantes de un conflicto
TdC transf.	Teorías de cambio relativas a la transformación
TdC interv.	Teorías de cambio relativas a la intervención
IP	Indicadores procesuales
Efectos directos 1 – 3	efectos directos esperados o logrados durante el período del programa o proyecto, en los distintos campos de la dinámica del conflicto.

La "matriz RPP reloaded" se lee de la siguiente manera:

Nivel 1: Transformación del conflicto

- En el procedimiento RPP, las personas encargadas de la planificación y los expertas ZFD responsables de PME, en primer lugar, revisan el **análisis de conflictividad**. A la luz de la visión general que ésta ofrece se definen las condiciones necesarias para que se puedan dar los primeros pasos, luego una segunda fase y, finalmente, la consolidación de la transformación del conflicto hacia una reducción de la violencia y una paz positiva. Por lo tanto, el procedimiento RPP se mueve entre los dos polos **análisis de conflictividad** y **visión de paz**, como se observar en el gráfico.
- ¿Qué ocurre entre el **análisis de conflictividad** y la **visión de paz**? En primer lugar, una visión de cómo se llega de A a B, es decir, una idea acerca de los pasos mediante los cuales se puede transformar un conflicto, así como las contribuciones necesarias para avanzar en esta dirección. En el procedimiento RPP, esas ideas se llaman **teorías de cambio**; nosotros las llamamos **teorías de cambio relativas a la transformación**. Como se ha indicado, son teorías de transformación de

conflictos, asumiendo una definición amplia del concepto de teoría[28].

- La estructura de la matriz RPP con sus cuatro campos se deriva de dos preguntas iniciales y dos respuestas a cada una de ellas: **¿QUIÉN** tiene que cambiar? Respuestas: 1) un mayor número de personas; o 2) personas clave. ¿**QUÉ** tiene que cambiar? Respuestas: 1) normas, valores, actitudes, etc.; 2) estructuras sociopolíticas.
- La matriz RPP es un esquema conceptual y analítico que ordena e interrelaciona los **factores de conflicto** y los **potenciales de paz** que determinan la dinámica de un conflicto dado. Los factores de conflicto y los potenciales de paz y su importancia para una exitosa transformación de conflictos han sido examinados en el capítulo sobre en el análisis de conflictividad. Partiendo de esa comprensión de la dinámica de un conflicto, se pueden deducir **pasos y formas de su transformación** para llegar a una situación meta, un efecto directo.
- Los **efectos directos** son los cambios en una dinámica de conflicto que el ZFD y sus contrapartes han considerado necesarios para la transformación del conflicto. Se derivan objetivamente de las teorías de cambio relativas a la transformación. El procedimiento RPP estructura esos efectos directos –o, según el caso, los pasos y objetivos intermedios (hitos) para lograrlos– de acuerdo con la lógica de la tabla de cuatro campos:
  - según los cambios individuales/personales (actitudes, normas, valores, etc.) de un mayor de personas afectadas por el conflicto (**cuadrante A**);
  - según los cambios individuales/personales de personas clave en el contexto del conflicto (**cuadrante B**);
  - según los cambios sociopolíticos logrados por un número mayor de personas (**cuadrante C**); y
  - según los cambios sociopolíticos promovidos y consolidados por personas clave (**cuadrante D**);
- Los **indicadores procesuales** señalan el estado de avance en el proceso de transformación del conflicto planeado por el programa y llevado adelante por los proyectos. Indican qué pasos e hitos (objetivos intermedios) ya se han recorrido o alcanzado en el camino al efecto directo, y cuáles no.
- De este modo, la matriz RPP ayuda también a interrelacionar los efectos directos e intervenciones definidos o especificados a los **tres niveles de trabajo del ZFD/GIZ**: 1) estrategia ZFD de país (TLS); 2) programa ZFD/GIZ; y 3) proyecto ZFD/GIZ. Conviene imaginarse una matriz RPP para cada uno de los tres niveles y superponer los tres. Los efectos directos contenidos en la matriz del proyecto están relacionados con los efectos directos de la matriz del programa. En el caso ideal, estos a su vez, tienen una relación lógica con los efectos directos formulados en la TLS. Así, por ejemplo, una TLS puede utilizar la matriz RPP para ubicar las diversas contribuciones de las organizaciones ejecutoras del ZFD en un país y mostrar de qué manera esas contribuciones, en conjunto, pueden llevar a un Paz Firme y Duradera. Para el CONSORCIO ZFD, estos son las teorías de cambio de transformación.

Nivel 2: Actividades del programa y del proyecto

- Un programa ZFD interviene con su enfoque de trabajo (recursos, métodos, actividades) en áreas seleccionadas de la dinámica del conflicto, procurando modificar determinados factores de conflicto y sus contextos. Sin embargo, los efectos directos esperados de esta intervención no se obtienen de la noche a la mañana. A menudo, hay que trabajar varios factores de forma concertada y simultánea, y siempre procesualmente. Estas interrelaciones y condiciones para lograr los efectos directos se describen mediante las teorías de cambio relativas a la transformación. Éstas determinan el enfoque de trabajo y la asignación de recursos, así como el plan de actividades: **las teorías de cambio relativas a la intervención se deducen de las teorías de cambio relativas a la transformación**.

[28] Sobre el concepto de teoría, véase el Glosario.

- Desde la perspectiva de la intervención del programa, se consideran efectos directos los cambios en la dinámica de conflicto que se pretenden lograr mediante recursos y actividades. Para conseguir estos efectos, las **actividades y sus productos** deben estar interrelacionadas de manera lógica y sistemática. Al momento de planificar un programa ZFD, por ejemplo, es útil preguntarse: ¿En qué cuadrante desarrollamos más actividades? ¿Es esto pertinente con miras a los efectos directos? Si nos faltan recursos para un área: ¿Cuál de los otros actores o socios de cooperación podría dar un aporte? La formulación cuidadosa de teorías de cambio a nivel de la transformación de conflictos y a nivel de las actividades del proyecto obliga a analizar detenidamente qué hacer, cuándo y por qué.
- El procedimiento de RPP y la matriz correspondiente también sirven de apoyo para el monitoreo. Entre otras razones, porque al diferenciar las teorías de cambio relativas a la transformación de las hipótesis sobre los resultados del enfoque de trabajo y los productos también se obtiene comprensión y aplicación más claras de los indicadores procesuales. Un indicador válido señala cuán cerca (o lejos) estamos de conseguir un efecto directo esperado, al cabo de un determinado período de la ejecución del proyecto. Muestra los resultados efectivos de las actividades realizadas por el proyecto, hasta el momento.
  Al mismo tiempo, la matriz RPP nos hace ver que necesitamos indicadores que muestren si los efectos directos que hemos alcanzado aportan algo (y cómo) a otros efectos directos (del programa ZFD/GIZ o de las otras organizaciones ejecutoras del ZFD en el país), y hasta qué punto los efectos directos alcanzados contribuyen a la reducción del conflicto y a la Paz Firme y Duradera (teorías de cambio relativas a la transformación).

