

Una pedagogía para la consolidación de la paz: Práctica de un modelo integrador para el análisis y la respuesta a los conflictos

A Pedagogy for Peacebuilding: Practicing an Integrative Model for Conflict Analysis and Response

Mark Hamilton

American University e Inter-American Defense College, Washington D.C., EEUU

Ésta es una versión traducida al español del artículo publicado por Revista de Mediación en su idioma original. La traducción es una cortesía de Revista de Mediación para sus lectores hispanohablantes.

Para referenciar este artículo, se lo debe citar de la siguiente manera: Hamilton, M. (2015). A Pedagogy for Peacebuilding: Practicing an Integrative Model for Conflict Analysis and Response. *Revista de Mediación*, 8, 2, e3 (9 pages).

Manuscrito recibido: 04/12/2015

Manuscrito aceptado: 11/12/2015

Resumen: El presente artículo presenta un modelo de enseñanza original –una «pedagogía para la consolidación de la paz»– diseñado para ayudar a los estudiantes y profesionales a integrar el análisis de conflictos en sus intervenciones. El autor habla sobre la importancia del análisis de los conflictos y compara enfoques alternativos, centrándose en la teoría vs. el contexto vs. las prioridades tecnocráticas. El artículo explica entonces las «teorías del modelo de cambio integradas» del autor y entrelaza siete elementos: 1) el análisis del contexto y la evaluación de las necesidades, 2) el objetivo general de la intervención, 3) la teoría del cambio, 4) los objetivos y actividades específicas, 5) los beneficiarios, partes interesadas y saboteadores, 6) el alcance, recursos y riesgos, y 7) los indicadores de éxito. En un mundo fragmentado asediado por distintos conflictos sociales, políticos y familiares necesitamos herramientas abarcadoras (y formación práctica) para entender mejor el conflicto y poder responder a él.

Abstract: This article introduces an original teaching model –a «pedagogy for peacebuilding» –designed to help students and practitioners integrate conflict analysis in response interventions. The author discusses the importance of conflict analysis and compares alternative approaches, focused on theory vs. context vs. technocratic priorities. The article then explains the author's «integrated theories of change model» and weaves together seven elements: 1) context analysis and needs assessment, 2) overall goal of intervention, 3) theory of change, 4) specific objectives and activities, 5) beneficiaries, stakeholders and spoilers, 6) scope, resources and risks, and 7) indicators of success. In a fragmented world beset by diverse social, political, and familial conflicts, we need comprehensive tools (and hands-on training) to better understand and respond to conflict.

Palabras clave: Análisis del conflicto, consolidación de la paz, resolución de conflictos, teoría del cambio, enseñanza.

Keywords: Conflict Analysis, Peacebuilding, Conflict Resolution, Theory of Change, Teaching.

Mark Hamilton

El Dr. Mark Hamilton forma parte del cuerpo de profesores del Colegio Interamericano de Defensa (Inter-American Defense College) y enseña como profesor adjunto en la Escuela del servicio internacional de la American University; ambas instituciones se encuentran en Washington DC. Ha impartido clases en cursos de grado y de posgrado en varias instituciones académicas y ha desarrollado su experiencia facilitando talleres profesionales para funcionarios de nivel medio y senior en las Américas, Oriente Medio y Asia. Ha sido asesor de distintas instituciones intergubernamentales, sin ánimo de lucro y académicas sobre temas entre los que se encuentran el diseño curricular, evaluación de programas, análisis de conflictos y establecimiento de la paz, compromiso de los jóvenes, ciberseguridad, y reforma del sector de la seguridad. Publica activamente y ha presentado investigaciones originales en distintas conferencias globales como por ejemplo una conferencia sobre juventud y establecimiento de la paz en un foro de alto nivel de la UNESCO en París. El Dr. Hamilton obtuvo su diploma de MA en Desarrollo internacional y su doctorado en Relaciones internacionales en la American University. Es miembro activo de la Asociación de estudios internacionales y la Asociación americana de ciencias políticas entre otros grupos profesionales, y forma parte del consejo asesor de varias fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro educativas y de trabajo con jóvenes, por ejemplo Young Peacebuilders, y participa igualmente del consejo editorial de Revista de Mediación.

Las opiniones, conclusiones y recomendaciones expresadas o que queden implicadas en el presente artículo son las de sus autores y no reflejan necesariamente la política o posición oficial ni del Colegio Interamericano de Defensa, ni de la Junta Interamericana de Defensa, ni de la Organización de Estados Americanas, ni la del país u organización representada por el autor.

La correspondencia sobre este artículo debe enviarse al autor al email: Mark.hamilton@iadc.edu

Introducción: ¿Por qué análisis del conflicto?

«Misión cumplida» se podía leer en un estandarte que flameaba detrás del presidente de Estados Unidos George W. Bush en mayo de 2003, de pie en lo alto del portaaviones USS Abraham Lincoln declara la victoria en Irak. La semilla de un conflicto permanente es inapreciable, y unos doce años más tarde la ciudadanía de Irak sigue inmersa en la violencia y en los disturbios políticos.

A principios de la década de 1970 en el sudeste asiático, políticos de la mayoría étnica celebraron el cambio de nombre de su país de Ceilán por el singalés Sri Lanka y ganarse el apoyo popular cambiando el idioma para la educación superior al singalés (vs. el inglés colonial). La respuesta contraria por parte de la minoría étnica Tamil no se vio venir, y desembocó en tres décadas de resistencia armada por parte de grupos separatistas como el de los Tigres tamil.¹

A nivel más general, en familias de todo el mundo –desde España a Sudáfrica y de Singapur a Surinam– parejas estresadas por los problemas económicos reaccionan culpándose uno al otro. En muchos casos, la escalada del conflicto los conduce al divorcio, la desconfianza y una división de bienes, lo que aumenta lo que genera el estrés económico y precipita el conflicto familiar.²

Muy a menudo en los conflictos globales –por no hablar de las refriegas locales y familiares– nos guiamos por respuestas apresuradas y reaccionarias. No conseguimos analizar críticamente las causas y las dinámicas que guían a un conflicto, y mucho menos miramos como prevenirlo en el futuro o transformarlo.