La **Estación # 7** (véase la próxima sección) aclara la función del **monitoreo** en PME, y retoma las explicaciones sobre los indicadores procesuales expuestas en la Estación # 5. Nos hace ver que un aspecto clave de la labor de los y las expertas PME del ZFD es la aplicación competente de los indicadores procesuales en el complejo entramado de la evolución del programa. La Estación # 7 remite también al uso de la matriz RPP como recurso útil:
a) El monitoreo se realiza, por un lado, a **nivel del proyecto** o de las actividades. ¿Cuál es la calidad de los productos y prestaciones, de las actividades ejecutadas por el proyecto y de los productos? ¿Los recursos se aplican eficientemente? ¿Cuál es la calidad de la cooperación en el programa ZFD y la de la competencia técnica del personal? ¿Cómo ésta incide en el logro de los efectos directos esperados (teorías de cambio B)?
b) Por otro lado, se monitorea la dinámica del conflicto, es decir, los **efectos directos**. Acá, se derivan preguntas interesantes, de la matriz RPP, como, por ejemplo: ¿Qué indicadores procesuales son pertinentes para medir los efectos directos esperados en los diferentes cuadrantes? ¿Qué indicadores ayudan reconocer conexiones o encadenamientos causales entre los cuadrantes? ¿Sigue siendo válida la teoría de cambio A?

Con la **Estación # 8** concluye tanto el presente capítulo IV como también la parte principal de la GUÍA, con la diferenciación entre **evaluación formativa** y evaluación sumativa. La primera es una evaluación acompañante, que en general tiene una estrecha vinculación con el monitoreo. Aquí la matriz RPP se ofrece como instrumento estructurador. La **evaluación sumativa** se realiza al final de un proyecto o programa, está centrada en los efectos estratégicos, y verifica hasta qué punto se han alcanzado los efectos directos esperados. Dado que no solo se trata de comprobar si se han alcanzado los efectos directos sino también cómo se ha llegado al efecto estratégico y qué enseñanzas pueden extraerse de ello, la matriz RPP facilita también la evaluación sumativa: ¿Qué elementos de la lógica de los resultados del ZFD han sido concebidos y posteriormente implementados de manera adecuada o inadecuada? ¿Cuán válidas fueron las teorías de cambio para la comprensión del conflicto y la lógica de transformación (es decir, para los efectos directos)? ¿En retrospectiva, las teorías de cambio han correspondido a la lógica de intervención y a la gestión del programa (es decir, a las actividades)? Y volviendo a la matriz RPP: ¿El programa realmente ha promovido la transición de cambios a nivel individual hacia cambios de tipo político-estructural, que reducen el conflicto y fomentan la paz? De esta manera, a partir de la evaluación de los programas ZFD basada en RPP, se pueden

extraer importantes lecciones para otros y nuevos programas ZFD.

Criterios de eficacia de RPP

El proceso RPP evidenció que definir criterios de éxito es mucho más difícil que identificar los efectos negativos que hay que evitar. El trabajo por la paz, generalmente, no surte efecto rápidamente; por ello, las medidas a favor de la paz deben ejecutarse durante un período de tiempo largo, y sus efectos se deben medir a largo plazo. Actualmente, RPP propone cinco criterios de eficacia (→ Estación # 2: Visión de paz como proyección de futuro). Se consideran eficaces a aquellos programas y proyectos que

- incitan a los y las participantes o comunidades a desarrollar sus propias iniciativas de paz;
- conllevan reformas o la creación de instituciones políticas que abordan conflictos e injusticias;
- impulsan a las personas a resistir a la violencia y a las provocaciones a la violencia;
- mejoran la seguridad de las personas; y
- identifican los factores clave para la escalada de la violencia, y emprenden acciones para atenuar o desactivar esos factores.

Una contribución efectiva a la paz requiere de la vinculación estratégica de las intervenciones en el sentido de los cuatro cuadrantes de la RPP.

Vinculación estratégica

La vinculación estratégica de diferentes intervenciones a favor de la paz aumenta significativamente el **alcance** de las actividades individuales. La paz no se produce automáticamente por la suma de las actividades de proyectos individuales (incluso si estos corresponden a varias organizaciones ejecutoras). Hay numerosos ejemplos de cómo diferentes actividades de fomento de la paz pueden bloquearse mutuamente. En el norte de Uganda, por ejemplo, desde hace muchos años, iniciativas de paz tanto locales como internacionales promueven negociaciones entre el Gobierno y el *Uganda National Rescue Front II*. Una ley de amnistía del Gobierno estableció las bases sociopolíticas necesarias. Al mismo tiempo, otros actores ejercieron presión masiva para que los crímenes cometidos durante los combates se llevaran ante los tribunales, lo que contrarrestó los esfuerzos por entablar negociaciones. En resumen: una organización que persigue un determinado enfoque de trabajo y omite concertar sus actividades con intervenciones en otros ámbitos no va a alcanzar el objetivo de paz. Las organizaciones de paz que desean lograr efectos estratégicos no pueden trabajar de forma aislada.

Los factores clave que se desprenden del análisis de conflictividad y los puntos de intervención estratégicos en la concepción y planificación de un nuevo proyecto constituyen el punto de partida para una promoción efectiva de la paz. Solo así se puede establecer una relación estratégica entre el análisis de conflictividad y el efecto estratégico (Paz Firme y Duradera). La premisa fundamental es que las teorías de cambio para los efectos directos sean correctas y que los indicadores procesuales proporcionen información verificable sobre el proceso de cambio.

Horizonte temporal

Los tiempos de los conflictos no coinciden con los ciclos de los proyectos. Por ello, la constancia es un factor importante en el trabajo de paz. Para lograr comprometer a todos los actores importantes para un proceso de paz inclusivo es indispensable adoptar un enfoque a largo plazo y proceder con prudencia. No se trata solamente de que el cambio se produzca lo más rápidamente posible. El proceso de paz también debe avanzar lo suficientemente lento como para lograr una verdadera inclusión de los actores. Esto debe tenerse en cuenta en la planificación de los programas y proyectos. También el acompañamiento por parte de los expertos y expertas ZFD requiere de continuidad y estabilidad. Frecuentes fluctuaciones de personal significan una carga considerable para las contrapartes locales. Esto se debe tener en cuenta en la

planificación de las misiones de expertos y expertas ZFD internacionales.

El nivel sociopolítico: objetivo de las intervenciones a largo plazo

Muchos actores en la promoción de la paz sitúan sus intervenciones exclusivamente a nivel individual/personal (cuadrantes A y B de la matriz RPP). Así, se transfieren capacidades importantes a los actores locales (p. ej. métodos de comunicación no violenta). Sin embargo, esto no tiene efectos automáticos a nivel sociopolítico. La RPP señala que **solo cambios que se materializan a nivel sociopolítico** indican y posibilitan una transformación del conflicto a largo plazo y una paz positiva. Bajo esta premisa, los cambios a nivel personal/individual de los actores clave o de otros actores o personas afectadas por el conflicto son una condición necesaria pero no suficiente para la Paz Firme y Duradera. La matriz RPP clásica sitúa los **efectos directos** exclusivamente en los cuadrantes C y D (a diferencia de las actividades y los indicadores procesuales, que se distribuyen en los cuatro cuadrantes). En el ZFD/GIZ **ampliamos conscientemente las opciones para ubicar los efectos directos,** y admitimos también efectos directos en el nivel individual/personal. Desde nuestro punto de vista, puede perfectamente tener sentido (en particular dentro de un proyecto) que uno de dos o tres efectos directos esté ubicado a nivel individual/personal proveyendo un objetivo manejable, siempre y cuando ese efecto directo esté vinculado con otros efectos directos a nivel sociopolítico mediante una teoría de cambio plausible. Con ello, no estamos cuestionando la idea fundamental de RPP: actividades que a largo plazo no inciden y no logran cambios a nivel sociopolítico no se consideran eficaces. Este es especialmente cierto para las actividades y los indicadores procesuales: todos los cuadrantes son relevantes (véase arriba). El desafío es diseñar las intervenciones de tal manera que, mediante su interacción mutua, tengan influencia a largo plazo en el nivel sociopolítico.