Una definición tradicional de conflicto habla de la «lucha por los valores y reivindicaciones por un estatus, poder y recursos que son escasos» (Coser 1956). La cultura popular habla de los impactos negativos de un conflicto y de los resultados devastadores que acompañan a la violencia social y política. Aunque nos da igualmente la oportunidad de catalizar un cambio necesario. Según Lederach (2003, p. 15) el conflicto es «un fenómeno natural que crea un potencial para un crecimiento constructivo».

El concepto de consolidación de la paz recoge el paradigma del «crecimiento constructivo» de Lederach y reúne las prioridades gemelas de la construcción de instituciones y la «reducción del riesgo» de violencia (Barnett, Kim, O'Donnell y Sitea, 2007). Los pacificadores no persiguen la ausencia del conflicto sino su transformación. Su objetivo es emplear las lecciones de los conflictos para crear una alternativa, un futu-

ro más pacífico³. Pero está claro que tienen que empezar por reconocer y analizar dichos conflictos.

En palabras de los profesionales Engely Korf (2005, p. 95), «el análisis del conflicto ayuda a que las partes interesadas reconsideren sus perspectivas, que a menudo están extremadamente influenciadas por las emociones, los malentendidos, supuestos, sospechas y desconfianza».

Enfoques alternativos del análisis de los conflictos

Incluso los profesionales dedicados a entender las dinámicas del conflicto se encuentran a veces limitados por unos enfoques analíticos en «compartimentos estanco». Existe una tendencia habitual a caer en uno de estos tres cuadros al abordar y responder a un conflicto: a) enfoque centrado en la teoría, b) enfoque centrado en el contexto, o c) enfoque centrado en la planificación tecnocrática. Cada enfoque se caracteriza por fortalezas y debilidades relevantes.

Enfoque centrado en la teoría

Los científicos sociales (concretamente en las disciplinas de la economía, la ciencia política, la psicología y la sociología) desarrollan marcos conceptuales generales para ayudar a explicar las dinámicas de los conflictos en distintos contextos sociopolíticos (Azar 1990, Collier y Hoeffler 1998, Gurr 1993, King, Keohane y Verba 1994, etc.). Los teóricos se centran normalmente en variables explicativas selectas, guiados por valores comunes de la investigación entre los que se encuentran la calma, claridad, objetividad, y amplitud de la aplicabilidad. Las debilidades fundamentales del enfoque centrado en la teoría refleja sus mayores fortalezas: falta de especificidad contextual entre los casos y muy a menudo falta de una guía operativa sobre cómo implementar los cambios «sobre el terreno».

El caso que se aplica a este punto es que una respuesta teórica a la violencia de los jóvenes en todo el mundo prioriza el desarrollo de categorías conceptuales para «etiquetar» a los actores relevantes del conflicto. El arquetipo de los «niños soldados» permite a los teóricos comparar distintos conflictos en tiempo y espacio, por ejemplo, Nicaragua en la década de 1980, Sierra Leona en la de 1990, y muchos otros países en la de 2000 (Irak, Myanmar, Nepal, Sri Lanka, Sudan, Siria, Uganda, etc.). Especialmente en estudios cuantitativos, la prioridad es normalmente la claridad teórica y el rigor metodológico versus el conocimiento de campo específico de los casos.

¹ Ver la explicación del caso de Sri Lanka en Richardson (2005), entre otras fuentes. ² La mediación es una herramienta útil que ayuda a gestionar los estresores familiares (económicos y otros), catalizando el análisis crítico y desarrollando en el que ganan todas las partes rivales, según Baruch Bush y Ganong Pope (2008), Miranzo de Mateo (2010), etc. ³ Según el Informe Brahimi de Naciones Unidas sobre la reforma de la consolidación de la paz, ésta considera «las bases de la paz y ofrecer los instrumentos para construir sobre ellas algo más que la mera ausencia de la guerra (United Nations, 2000, p. 3).»

Enfoque centrado en el contexto

El enfoque contrario busca el apoyo de antropólogos e historiadores que argumentan a favor de la especificidad de los casos y la investigación de campo profunda para describir e interpretar los escenarios de los conflictos (Nordstrom y Robben 1995, Shepler, 2014, etc.). Hay aversión a la gran teoría y a los estudios cuantitativos, para centrarse en su lugar en los matices contextuales y el conocimiento localizado. El enfoque centrado en el contexto bebe de las ricas narrativas de campo y de las orientaciones de programas específicos; sin embargo, puesto que las lecciones son muy difíciles de exportar, el enfoque no consigue hacerse eco entre los muchos donantes y legisladores centrados en los fenómenos de los conflictos globales más amplios.

Aplicando la idea de los «niños soldados» y de la violencia entre los jóvenes, los analistas del enfoque centrado en el contexto subrayan las diferencias entre los casos, mapeando cuidadosamente los distintos actores y precursores del conflicto de Sierra Leona versus el de Sri Lanka, por ejemplo. Es posible que pongan problemas a las comparaciones de los distintos casos y critiquen el énfasis sobre las «buenas prácticas» y los programas copiados que se dan en el terreno. A menudo denuncian cómo la «sabiduría convencional» y las soluciones descontextualizadas desarrolladas por los expertos en Washington, Londres o Ginebra son contraproducentes para las dinámicas de los conflictos locales.

Enfoque centrado en la planificación

El enfoque final del análisis de los conflictos se basa en las disciplinas aplicadas de los asuntos públicos, la investigación operativa y la gestión, que comparten un «proceso» de orientación común. Este enfoque se centra en la orientación de los expertos para desarrollar planos operativos, sistematizar la implementación de programas, y hacer un seguimiento creíble de los resultados e impactos de los programas (March y Simon, 1958; Perrin 2012, etc.). Muchos donantes y legisladores prefieren el enfoque de planificación tecnocrática debido a sus posibilidades de exportación y el hecho de que se presta atención a la rendición de cuentas. Sin embargo, sus críticos consideran las teorías subyacentes a la intervención tecnocrática carecen de matices y que su puesta en marcha no ve, a menudo, el contexto político local.

En el caso de los «niños soldados» y en el de la violencia entre los jóvenes, un enfoque de planificación tecnocrática se centraría en las intervenciones con programas operativos. El análisis de conflictos no se valora como un fin en sí mismo (para no confirmar una teoría determinada, por ejemplo enfoque a, o para entender mejor el contexto de un conflicto, por ejemplo enfoque b). Por el contrario, el análisis de conflictos del enfoque c sirve para aclarar los parámetros técnicos utilizados en las intervenciones de respuesta. Los planificadores se centran en

identificar las «mejores prácticas» relevantes de otros contextos, y aclaran sus procedimientos para las intervenciones, y determinan las medidas utilizadas para evaluar el éxito. Según este enfoque tecnocrático, las exigencias de los donantes se imponen sobre la voz y las necesidades de los actores locales.

En los últimos años, he tenido el privilegio de trabajar y adaptar estos tres enfoques a cursos y formaciones concretos que he dado a una gama de organizaciones y perfiles de participantes. He preparado cursos de formación en el sector de las ONG para profesionales locales, he dado clases especiales en universidades de élite para cuerpos académicos de élite, y he trabajado en los sectores intergubernamentales y de la defensa, enseñando a altos cargos estatales a pensar críticamente sobre la construcción de la paz y la seguridad «multidimensional». En mi trabajo con todos estos clientes y estudiantes diversos he oído el clamor por enfoques holísticos e integrados que tengan sentido y que puedan marcar la diferencia en nuestro entorno global caracterizado por el trabajo en red y la fragmentación política.

Trabajando en estos sectores he intentado integrar los mejores aspectos de los tres enfoques del análisis de conflictos. Los estudiantes y los participantes en las formaciones hacen acopio de la riqueza de la teoría multidisciplinaria para profundizar su análisis crítico y reconocer sus propios sesgos y «puntos ciegos». Al mismo tiempo, reconocemos las particularidades del contexto sociopolítico e intentamos evitar los errores de los programas modelo que valen para todo. Finalmente, los estudiantes aprenden a usar herramientas objetivo de planificación tecnocrática para estructurar respuestas más lógicas e integradas.

Me baso en una gran variedad de fuentes y disciplinas para la información que doy en mis clases y, en la medida de lo posible, intento que estos recursos se puedan compartir para los comentarios y colaboración de las comunidades más amplias de la construcción de la paz, el desarrollo y la cooperación.

Un modelo didáctico de análisis de conflictos y su respuesta

En mis clases y formaciones, empezamos normalmente con una definición participada de los términos clave. Los estudiantes hacen una lluvia de ideas sobre los que entienden de los términos elegidos y entablamos un debate académico sobre los conceptos volcados, entre los que se encuentran: conflicto, paz, desarrollo, construcción de la paz, seguridad, participación, juventud, etc. Hablamos sobre el bagaje de cada participante y abordamos sus expectativas de la clase/formación. Esto marca el tono del diálogo permanente y permite que los participantes establezcan una base de conocimiento compartido, al extraer información de sus experiencias profesionales y personales previas.

Las actividades de la clase varían según las demandas académicas y profesionales de los estudiantes, pero normalmente asigno a un grupo un elemento común, un proyecto para que analicen una situación de conflicto y desarrollen intervenciones estratégicas para conseguir una mayor «paz», tal y como defina el grupo. Tenemos en cuenta varios elementos estratégicos que son importantes para el análisis y el debate del grupo:

Análisis del contexto y evaluación de las necesidades

- ¿Cuál es el contexto sociopolítico y cultural del ambiente de conflicto en cuestión y quiénes son las partes interesadas relevantes?
- ¿En qué etapa se encuentra este conflicto en el ciclo de vida del conflicto o en un continuum más amplios?(Se presentarán más adelante)
- ¿Cuál es el problema u oportunidad clave que abordará su intervención?
- ¿Cuál es su papel en relación con el conflicto contemporáneo? (como participante, mediador, etc.)

Objetivo general de la intervención

- ¿Qué cambio a largo plazo esperan lograr?
- ¿De qué manera responde este objetivo a las necesidades/los intereses del contexto?

Teoría del cambio

- ¿Cuáles son sus presunciones subyacentes sobre cómo se dará el cambio en el escenario de conflicto? (Expresen una afirmación utilizando la siguiente estructura: «Si..., entonces...»)
- ¿La lógica de su intervención corresponde al contexto y al objetivo?