La eficacia y la sostenibilidad de un programa depende en gran medida de si se logra vincular el “mayor número de personas” *(more people)* con los actores clave *(key people)*. Los actores clave pueden influir en los procesos de violencia y/o de paz. Dado que actores informales también influir en los conflictos, estos reciben atención especial en el esquema de RPP.

En la práctica, a veces es preferible trabajar con *varias* matrices RPP, para obtener una visualización más clara. En cada matriz se pueden ubicar uno o dos efectos directos con sus correspondientes teorías de cambio y actividades, que al final pueden ser cotejados y comparados.

RPP dirige la mirada hacia el contexto y facilita la coordinación de proyectos y programas. La ubicación de efectos directos, indicadores y actividades en la matriz RPP permite, luego, razonar en qué medida el ZFD ha contribuido a la consecución de un determinado efecto estratégico. La matriz RPP refleja la lógica de resultados del ZFD/GIZ. Por ello, ▲ **la coordinación del programa y los y las expertos ZFD internacionales obligadamente tienen que saber cómo usar la matriz de RPP**.

Sensibilidad al conflicto

- ¿Cómo los distintos actores recibirán los proyectos y actividades planeadas?
- ¿Cuántas personas de determinados grupos (p. ej. grupos étnicos, niveles educativos, grupos sociales específicos, etc.) se benefician de las actividades?
- ¿Contribuye el financiamiento externo (Subsidios Locales, subvenciones, etc.) a liberar recursos locales que se aprovechan para promover la violencia? ¿Se fomenta con ello directa o indirectamente una economía de la violencia?
- ¿Los grupos destinatarios o las OCP pueden perjudicarse por la publicidad o por publicaciones del proyecto?

Género

- ¿Mujeres y hombres tienen las mismas posibilidades de participar en los proyectos y actividades o hay un grupo que está en desventaja (p. ej. si las actividades solo se realizan de día, y las mujeres no pueden participar porque están trabajando en el campo)?

Enfoque de derechos humanos

- ¿Todas las personas involucradas dentro del ZFD/GIZ y las OCP conocen los objetivos del proyecto y las actividades? ¿Éstas se han elaborado de manera participativa y comunicado de manera transparente? ¿Todos los actores involucrados están obligados a respetar y observar en su trabajo las normas y principios de derechos humanos?
- ¿Qué criterios se aplican para seleccionar a los grupos meta y las zonas de intervención del proyecto? ¿Son transparentes, comprensibles y no discriminatorios esos criterios?
- ¿Cómo se involucra a aquellos grupos que normalmente son excluidos?

¿Cuándo y dónde?

RPP, como proceso reflexivo, sobre todo tiene relevancia en el marco de la planificación y del monitoreo. Durante el análisis de conflictividad, se pregunta: ¿Cómo los conflictos pueden vincularse con estrategias de programas? En el contexto de la planificación, se pregunta: ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué podemos hacer? ¿Qué pueden hacer otros? En la evaluación intermedia y en el monitoreo se pregunta: ¿Adónde queremos/queríamos ir? ¿Vamos por buen camino o nos hemos desviado en algún momento, sin darnos cuenta? Se trata, sobre todo, de saber si se cumplen los criterios de eficacia.

¿Cómo contribuyen nuestras intervenciones a la PAZ ESCRITA CON MAYÚSCULAS? Durante el proceso de planificación, hay que ubicar las teorías de cambio, efectos directos y actividades en la matriz RPP. Pero se puede recurrir a la matriz RPP junto con contrapartes, también en cualquier otro momento. De la misma forma, la matriz RPP puede ser útil también en el proceso de elaboración de la TLS.

¿Quién?

Los y las expertos ZFD internacionales y los y las coordinadores de programas ZFD deben estar familiarizados con las principales nociones de RPP y tenerlas en cuenta en su trabajo diario. Deben saber cómo usar la matriz RPP. Los y las expertos ZFD pueden elaborar la matriz RPP junto con personal de su OCP durante la planificación operativa. Si esto no es posible, deben elaborar la matriz en el marco de las reuniones o encuentros del equipo ZFD del país. La ubicación en la matriz y la documentación de efectos directos y actividades por *todos* los proyectos facilita no solo la presentación coherente de las relaciones de causalidad, sino también la realización de estudios comparativos de los diferentes programas ZFD. La documentación de efectos con ayuda de la matriz RPP, además, simplifica la redacción de los informes de los y las expertas y los y las coordinadores del ZFD.

Documentos de orientación relevantes:

- DO 2: Matriz RPP

Documentos complementarios:

- Sitio web: http://cdacollaborative.org/cdaproject/reflecting-on-peace-practice-project/
- CDA (2003): *Confronting War: Critical Lessons For Peace Practitioners* (Hacer frente a la guerra: Lecciones críticas para profesionales de la paz), véase https://cdacollaborative.org/publication/confronting-war-critical-lessons-for-peace-practitioners/.
- CDA (2009): *Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual* (Reflexión sobre la práctica de la paz. Manual de capacitación para los y las participantes), véase http://dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA_RPP%20Manual.pdf.

7 Estación # 7: Monitoreo – Un viaje con vista panorámica
Comparación teórico/real y cambios en el recorrido

En la programación informática, se entiende por "programación reflexiva" la capacidad de un programa de conocer su propia estructura, reflexionar sobre ella y, si es necesario, modificarla. En los proyectos de paz, que tienen una responsabilidad especial frente a la sociedad, una **reflexión continua** sobre el propio actuar y sus efectos es de una importancia crucial. Para no perderse, periódicamente hay que realizar una **comparación entre la situación deseada y la situación real** de los objetivos del proyecto a nivel de productos, efectos directos y (con relación al programa) efectos estratégicos, a fin de poder corregir el rumbo y evitar efectos negativos no deseados.

El ZFD/GIZ entiende el monitoreo como un **proceso participativo** que involucra, en lo posible, a todos los actores relevantes; y que no solamente registra, sino que también **valora** periódicamente los indicadores procesuales.

Monitorear significa medir y observar procesos y hechos. En la cooperación para el desarrollo se presta especial atención a los efectos (directos e indirectos). En el ZFD/GIZ el monitoreo suele incluir también la valoración de los datos levantados durante el monitoreo (evaluación formativa).

La **evaluación formativa o acompañante** flanquea un proyecto o programa con la intención de iniciar procesos de aprendizaje que permitan adaptar las teorías de cambio, efectos directos, indicadores procesuales y actividades, si procede. Los resultados del monitoreo son incorporados en el diseño de los planes operativos. De este modo, se produce un triple paso de gran importancia para el ZFD/GIZ: observación-examinación-adaptación.

Para que el monitoreo sea exitoso, el equipo ZFD de país y las OCP tienen que desarrollar una **disposición de reflexión continua**, una 'mentalidad M+E'. El monitoreo y la evaluación formativa pueden integrarse sin mucho esfuerzo a la cotidianidad del proyecto. Cada programa tiene la posibilidad de llevar a cabo reflexiones de monitoreo durante las reuniones de equipo, reuniones o encuentros ZFD o talleres de planificación. Es importante ▲ documentar cuidadosamente los resultados de estas reflexiones mediante actas y actualizaciones de los formatos de monitoreo.

Preguntas centrales durante el monitoreo participativo

▲ Nivel de las actividades (productos)

¿Las actividades planificadas se han realizado? ¿De qué manera? ¿Dentro de qué plazo? ¿Con qué grupos meta (número y estructura social)? ¿Con qué resultados (productos)? ¿Cuáles fueron los comentarios (cuantitativos y cualitativos) de los y las participantes en los seminarios o talleres?
¿Quién estuvo involucrado en la planificación y la ejecución de las actividades (género, equilibrio étnico)?
¿Los recursos (personal, fondos) se están empleando de manera eficiente?

▲ Cooperación en el equipo ZFD-OCP

¿Cómo funciona el equipo (compuesto, generalmente, por un experto o experta local y un experto o experta internacional)? ¿Se logró ejecutar el plan operativo? ¿Quién está involucrado y cómo? ¿Cómo se valora el aporte de la OCP? ¿Qué tanto la concepción y el diseño de las actividades estuvieron dirigidos por instancias externas (p. ej. por el o la experta ZFD internacional)? ¿Hubo iniciativa propia de la OCP en todas o en algunas fases específicas? ¿La OCP pudo generar nuevos conocimientos y adquirir experiencia relevante? ¿Se documentaron, sistematizaron y analizaron estas experiencias?

Nivel de los efectos directos (programa y proyecto)

¿Se lograron resultados que tuvieron efectos en los grupos meta, actores clave o el entorno político? ¿Cuáles? ¿Dónde se reflejan esos **efectos directos?**

Indicadores procesuales

¿Se cumplió con los indicadores procesuales del programa y del proyecto? Por ejemplo, ¿están participando actores que anteriormente no participaban en una mesa de diálogo? ¿El lenguaje que se usa en una estación de radio es más sensible a los conflictos, en comparación con hace seis meses? ¿Ha aumentado la participación de mujeres en un proceso de toma de decisión? ¿Se puede reconocer una relación entre los efectos directos y las actividades de nuestro proyecto? ¿Existe una interrelación plausible?

▲ Utilización de la matriz RPP

¿En qué cuadrante se localizaron los efectos directos y los indicadores procesuales? ¿Cómo están vinculados los diferentes cuadrantes? ¿Las teorías de cambio fueron acertadas? ¿Vamos por buen camino? ¿Hay una conexión directa entre los indicadores procesuales del proyecto y los del programa? ¿Es probables que se logren los efectos directos del proyecto, hasta el final del proyecto o del programa? En caso contrario, ¿por qué? ¿Qué falta? ¿Qué habría que cambiar (modificación de la planificación)?

Nivel del efecto estratégico (programa)

¿En qué medida contribuyeron los efectos directos del proyecto y sus indicadores a los efectos directos e indicadores del programa? ¿Ha habido cambios con respecto a la paz negativa y positiva? ¿Es plausible atribuir esos cambios al programa, al menos en parte? ¿Qué es lo que *no* habría ocurrido sin el programa ZFD (contraste)? En este punto, hay que ser realista y realizar un análisis cuidadoso y honesto: sigue siendo un gran desafío atribuir efectos concretos a nivel macro a proyectos, iniciativas y actividades individuales. Sin embargo, la comparación periódica entre efectos directos e indicadores procesuales mediante la matriz RPP permite sacar ciertas conclusiones.

¿Cuándo, dónde y cómo se lleva a cabo el monitoreo participativo en el ZFD/GIZ?

A continuación, se delinean los típicos procesos de monitoreo en los distintos niveles de trabajo del ZFD/GIZ.

El monitoreo a nivel del CONSORCIO ZFD

A nivel del CONSORCIO ZFD, idóneamente una vez por año, se examinan los efectos directos enunciados en la TLS, en reuniones de las organizaciones ejecutoras del ZFD. En estas, se adapta y actualiza, según necesidad, el análisis de conflictividad, sobre todo si entretanto la situación de conflicto ha cambiado radicalmente. Cada tres años hay que incluir al BMZ en el monitoreo. Aparte de los y las coordinadores y los y las expertas locales e internacionales de los programas ZFD en el país, también pueden participar representantes de las sedes centrales y personal clave de las OCP u otros expertos y expertas en las reuniones.

El monitoreo a nivel del programa ZFD/GIZ

Las contribuciones de la OCP y de los y las expertas ZFD a los efectos directos del programa son examinadas en reuniones periódicas que se llevan a cabo como mínimo cada cuatro meses. Las reuniones de monitoreo de un programa ZFD se pueden realizar en el marco de las reuniones de los equipos o grupos ZFD que tienen lugar varias veces al año. En su caso, se puede invitar también a otros miembros del personal de las OCP a esas reuniones.

Con ayuda de los indicadores procesuales, se presentan y discuten los resultados alcanzados en la consecución de los efectos directos de los proyectos con las OCP. Posteriormente, conjuntamente, se analizan las contribuciones de dichos resultados a los efectos directos e indicadores procesuales del

programa. Es recomendable usar una presentación sinóptica de los efectos directos del programa (→ DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto; → DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa). Esa presentación puede construirse con base en la información extraída de los informes sobre los Subsidios Locales y los informes de los y las expertas ZFD (→ DO 10; → DO 14: Informe de Subsidio Local). La responsabilidad de elaborar la presentación sinóptica recae en la coordinación del programa, pero puede ser delegada a otros expertos y expertas (p. ej. de PME). Durante las reuniones también se deben debatir eventuales cambios a nivel del efecto estratégico (resultados indirectos). Se pueden identificar y elaborar las historias de éxito (*success stories*) a nivel del efecto estratégico (→ DO 18: Historias de éxito (*success stories*) y aprendizaje).

El monitoreo a nivel del proyecto

En sesiones de monitoreo periódicas, junto con sus y las expertas ZFD internacionales y locales, las OCP deben examinar sus contribuciones a los efectos directos de su proyecto con el ZFD, incluidos potenciales efectos negativos. Es importante analizar si las actividades realizadas en el marco de la cooperación han contribuido a los indicadores procesuales, y si se ha avanzado en la consecución de los efectos directos del proyecto. También, se pueden valorar los efectos del asesoramiento prestado por el o la cooperante del ZFD. Finalmente, la planificación de las actividades subsiguientes se adapta a los resultados de la sesión de monitoreo. Igualmente, el análisis de conflictividad se debería actualizar periódicamente.

En el monitoreo de proyectos hay que considerar detenidamente las actividades planificadas por la OCP junto con los y las expertas ZFD. El ZFD apoya a los proyectos mediante Subsidios Locales, y las actividades correspondientes se planifican con ayuda de solicitudes de Subsidios Locales. En estas solicitudes se describen tanto las actividades planificadas, con sus insumos y grupos meta, como las contribuciones esperadas de esas actividades a los efectos directos del proyecto, en base a teorías de cambio e indicadores procesuales.

Tras la conclusión de las actividades, las OCP informan en informes sobre los Subsidios Locales acerca de los productos de las actividades y sus contribuciones a los efectos directos, así como efectos no intencionados. En el caso ideal, el período del informe abarca doce meses y está coordinado temporalmente con el informe al BMZ y el informe de la coordinación del programa ZFD. Si un informe abarca un período más corto, puede ser útil agregar un informe anual adicional de la OCP. Si se trata de una cooperación puntual con una o más OCP, sin expertos o expertas, basta con un informe de Subsidio Local. Sin embargo, éste debería reflejar las contribuciones del proyecto a los efectos directos. Se pueden obtener información adicional sobre los resultados alcanzados y sobre posibles efectos negativos por medio de entrevistas con los grupos meta y con personas clave.

△ Cuando se realicen capacitaciones y talleres, es recomendable recabar opiniones y comentarios cualitativos y cuantitativos de los y las participantes mediante **preguntas estandarizadas**.