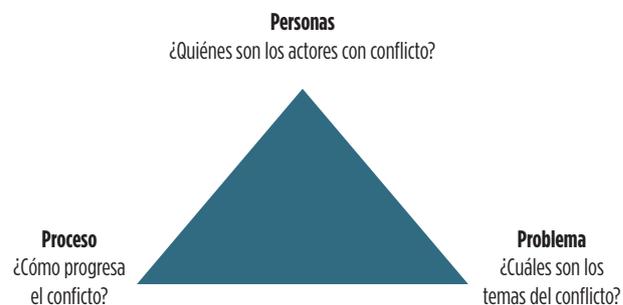
Objetivos y actividades específicas

- ¿Qué tipo de cambios específicos a corto plazo esperan lograr con sus intervenciones en el conflicto?
- ¿Qué actividades específicas llevarán a cabo para lograr los cambios deseados? (Piensen en actividades con resultados medibles)
- ¿De qué manera están vinculadas estas actividades a su Teoría del Cambio?

Beneficiarios, partes interesadas y saboteadores

- ¿En quiénes se centran sus intervenciones en el conflicto? ¿Cómo y por qué?
- ¿Qué otros actores se verán probablemente afectados por su intervención y quienes podrían surgir como posibles «saboteadores»?
- ¿Cómo esperan que las diferentes partes interesadas (actores meta, saboteadores, etc.) respondan a su intervención y cómo planean llegar a ellos?

Figura 1. Los 3 P en análisis del conflicto (Personas, Problema, Proceso)



Adaptado de Lederach 1997

- ¿Cómo planean involucrar a los jóvenes en el diseño e implementación?

Alcance, recursos y riesgos

- ¿Cuál es el alcance de la intervención propuesta y qué recursos específicos (financieros, humanos, etc.) serán necesarios para su éxito?
- ¿Quiénes son los socios potenciales (agencias gubernamentales, ONG, donantes, etc.) y qué valor le añadirán al éxito de la intervención?
- ¿Qué riesgos potenciales podrían impactar el éxito de la intervención, el personal relacionado, o los actores involucrados con el programa? (¿Cómo planean responder?)

Indicadores del éxito (monitoreo y evaluación)

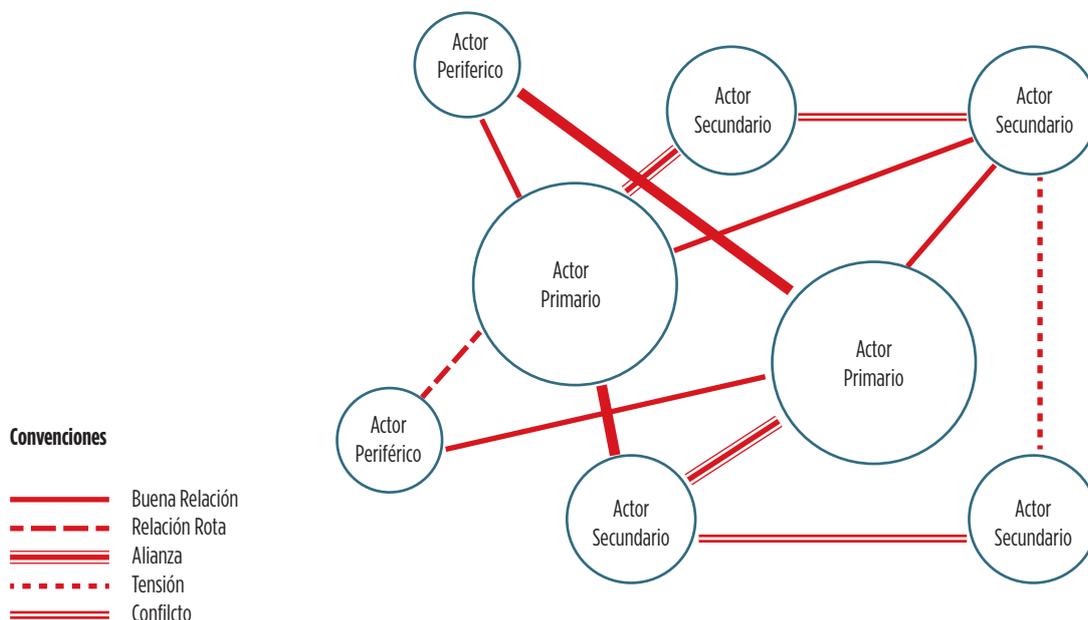
- ¿Cómo sabrán que se han dado cambios debido a su intervención?
- ¿Cómo planean medir y monitorear el éxito de su intervención?
- ¿Cuán bien se alinean estos cambios con su Teoría del Cambio, objetivo general, objetivos específicos y actividades del programa?
- ¿Cómo les comunicarán a las partes interesadas los avances de la intervención?

Aprender y aplicar un enfoque integrado de la teoría del cambio

Los participantes de mis clases y formaciones se enfrentan al reto de los siete elementos mencionados más arriba como parte de lo que yo llamo un «enfoque integrado de la teoría del cambio» para el análisis de conflictos y la construcción de la paz. Las preguntas y respuestas de los siete temas catalizan el compromiso mayor de los participantes con los marcos de la teoría, el contexto y la planificación tecnocrática:

1. El análisis del conflicto y la evaluación de las necesidades requiere que los estudiantes interactúen con los compo-

Figura 2. Relaciones en conflicto (Personas): Los partes y actores claves



Caritas 2002

nentes clave de todo conflicto, comprometiéndolo a sus personas, problemas y procesos (Figura 1).

Para abordar el componente Personas, se pide a los estudiantes que visualicen los actores relevantes en un conflicto determinado, y que aclaren la naturaleza de las relaciones entre las partes: alianzas, tensiones y conflicto entre partes primarias, secundarias y terciarias (Figura 2). Esto ayuda a que los estudiantes (y a los analistas de conflictos experimentados) entiendan mejor y puedan hacer un seguimiento de aquellos actores que quizás influyan en un escenario de conflicto.