Los resultados de todos los informes se incluyen en las sesiones de monitoreo del programa y a la presentación sinóptica de los efectos directos y estratégicos del programa, a fin de establecer la relación entre proyectos y programa. Es recomendable alinear el sistema PME de la OCP a los requerimientos PME del ZFD/GIZ, a fin de evitar trabajo adicional y reducir el esfuerzo.

El monitoreo de las contribuciones de los y las expertas ZFD locales e internacionales

El monitoreo participativo de efectos debería ser una tarea fija y periódica (idealmente, mensual) de los y las expertas ZFD, evaluando los efectos intencionados y no intencionados del proyecto, con la ayuda de los indicadores procesuales. Los resultados de estos monitoreos pueden luego sirven como insumo para los informes anuales de cooperantes ZFD y de los y las expertos locales. Las conclusiones de los informes, a su vez, sirven como fuente de información para las sesiones de monitoreo del programa y del proyecto, y

alimentan la presentación sinóptica de los efectos directos y estratégicos del programa.

Un aspecto esencial de este tipo de monitoreo consiste en reflejar las contribuciones de los y las expertas ZFD. Se trata de aclarar si las actividades acordadas en el taller de planificación son realizables y llevan a la meta. Hay que preguntarse si los aportes y el asesoramiento de los y las expertas son los adecuados, en función de mejorar la capacidad de la OCP de conseguir los efectos directos acordados en el marco de la cooperación con el ZFD. En el taller de planificación también se deberían tomar en cuenta e, idóneamente, establecer indicadores para aquellas prestaciones de los y las expertas ZFD que van más allá del trabajo concreto de promoción de la paz, como, por ejemplo, desarrollo organizacional, recaudación de fondos, comunicación o apoyo en proyectos de otros.

Si los aportes de un o una experta resultan ser poco efectivos y oportunos, hay que establecer las causas de ello (p. ej. otros requerimientos de apoyo de la OCP, diferentes expectativas, etc.), y redireccionar el apoyo de el o la experta.

El monitoreo debe considerar la sensibilidad al conflicto, el enfoque de género y la situación de los derechos humanos al monitorear las actividades, los indicadores procesuales y los efectos directos y estratégicos.

Sensibilidad al conflicto

- ¿Qué expectativas se han despertado entre los actores locales? En caso de que se hayan generado expectativas poco realistas, ¿cómo podría evitarse esto en el futuro?
- ¿Se ha evitado dependencias financieras o con respecto a información? ¿Cómo? Si no, ¿qué hay que cambiar?
- ¿Hay efectos de substitución, p. ej. s actores externos han creado redes o estructuras paralelas que se superponen a las estructuras (in)formales de comunicación, diálogo y resolución de disputas existentes? De ser así, ¿qué escenarios alternativos podrían plantearse para el futuro?

Género

- ¿Cómo valoran mujeres y hombres la participación y la utilidad de la actividad o del proyecto?
- ¿Mujeres y hombres han podido participar en la misma medida en la planificación y ejecución de actividades o proyectos? De no ser así, ¿por qué y con qué consecuencias?

Enfoque de derechos humanos

- ¿Hay actividades o proyectos que dificultan la aplicación de las normas de derechos humanos o son contrarios a ellos?
- ¿De qué manera el ZFD toma en cuenta los principios de derechos humanos como la no discriminación e igualdad de oportunidades, el empoderamiento y la participación, la transparencia y la rendición de cuentas? ¿Cómo los toma en cuenta la OCP?
- ¿Cómo se involucra a las partes interesadas en los procesos de retroalimentación y monitoreo?
- ¿Cómo se garantiza o se puede garantizar que los datos desagregados (por sexo, etnia, condición social, ingresos, nivel de educación) se puedan utilizar para el monitoreo de actividades y efectos, para mostrar quién se beneficia del programa/proyecto?

Documentos de orientación relevantes:

- DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto
- DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa
- DO 9: Monitoreo de la contribución (a los efectos) del o de la cooperante del ZFD
- DO 10: Informe del cooperante
- DO 14: Informe de Subsidio Local
- DO 15: Monitoreo y actualización de la TLS
- DO 18: Historias de éxitos y aprendizaje

8 Estación # 8: Evaluación – Reencuentro con la proyección de futuro

¿Ficción, propaganda o documental?

El objetivo del trabajo por la paz es contribuir a establecer y preservar la paz y la reconciliación. En nuestro viaje PME nos preguntamos una y otra vez: ¿Realmente estamos contribuyendo? ¿En qué punto estamos? ¿Nuestro trabajo hace una diferencia? Solo si monitoreamos y valoramos continua y críticamente nuestro aporte podemos aspirar a hacer lo correcto.

La **evaluación procesual**, entendida como proceso (de aprendizaje) participativo de revisión de efectos a diferentes niveles, es un elemento de monitoreo periódico central para programas y proyectos. Sobre la base de dichos procesos de aprendizaje en el equipo del ZFD/GIZ y en la OCP, se adaptan las actividades y las teorías de cambio, y en dado el caso también los efectos directos y los indicadores procesuales. Se puede distinguir entre la evaluación formativa y la evaluación sumativa.

Evaluación formativa: La evaluación formativa acompaña un proyecto o programa a lo largo de su implementación. En ésta, se examinan y valoran periódicamente los resultados (productos, efectos directos y efectos estratégicos). Su finalidad es iniciar procesos de aprendizaje, para, en su caso, adaptar las teorías de cambio (teorías de cambio), indicadores procesuales y actividades.
Evaluación sumativa: Se llama evaluación sumativa a una evaluación de los efectos de un proyecto o programa tras su finalización. Los efectos (directos y estratégicos), la eficiencia y la sostenibilidad son evaluados de manera global. (→ Estación # 7: Monitoreo).

Sobre la base de evaluaciones sumativas del proyecto, del programa y de la cooperación con la OCP, se pueden identificar de manera clara las contribuciones del ZFD/GIZ a la paz y la reconciliación. Estas contribuciones se pueden elaborar como historias de éxitos *(success stories)* y pueden ser utilizadas en el trabajo de relaciones públicas.

La TLS se revisa periódicamente –cada tres a cinco años, según la duración de la TLS en cuestión– cotejándola con el trabajo realizado en los proyectos.

La evaluación de un programa ZFD/GIZ se debe realizar al final de un ciclo de programa (→ DO 16: Informe del taller "Lecciones aprendidas"). De ser posible, las evaluaciones de fin de programa deben realizarse mediante de consultoría externas (en cooperación con el equipo del ZFD/GIZ).

Las evaluaciones sumativas también se llevan a cabo en los proyectos. En estos casos, se evalúa, por un lado, el resultado global de un proyecto (en general, después de tres a cinco años) y, por otro lado, la cooperación con la OCP. A nivel de expertos y expertas ZFD, se evalúa el trabajo y la cooperación entre expertos y expertas locales e internacionales, así como con la OCP.

La herramienta siguiente ofrece recomendaciones sobre cómo abordar la evaluación de un programa ZFD.

Documentos de orientación relevantes:

- DO 9: Monitoreo de la contribución (a los efectos) del cooperante del ZFD

Documentos complementarios:

- OCDE/CAD (2012): *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility – Improving Learning for Results* (Evaluación de las actividades de consolidación de la paz en contextos de conflicto y fragilidad. Mejorar el aprendizaje para obtener resultados), véase

http://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/4312151e.pdf.