Para diagnosticar el Problema (la segunda «P»), los es-

tudiantes emplean la metáfora del árbol que aparece en la Figura 3. Se les pide que identifiquen los «efectos» relevantes del conflicto (que se ven como las ramas del árbol), los «problemas fundamentales» en juego (entendidos como el tronco del árbol), y finalmente «las causas raíz» (que tienden a estar ocultas, al igual que el sistema de raíces del árbol).

Trabajar con el diagrama del árbol ayuda a los estudiantes (y también a los expertos del análisis de conflictos) con la lluvia de ideas y a delinear los efectos, los problemas fundamentales y las causas raíces. Distinguen las relaciones de causa-efecto y en última instancia aclaran el o los problemas que planean abordar con sus respuestas e intervenciones.

Figura 3. Conflicto es como un árbol (Problema)

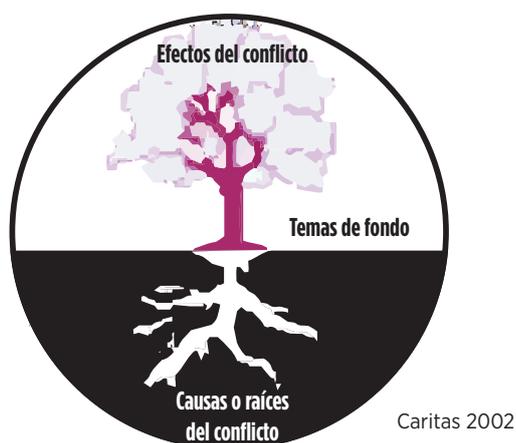
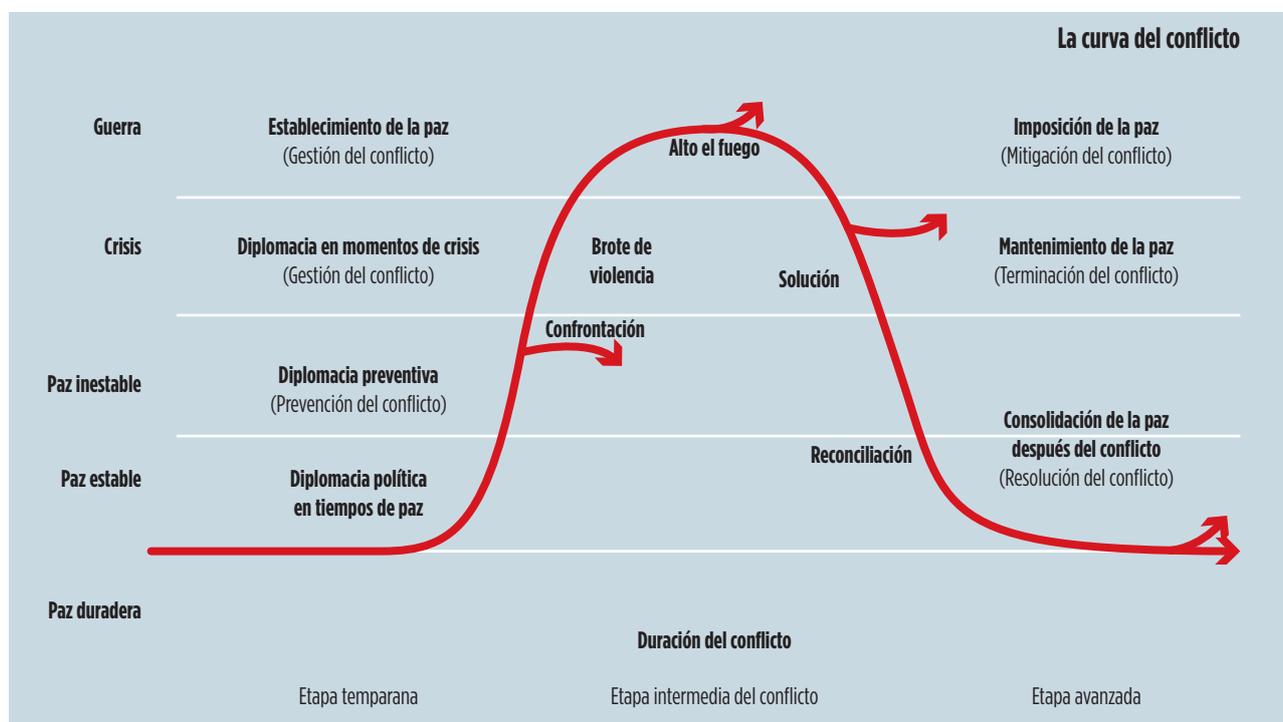


Figura 4. Conflicto es como un incendio: 5 etapas del conflicto



Figura 5. Ciclo del Conflicto (Proceso)



Adaptada de Lund 1996

Finalmente, los estudiantes aprenden a describir el Proceso de un conflicto (la tercera «P») y pueden hacer un seguimiento de sus etapas o fases a lo largo del tiempo. Los escenarios de los conflictos son dinámicos y evolucionan, no son estáticos. Los estudiantes practican cómo utilizar la distintas herramientas y metáforas que presento en la clase, incluidas las etapas del «incendio» (Figura 4) y el «ciclo vital» de un conflicto (Figura 5).