- CDA; Rogers, Mark (2012): *Evaluating Relevance in Peacebuilding Programs*, (Evaluación de la pertinencia de los programas de consolidación de la paz), véase https://www.cdacollaborative.org/publication/evaluating-relevance-in-peacebuilding-programs/
- CDA (2009): *Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual* (Reflexión sobre la práctica de la paz. Manual de capacitación para los y las participantes), véase http://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA_RPP%20Manual.pdf.
- CDA; Reimann, Cordula; Chigas, Diana; Woodrow, Peter (2012): *An Alternative to Formal Evaluation of Peacebuilding: Program Quality Assessment* (Una alternativa a la evaluación formal de la consolidación de la paz: evaluación de la calidad de los programas), véase https://www.cdacollaborative.org/publication/an-alternative-to-formal-evaluation-of-peacebuilding-program-quality-assessment/

Epílogo: Gestión de conocimientos

Competencia en materia de PME: ¿un recurso del ZFD que aporta valor añadido?

En el ZFD, se entiende a la gestión de conocimientos como un **proceso de aprendizaje en común a partir de la experiencia**. La gestión de conocimientos y PME son procesos estrechamente vinculados entre sí que se benefician mutuamente.

Por un lado, los datos y conclusiones extraídas del monitoreo y la evaluación son importantes para el aprendizaje en común en el programa ZFD global. La valoración del conjunto de experiencias de aprendizaje a partir de M&E ofrece la base para garantizar y mejorar la calidad y los resultados del ZFD, por ejemplo, proporcionando los resultados del monitoreo y la evaluación para planificaciones y para enfoques innovadores replicables.

Por otro lado, la gestión de conocimientos se entiende como la planificación, el monitoreo y la gestión de procesos e instrumentos que aumentan la eficiencia del 'recurso conocimientos'. Con esta intencionalidad, debe ser tomada en cuenta desde un comienzo, tanto en el programa como en los proyectos.
En otras palabras: La gestión de conocimientos o el aprendizaje deben ser **parte integral del PME**.

Planificación de la gestión de conocimientos

Complementariamente a la **planificación del contenido** de un programa o proyecto, hay que definir **qué conocimientos** se generan, documentan, sistematizan y comparten, y de qué manera. Esto puede incluirse en la planificación del programa o proyecto, en forma de actividades (p. ej. un taller sobre las enseñanzas extraídas), servicios (intercambiar de conocimientos entre contrapartes) o productos (publicaciones, etc.), asignando los recursos necesarios (tiempo, presupuesto).

Ya en la TLS se debería fijar los enfoques temáticos prioritarios del aprendizaje conjunto. A nivel de programa, esto debe tenerse en cuenta en el marco de la elaboración de la solicitud, y a nivel de proyecto debe estar integrado en el taller de planificación.

Posibles preguntas generadoras:

- ¿A qué experiencias del programa global ZFD podemos recurrir?
- ¿De quién y con quién podemos aprender? ¿Cómo organizamos ese intercambio de experiencias en el marco de nuestro programa/proyecto? ¿Qué recursos necesitamos para ello?
- ¿Cuáles de nuestras propias experiencias pueden ser interesantes para otros? ¿Cómo podemos sistematizarlas y transmitirlas? ¿Qué recursos necesitamos para ello?

O, más en detalle:

Teoría de cambio

- ¿Mediante qué teorías de cambio y estrategias pueden alcanzarse efectos dentro de los diversos enfoques de trabajo del ZFD? ¿Cómo éstos pueden integrarse en la planificación del propio programa/proyecto?

Efectos directos

- ¿Qué actividades, instrumentos y métodos han demostrado ser particularmente útiles para alcanzar los efectos?

Monitoreo de la gestión de conocimientos

- ¿Qué ha funcionado bien hasta ahora y debería mantenerse (prácticas prometedoras)? ¿Por qué

exactamente ha funcionado?

- ¿Dónde han surgido problemas? ¿Por qué? ¿Qué debería cambiar en la ejecución, a futuro?
- ¿Qué soluciones ya se han intentado y cómo han funcionado?
- ¿Cómo se documentan y se transmiten las experiencias relevantes del trabajo del programa/proyecto?
- ¿Cómo funcionan el intercambio y el trabajo en red dentro del programa y los proyectos ZFD?

Evaluación de la gestión de conocimientos

- ¿Qué ha funcionado bien y puede ser transmitido a otros programas y proyectos (buenas prácticas)? ¿Por qué precisamente ha funcionado bien? ¿De qué manera exactamente se podría repetir ese éxito en un programa/proyecto similar? ¿Quién tendría que hacer qué, cuándo y cómo?
- ¿Dónde han surgido problemas y por qué? ¿Qué se cambió a raíz de ello? ¿Qué intentos de solución han funcionado? ¿Qué debería hacerse exactamente, o no hacerse, o hacerse de otra manera en programas/proyectos similares, para que no vuelva a producirse ese problema?

V. Documentos de orientación

¡Vayamos a lo concreto!

DO 1: Instrumentos para el análisis de conflictividad

DO 2: Matriz RPP

DO 3: Taller de planificación

DO 4: Sondeo del puesto de cooperante

DO 5: Acuerdo de cooperación (MoU)

DO 6: Sensibilidad al conflicto, género y enfoque de derechos humanos

DO 7: Monitoreo de los efectos directos del proyecto

DO 8: Monitoreo de los efectos directos del programa

DO 9: Monitoreo de la contribución (a los efectos) del experto o de la experta ZFD

DO 10: Informe del cooperante del ZFD

DO 11: Informe del experto o de la experta ZFD nacional

DO 12: Informe del coordinador o de la coordinadora del ZFD

DO 13: Solicitud de Subsidio Local

DO 14: Informe de Subsidio Local

DO 15: Monitoreo y actualización de la TLS

DO 16: Informe del taller de lecciones aprendidas

DO 17: Evaluación

DO 18: Historias de éxito y aprendizaje

DO 19: Reseña de los procesos PME

Glosario

Actividad

Acción operativa en la labor cotidiana del proyecto. Su contenido se deriva de los efectos directos definidos y de los indicadores procesuales (hitos), y está determinada principalmente por el enfoque del programa. En la lógica de resultados de PME, las actividades se formulan después de establecer los efectos estratégicos y directos, y se justifican por la teoría del cambio relativa a la intervención.

Análisis de actores

Descripción de los actores involucrados en el conflicto, con sus intereses, relaciones recíprocas, estrategias, percepciones del conflicto y bases de poder.

Análisis de conflictividad

Representación metodológicamente guiada de la dinámica de un conflicto. Describe un entramado social de causas y efectos que se modifica con el tiempo y determina la dinámica del conflicto.

Análisis de contexto

Análisis del contexto geográfico, cultural, político, social, económico e institucional, y factores externos que determinan un marco de referencia más amplio (en general, de un país).

Conectores y divisores (elementos que unen y que separan)

Elementos (personas, instituciones, símbolos, etc.) que unen o separan en un contexto de conflicto. Los conectores superan las fronteras del conflicto (potencial de paz, agentes de paz); los divisores agudizan el conflicto y representan fuentes de violencia de hecho o en potencia (potencial de violencia). Por principio, se trata de fortalecer a los conectores y debilitar a los divisores. “Conectores y divisores”, como dupla conceptual, constituyen un hallazgo fundamental del enfoque de Acción sin Daño. Se identifican a través del análisis de conflictividad o del análisis de actores. Desempeñan un papel importante al momento de elegir los puntos de abordaje de la intervención.

Conflictividad

Conjunto de factores del contexto que provocan conflictos (latentes o manifiestos) en determinado territorio. Un *conflicto*, en cambio, es “solo” una de las muchas expresiones de dicha conflictividad. La distinción es relevante, por el hecho de que el ZFD no pretende resolver conflictos puntuales, sino transformar conflictos o –mejor– la conflictividades, que busca transformar las causas subyacentes de los conflictos. No obstante, aunque el concepto “análisis de conflictividad” sea más preciso, se suele usar “análisis de conflicto”, probablemente porque ni en alemán ni en ingles existe esta diferenciación.