Si consideramos al conflicto como un incendio (Caritas 2002), esto nos ayuda a entender las dinámicas del proceso de escalada del conflicto (y de desescalada). Los incendios y conflictos requieren los materiales necesarios: encender el «conflicto potencial» incluye, entre otras reclamaciones, las desigualdades sociales y las tensiones relacionadas con la identidad. Los incendios requieren, por tanto, una chispa para comenzar a arder: la «confrontación» en el conflicto incluye eventos simbólicos que rompen el statu quo, como una gran protesta, una decisión legal controvertida, o la muerte de un actor clave. El paso siguiente –la hoguera– aviva las llamas de la chispa inicial y representa el culmen de la «crisis», en el cual el incendio arde fuera de control. Normalmente vemos la escalada de las «crisis» en distintos frentes: las tácticas de los rivales tienden a escalar desde la persuasión hasta las amenazas, el alcance pasa de pequeño a grande, los problemas de específicos a generales, los actores de pocos a

muchos, y el objetivo general de «lo estamos haciendo bien» a ganamos (adaptado de Pruitt y Rubin 1986). Al final, las hogueras se apagan o se contienen y vuelven así al estado de brasas. Las brasas de un «conflicto potencial» pueden reencender fácilmente una chispa («confrontación») y avivar una hoguera más grande («crisis»). O existe la esperanza de un futuro alternativo, una esperanza que requiere que se enfríen las brasas, que se retire el material inflamable, y que se planten nuevos árboles para la «regeneración»... en el caso de un conflicto, centrarse en la prevención y en la transformación de estructura y relaciones pertinentes.

El diagrama relacionado con el proceso de la Figura 5 presenta los «ciclos de vida» de los conflictos a nivel estatal (Lund, 1996, 2009). Se pide a los estudiantes que identifiquen los cambios de paz duradera, estable e inestable a lo largo del tiempo así como las situaciones de crisis y guerra que hayan escalado.

Al igual que con el modelo del «incendio» (en la Figura 4), el modelo del ciclo de vida del conflicto (Figura 5) nos brinda la oportunidad de evaluar la etapa del conflicto en un momento determinado así como identificar la evolución a lo largo del tiempo. Esta temporalización es crucial porque elegir una intervención como por ejemplo «diplomacia en tiempos de paz» –apropiada para la etapa de la «paz estable»– es poco probable que funcione en el momento culminante de

una guerra. Una buena intervención requiere que se entienda claramente el proceso de un conflicto.

En mis clases y formaciones prestamos atención especial a analizar las tres P del conflicto (Personas, Problemas, y Proceso). Los estudiantes aprenden a aplicar los distintos modelos conceptuales (Figuras 2-5) a casos concretos de conflicto. Ven así la importancia del análisis de conflictos y de la evaluación de las necesidades para elaborar intervenciones eficaces: en resumen, no podemos responder eficazmente a un escenario de conflicto al que no dedicamos tiempo para entenderlo.

2. Para el objetivo general de la intervención, pido a los estudiantes que piensen detalladamente y que articulen el resultado final deseado para el escenario de conflicto seleccionado, prestando atención a los objetivos secundarios potenciales y a los indicadores de progreso. Comparamos distintos objetivos potenciales, concretamente los marcos de los acuerdos del conflicto, la resolución, y su transformación, como presenta Reimann (2004):

- Intervenir en base al paradigma de un «acuerdo» se centra en la gestión de las dinámicas del conflicto a través de medidas oficiales del Estado (Vía I), muy a menudo a través de la coerción del mantenimiento de la paz o de la negociación a nivel de las élites. En última instancia el objetivo es volver al statu quo de antes de la «crisis».
- Si un objetivo de intervención se encuentra en el marco de la «resolución del conflicto», se focaliza normalmente en cambiar las relaciones de los actores del conflicto. Se incorpora normalmente a mediadores no estatales y a formadores (Vía II), haciendo hincapié en establecer la confianza entre todos los actores.
- Finalmente, una intervención centrada en la transformación de un conflicto es más radical en su objetivo: cuestionar el statu quo de las relaciones sociopolíticas y abordar las estructuras subyacentes del conflicto. Algunos ejemplos de intervenciones transformativas son: la diplomacia de múltiples vías o ciudadana (Diamond y McDonald, 1996) y los movimientos sociales no violentos que incorporan a la resistencia activa (Stephan y Chenoweth, 2008).

Los objetivos generales de las intervenciones en conflictos varían en gran medida y dependen mayormente de las 3 P de la evaluación de un conflicto (Figura 1): por ejemplo, el rol de una parte mediadora («Personas»), diagnóstico de las cuestiones fundamentales («Problema»), y etapa o fase actual del conflicto («Proceso»). Se espera que el objetivo desarrollado por mis estudiantes incorpore una evaluación realista del escenario del conflicto y que proporcione una visión convincente del estado futuro deseado.

3. Elaborar una Teoría del cambio exhaustiva sirve de bisagra fundamental entre el análisis del conflicto y

la respuesta eficaz (alcanzar el objetivo general de la intervención). Se pide a los estudiantes que piensen en los supuestos subyacentes y en las visiones de su estrategia de intervención, y que presten atención a los resultados medibles. Una teoría del cambio eficaz reúne todos los elementos del análisis de conflictos y de la intervención, y explicita su lógica a través de una o más declaraciones causales expresadas sucintamente de la forma siguiente, «si-entonces»:

Si hacemos una intervención con el programa X, entonces debemos esperar el resultado deseado X.

A continuación presentamos una lista de las teorías del cambio fundamentales elaboradas a través de un amplio proceso de acción-reflexión conocido con el nombre de Reflexión sobre la práctica de la paz, o RPP (Church y Rogers, 2006, pp.14-15).