Consorcio

Agrupación de las organizaciones ejecutoras del ZFD en Alemania.

Dinámica del conflicto

Confluencia de diversos factores en el surgimiento y la evolución de un conflicto (comportamientos de actores individuales y grupos de actores, condición del entorno natural y social de los grupos afectados).

Efecto directo

Efecto directo planeado o alcanzado de hecho durante el período de ejecución del programa o proyecto. Los efectos directos de programas y proyectos deben estar claramente relacionados los unos con otros. Determinantes: por un lado, cambios en la actuación de determinados actores cuya contribución al proceso de cambio es esencial; por otro lado, cambios de las estructuras en los ámbitos cultural, sociopolítico e institucional.

Efecto estratégico

Efectos *indirectos* y a largo plazo de un programa ZFD. Determinantes: reducción de la violencia, paz positiva. Sinónimos: Paz Firme y Duradera, visión de paz.

Efectos

Son cambios de una situación, estructuras, comportamientos o actitudes. Deben diferenciarse de las acciones y actividades, así como de los productos y servi-

cios de un proyecto. Abarcan efectos directos y efectos estratégicos. A diferencia de los efectos directos, los efectos estratégicos no se producen directamente a través de una intervención. Surgen solo indirectamente mediante la compleja interacción de diversos impulsos, acciones y acontecimientos. Los efectos pueden ser intencionados o no intencionados.

Enfoque de derechos humanos

Referencia sistemática a las normas internacionales de derechos humanos (= derechos humanos fundamentales) y observancia de los principios de derechos humanos (no discriminación ≙ imparcialidad, igualdad de oportunidades, participación, empoderamiento, transparencia, obligación de rendición de cuentas), fortalecimiento de los y las titulares de derechos (para que conozcan y exijan sus derechos) y fortalecimiento de las capacidades de los y las titulares de deberes (por ejemplo, instituciones estatales y su obligación de garantizar los derechos humanos); enfoque de derechos humanos ≠ proyectos de derechos humanos.

Enfoque de trabajo

Una forma determinada de trabajo por la paz. En el ZFD, este término se utiliza en dos sentidos: por un lado, en el sentido de un enfoque de trabajo *común* de las organizaciones ejecutoras del ZFD en un país, como parte de la TLS y, por otro lado, como enfoque de trabajo *específico* aplicado por las organizaciones ejecutoras individuales. El enfoque de trabajo determina la puesta en práctica (temas, métodos, niveles y recursos) de la estrategia de una organización ejecutora o de un programa en un país determinado. Además, explica por qué se considera que el abordaje puede ser exitoso (p. ej. elección de los socios de cooperación, del modelo de cooperación y de los grupos meta, justificación de las teorías de cambio relativas a la intervención).

Evaluación formativa

Evaluación y reflexión sobre los efectos (a nivel de productos, efectos directos y efectos estratégicos) durante un proyecto/programa. Sinónimo: acompañamiento del proceso.

Evaluación sumativa

Evaluación valorativa de los efectos que se efectúa tras la conclusión de un proyecto/programa. Abarca los resultados (efectos directos y estratégicos), la eficiencia y la sostenibilidad.

Experto o experta local

Experto o experta de un país contraparte ligada contractualmente a una OCP. Colaboradores y colaboradoras de las OCP financiados mediante Subsidios Locales que participan directamente en la ejecución del proyecto con el ZFD.

Experto o experta nacional

Personal técnico de la GIZ que trabaja en un programa ZFD.

Género

Características socialmente atribuidas a mujeres, hombres y personas LGBTI (lesbianas, gay, bisexuales, transgénero, intersexuales).

Indicador procesual

Hito que marca los pasos intermedios hacia la consecución de los efectos a los que aspira un programa. A diferencia de los efectos directos, que no son modificables, los indicadores procesuales pueden ser adaptados o complementados por otros durante la ejecución del programa.

Matriz rpp

Matriz de reflexiones acerca de las prácticas de paz (*Reflecting on Peace Matrix*). Matriz de cuatro cuadrantes en la cual se representan y contextualizan de manera visual, integral y ordenada los elementos esenciales de PME. Instrumento central del PME del ZFD/GIZ para la presentación y lógica de resultados.

Mayor número de personas

En la matriz RPP: Generalmente, personas que de alguna manera están afectadas por el conflicto (*more people*).

Monitoreo

Medición y observación de procesos y fenómenos.

Narrativa

Una narrativa es un relato que aporta sentido, que influye la manera en la que las personas perciben su entorno. Transmite valores y emociones, y, en general, está relacionada con un grupo cultural y cambia con el tiempo. En este sentido, una narrativa no es una historia cualquiera, sino un relato establecido y dotado de legitimidad. Para el trabajo del ZFD son especialmente relevantes las "narrativas políticas". En esta GUÍA: expresión, a través del lenguaje, de ideas y representaciones sobre los cambios que se producen y deben producirse con las intervenciones del ZFD, para promover la paz.

Necesidades de paz

Necesidades constatadas en el análisis de conflictividad *(peace building needs)*, en las que hay que trabajar en el sentido de la transformación del conflicto para asegurar la paz. En el PME del ZFD/GIZ, las necesidades de paz se manifiestan en primer lugar en las teorías del cambio relativas a la transformación (y en un paso subsiguiente en los efectos directos y los indicadores procesuales). Responden a la pregunta ¿qué debe modificarse en la sociedad y la región del conflicto para que se reduzca la violencia estructural y personal y se allane el camino para una paz positiva?

Nivel consorcio

Por un lado, interacción entre las organizaciones ejecutoras del ZFD presentes en un país, y entre las organizaciones ejecutoras del ZFD y el BMZ. Por otro lado, los resultados de dicha interacción.

Nivel programa

Interacción de los actores de la gestión de una solicitud (al BMZ) y de la planificación del programa. Interfaz entre la ejecución local de un programa, la gestión de programas y subsidios del BMZ y el consorcio de organizaciones ejecutoras del ZFD.

Nivel proyecto

Interacción de los actores que trabajan en la implementación de un programa o son afectados por ésta. A nivel se llevan a cabo las actividades e intervenciones de un programa.

Paz Firme y Duradera

Término acuñado en el marco del proyecto RPP del CDA (en el original, PEACE WRIT LARGE, 'paz escrita con mayúsculas'), que hace referencia a la necesidad de que los proyectos y programas de paz muestren cómo sus iniciativas individuales y locales ('paz escrita con minúsculas'), junto con iniciativas de otros actores, a lo largo del tiempo, contribuyen a una paz más amplia a nivel social.

Personas clave

Con personas clave se alude a personas que tienen una influencia significativa sobre las dinámicas del conflicto. Son relevantes con respecto a la matriz RPP.

Producto

Bien o servicio ofrecido a través de las actividades del programa ZFD. Es expresión de la ejecución efectiva del programa. Hay tres tipos de productos:
1) reuniones y eventos llevados a cabo durante la ejecución del programa;
2) número o porcentaje de personas que se beneficiaron de una actividad;
3) productos materiales.

Programa

Intervención autorizada por el BMZ en un país (o una región transnacional) con base en una solicitud del ZFD/GIZ a EG.