Lista adaptada de las teorías del cambio RPP:

- CAMBIO Individual: si transformamos la manera de pensar de la masa crítica, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: Formación; programas de sensibilización; sesiones de diálogo.
- conexiones y relaciones sanas: si rompemos los prejuicios de la comunidad y las divisiones que la polarizan, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: procesos de diálogo entre grupos, programas conjuntos para establecer relaciones.
- retirar los recursos de la guerra y la violencia: si interrumpimos el acceso a las fuentes de armas y personal necesarios para la guerra, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: Campañas en contra de la guerra; boicot a las fuentes de financiación; bloqueos al transporte de armas.
- Reducir los niveles de Violencia: si reducimos los niveles de violencia, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: alto el fuego; zonas de paz; fuerzas de mantenimiento de la paz.
- causas raíz e injusticias en la comunidad: si abordamos los problemas subyacentes de desigualdad opresión y explotación, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: Programas de cambios a largo plazo; intervenciones estructurales/legales; inversiones educativas.
- Desarrollo Institucional: si creamos instituciones democráticas nacionales fuertes y justas, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: reforma constitucional para fortalecer el estado de derecho; defensa de los derechos humanos y regímenes anti corrupción; inversiones en las instituciones educativas.
- élites Políticas: si convencemos a los líderes políticos para que se comprometan con el proceso y participen en él, entonces habrá paz.

- MÉTODOS: Diplomacia vía 1; diálogos a alto nivel.
- Movilización de las bases: si movilizamos a las bases para que participen, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: movimientos de masas; conversaciones de paz.
- Desarrollo Económico: si creamos oportunidades económicas y promovemos la interdependencia, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: creación de puestos de trabajo; generación de ingresos.
- Actitudes Públicas: si reducimos el miedo, las falsas percepciones y los estereotipos y si también fomentamos la cooperación entre las líneas divididas, entonces habrá paz.
 - MÉTODOS: campañas en los medios; inversiones en programas educativos concretos.

Está claro que, dependiendo del contexto, la lógica causal de una intervención puede no corresponder estrictamente a alguna de estas categorías. Les pido a los alumnos de mis clases que piensen en «cómo funciona el cambio» y en «la ventaja estratégica de elegir una teoría del cambio y no otras teorías para un contexto» (Church y Rogers, 2006, p. 16). Los animo a que incorporen múltiples elementos de la lista RPP cuando elaboren críticamente su propia teoría del cambio.

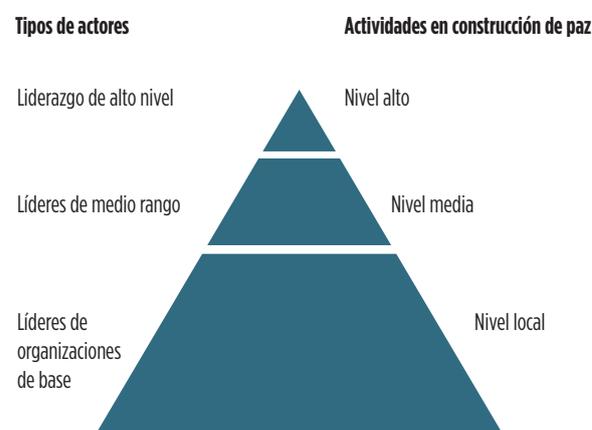
4. Articular objetivos y actividades específicos ayuda a elaborar un programa de planificación «con los pies en el suelo» y a relacionar los objetivos estratégicos con la puesta en marcha operativa. En muchas respuestas del mundo real existe una gran desconexión entre los objetivos de la intervención y los objetivos de programa específicos y las actividades puestas en marcha. Esto se aplica especialmente cuando se importan «buenas prácticas» de otro sitio, sin tener mucho en cuenta el contexto local.

Por ejemplo, si mi teoría del cambio es contrarrestar los centros de reclutamientos de «niños soldados» en base a la MOVILIZACIÓN DE LAS MASAS y cambiar las ACTITUDES PÚBLICAS, entonces sería un error llevar a cabo diálogos a alto nivel como una de las actividades centrales (lo que en realidad refleja la TEORÍA DE LAS ÉLITES POLÍTICAS).

Durante los ejercicios en clase, les pido a los participantes que piensen en cómo se alinean, se especifican y se pueden medir las intervenciones propuestas de construcción de la paz. Tienen que ser claros en relación con los resultados esperados e identificar con cuidado las relaciones entre el objetivo general, la teoría del cambio, y los objetivos y actividades específicos. Se espera que las actividades se puedan medir (cualitativa y cuantitativamente) y ayudar así a evaluar el progreso del programa y diagnosticar los desafíos pertinentes para la puesta en marcha.

5. Los pasos para identificar a los beneficiarios, partes interesadas y saboteadores son esenciales en el diseño de

Figura 6. Pirámide de actores estratégicos: Intervenciones para construir la paz



Caritas 2002, Adaptado de Lederach 1997

respuestas eficaces a los conflictos, ya sean las elaboradas en la clase como las que se crean sobre el terreno.

En primer lugar, hemos de especificar el o los sectores para identificar a los beneficiarios de la intervención, sopesando los costes y beneficios de trabajar con las élites en contraposición con los actores del sector intermedio o con las bases (ver Figura 6). Según Lederach (1997), el sector que a menudo es más crucial para el éxito del programa es el de los líderes del sector intermedio, por sus relaciones estratégicas con toda la sociedad.

Hemos de analizar igualmente e intentar predecir cómo se verán afectados otros sectores (directa e indirectamente) por nuestras intervenciones, y evaluar las respuestas posibles. El mapa de partes interesadas de las primeras evaluaciones del conflicto (Figura 2) es muy útil en este proceso.

Finalmente, para prevenir un «retroceso» de las intervenciones programáticas, los constructores de la paz estratégicos tienen que planificar siempre teniendo en cuenta los posibles saboteadores –a menudo se encuentran entre los sectores juveniles marginados. Suele ser bueno elaborar intervenciones preventivas teniendo en cuenta estos sectores. Un grupo de expertos en temas de seguridad y paz (Felbab-Brown 2009, McEvoy Levy 2001; Hamilton 2015; Richardson 2005, etc.) advierten de las consecuencias no intencionadas cuando se descuidan los «saboteadores» clave y no se consideran los roles implícitos que desempeñan en las negociaciones y programación.