Proyección de futuro

Concepto proveniente del *coaching*. "Guion" para un escenario que transmite información sobre cómo se proyecta el futuro: en ese sentido, es una concreción de lo que realmente desean las personas en contextos de conflicto. Es útil para formular la visión de paz (efecto estratégico) y los efectos directos. La proyección de futuro debe dejar margen para soluciones creativas y ayudar a las personas a salir de fijación al conflicto. Al mismo tiempo, debe describir un objetivo realista y alcanzable.

Proyecto

Implementación local de un programa a través de la cooperación con OCP en el lugar (con diferentes características y constelaciones, según programa).

Recursos

Recursos financieros y materiales, así como competencias técnicas y de asesoramiento de los y las expertas ZFD y de la organización ejecutora ZFD, así como competencias de las OCP locales.

Sensibilidad al conflicto

La actuación sensible al conflicto es una *conditio sine qua non* para *todos* los programas de cooperación para el desarrollo, pero especialmente en el trabajo por la paz. Requisito: reflexión crítica sobre los efectos positivos y negativos del propio comportamiento y de las intervenciones del programa/proyecto (basado en el enfoque de Acción sin Daño*)*. Dado que el ZFD trabaja explícitamente por la paz *(working on conflict)*, no se trata solo de evitar daños *("do no harm")*, sino también, ante todo, de ejercer una influencia positiva en el conflicto *(do some good)*.

Subindicador

Se utiliza para medir más a detalle un indicador procesual.

Teoría

Un sistema coherente de hipótesis más o menos fundadas empíricamente y más o menos formalizadas. Orientación básica.

Teoría de cambio (TdC)

Hipótesis sobre la manera en la que puede lograrse un cambio en una situación de conflicto (muchas veces en una redacción del tipo "si… entonces…"). Se distingue entre teorías de cambio relativas a los efectos directos (influencia sobre la dinámica del conflicto, lógica de transformación) y relativas a las actividades (lógica de intervención).

TdC relativa a la transformación

La teorías de cambio relativa a la transformación dice qué condiciones hay que crear en una dinámica de conflicto dada para que ocurra una transformación del conflicto sostenible. Los resultados transformativos se refieren a las relaciones de causalidad entre condiciones, efectos directos e efectos estratégicos (relación "si… entonces…"), a diferencia de la…

TdC relativa a la intervención

La teorías de cambio relativa a la intervención dice con qué enfoque de trabajo e inversión de recursos y mediante qué actividades se pueden crear las condiciones para alcanzar los efectos deseados. Las teorías de cambio relativas a la intervención se refieren a la relación "si… entonces…" entre productos y condiciones o efectos directos.

Transformación del conflicto

Modificación o redefinición de los factores en un conflicto dado. Las intervenciones/programas que fomentan la paz apuntan a una transformación, es decir a una modificación de los factores y causas del conflicto. También se suele equiparar con el enfoque sistémico, que pone el foco en las relaciones entre distintos factores de conflicto y la dinámica de estos. Cambios en el comportamiento de los actores, cambios de actitud frente al conflicto y cambios estructurales, institucionales y culturales permitirán crear una realidad nueva, libre de violencia (transformada).

Visión de paz

Proyección de cómo serán las condiciones de vida y los comportamientos futuros de las personas involucradas en un determinado contexto de conflicto. Construcción creativa en la que se incluye al mayor número de personas con ayuda del "supuesto milagro" y del método *movie* (monitoreo de resultados, ZIVIK). Sinónimos: paz global, Paz Firme y Duradera.

Terminología central en tres idiomas

Español	Alemán	Inglés
Acción sin Daño	Do No Harm	Do No Harm
Actividad	Aktivität	Activity
Actor de conflicto	Konfliktakteur	Conflict actor
Actor de paz	Friedensakteur	Peace actor
Análisis breve político-económico	Politökonomische Kurzanalyse	Brief political and economic analysis
Análisis de actores	Akteursanalyse	Actor/Stakeholder analysis
Análisis de conflictividad	Konfliktanalyse	Conflict analysis
Análisis de contexto	Kontextanalyse	Context analysis
Cadena de resultados	Wirkungskette	Results chain
Comparación entre valores nominales y efectivos	Soll-Ist-Abgleich	Comparing target and performance (values)
Concepción de resultados	Wirkungsverständnis	Understanding of results
Contexto de conflicto	Konfliktkontext	Conflict context
Coordinador/a	Koordinator/in	Coordinator
Criterios de efectividad	Effektivitätskriterien	Effectiveness criteria
Directrices normativas (obligatorias)	Normative Leitlinien/ Handreichungen	Normative guidelines
Documentos de orientación y apoyo	Arbeitshilfen	Manuals/Tools
Efecto directo	Outcome	Outcome
Efecto estratégico	Impact	Impact
Estrategia ZFD conjunta de país	Trägerübergreifende Länderstrategie	CPS country strategy
Evaluación	Evaluation	Evaluation
Evaluación de resultados	Wirkungsanalyse	Impact assessment
Experta/o ZFD	ZFD-Fachkraft	CPS Expert
Experto/a Local	Einheimische Fachkraft	Local Expert
Género	Gender	Gender
Gestión basada en resultados	Wirkungsorientiertes Management	Results-based management
Gestión de conocimientos	Wissensmanagement	Knowledge management

Español	Alemán	Inglés
Grupo meta	Zielgruppe	Target group
Grupos de actores	Akteursgruppen	Groups of actors
Guía	Leitfaden	Guideline
Hipótesis de efectos	Wirkungsannahme	Results hypotheses
Historias de éxitos	Success stories	Success stories
Hito	Meilenstein	Milestone
Indicador procesual	Prozessindikator	Process indicator
Informe de Subsidio Local	ÖZ-Bericht	Local Subsidy report
Instrucciones (modelo práctico)	Handlungsanweisungen	Instructions
Lecciones aprendidas	Lessons learned	Lessons learned
Lógica de resultados	Wirkungslogik	Results model
Matriz RPP	RPP-Matrix	RPP matrix
Medir	Messen	Measure
Mejores prácticas	Best practices	Best practices
Métodos	Methoden	Methods
Monitoreo de resultados	Wirkungsmonitoring	Results-based monitoring
Monitoreo participativo	Partizipatives Monitoring	Participatory monitoring
Nivel de efectos	Wirkungsebene	Results level
Organización contraparte	Partnerorganisation	Partner organization
Orientación hacia resultados	Wirkungsorientierung	Results orientation
Paz Firme y Duradera	PEACE WRIT LARGE	PEACE WRIT LARGE
Planificación	Planung	Planning
Programa	Programm	Programme
Proyecto	Projekt	Project
Recurso	Ressource	Resource
Reflexiones acerca la Práctica de la Paz	Reflecting on Peace Practice	Reflecting on Peace Practice
Relación causal de efectos	Wirkungszusammenhang	Causal link
Sensibilidad al conflicto	Konfliktsensibilität	Conflict sensitivity
Servicio Civil para la Paz	Ziviler Friedensdienst	Civil Peace Service
Subsidio Local	Örtlicher Zuschuss	Local subsidies
Taller de planificación	Planungsworkshop	Planning workshop

Español	Alemán	Inglés
Temas transversales	Querschnittsthemen	Cross-cutting issues
Teoría de cambio	Theory of Change	Theory of change
Tipología de conflictos	Konflikttypologie	Conflict typology
Transformación de conflictos	Konflikttransformation	Conflict transformation
Visión de paz	Friedensvision	Peace vision

Teorías de cambio
Visión
Proyecto
Conocimiento técnico
Monitoreo
Viaje de PME
Hitos
Nivel del proyecto
Indicadores de proceso
Planificación
Documentación
Evaluación
Herramientas
Labor por la paz
Proyección de futuro
Impacto
Insumos
Actividades