6. Es importante planificar el alcance, recursos y riesgos de una intervención en un conflicto. Los participantes en mis clases tienen que calcular el número de beneficiarios, el tamaño de la zona de trabajo, y el desglose del presupuesto del programa, así como la cronología de la puesta

en marcha. También realizan un bosquejo de plan sobre el personal y los socios del programa, aclaran las expectativas de la experiencia del personal y consideran las alianzas estratégicas potenciales para mitigar los costes del programa. La participación es un elemento que muchas veces se deja de lado en los programas de paz: es importante considerar cómo llegar mejor y atraer al personal potencial para el programa, al igual que a socios y donantes en un contexto de conflicto determinado.

Mitigar los riesgos es otro elemento crucial: los participantes de mis clases tienen que escribir todo lo que podría ir mal con el programa, previendo los «peores» escenarios, elaborando luego las respuestas potenciales. Cuando se lleva a cabo este proceso en un grupo distinto es fascinante ver el número de puntos ciegos que se pueden superar mediante una sencilla lluvia de ideas.

7. Finalmente, elaborar indicadores de éxito (supervisión y evaluación) de calidad es crucial para la sostenibilidad y rendición de cuentas de las intervenciones de construcción de la paz. Las medidas pueden ser cuantitativas y cualitativas, pero hacer un seguimiento de los resultados es una prioridad para los donantes posibles así como para los participantes del programa. Esto requiere datos básicos del contexto y un claro plan de evaluación para demarcar los efectos del programa en comparación con las influencias externas.⁴

Debatimos en clase la importancia de la alineación de los indicadores, es decir: lo bien que los indicadores seleccionados reflejan los objetivos y las prioridades del programa. En el campo de la supervisión y la evaluación, articulamos un plan para recabar la información relevante, evaluar el impacto del programa, limitar los sesgos y compartir los resultados. Pensar en los indicadores y en la evaluación de forma clara es muy importante para diseñar y poner en marcha las fases del programa, y no solamente durante la post evaluación.

En mis clases y formaciones se aplica un enfoque integrado y unificado de las teorías del cambio, relacionando cada uno de los siete elementos de la planificación de programas antes mencionados: Si aplicamos e implementamos nuestra teoría del cambio integrada, ENTONCES esperamos alcanzar el objetivo general del programa.

Más específicamente:

- Si tenemos delante un determinado análisis del contexto y una evaluación de las necesidades ENTONCES deberemos focalizarnos en beneficiarios, partes interesadas y saboteadores concretos.

- Si nos enfocamos en los beneficiarios, partes interesadas y saboteadores concretos, ENTONCES deberíamos llevar a cabo una serie de actividades (relacionadas con los objetivos específicos).
- Si llevamos a cabo una serie de actividades (relacionadas con los objetivos específicos), ENTONCES tendríamos que alcanzar los indicadores de éxito (que se pueden ver a través del Plan de supervisión y evaluación... relacionado con el análisis de contexto y la evaluación de las necesidades).
- Si identificamos y alcanzamos los indicadores de éxito, ENTONCES podemos asegurar que se cumplen los objetivos específicos.
- Si cumplimos los objetivos específicos (relacionados con las actividades de la intervención identificadas), ENTONCES podemos progresar hacia el cumplimiento del objetivo general del programa.

Conclusión

Lo que separa a este marco analítico y pedagógico de la mayoría de los otros ejercicios de planificación de programas es su naturaleza participativa (a menudo con las partes interesadas reales), su relativa sencillez (para no especialistas), su apertura contextual, y su atención a los riesgos de sabotaje político. Esta pedagogía y modelo de las «teorías del cambio integradas» se pueden aplicar flexiblemente a distintos perfiles –tanto académicos como organizativos– lo que proporciona el espacio para el diálogo crítico de los participantes, el matiz conceptual y la resolución de problemas operativos.⁵

En un mundo fragmentado asediado por distintos conflictos sociales, políticos y familiares necesitamos herramientas abarcadoras (y formación práctica) para entender mejor el conflicto y poder responder a él. Necesitamos más práctica para elaborar soluciones colaborativas y participativas. Una pedagogía integradora puede ayudarnos en nuestro camino.

Referencias

- Azar, E.E. (1990). *The management of protracted social conflict*. Hampshire, UK: Dartmouth Press.
- Barnett, M., Kim, K., O'Donnell, M. y Sitea, L. (2007). Peacebuilding: What is in a name. *Global Governance*, 13, 35-58.
- Baruch Bush, R. y Ganong Pope, S. (2008). La mediación transformativa: Un cambio en la calidad de la interacción en los conflictos familiares. *Revista de Mediación*, 1(2), 17-28.

⁴ Para más información sobre la elaboración de indicadores, ver Church y Rogers (2006), Lederach, Neufeldt y Culbertson (2007, pág. 37-55), y Perrin (2012). ⁵ Para un modelo complementario de planificación integrada para la construcción de la paz ver Schirch (2013).

- Caritas International. (2002). *Peacebuilding: A Caritas training manual*. Vatican City: Caritas International.
- Collier, P. y Hoeffler, A. (1998). On the Economic Causes of Civil War. *Oxford Economic Papers*, 50, 563-73.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. New York: The Free Press.
- Church, C. y Rogers, M. (2006). *Designing for results: Integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs*. Washington DC: Search for Common Ground.
- Diamond, L. y McDonald, J. (1996). *Multi-Track diplomacy: A systems approach to peace*. West Hartford: Kumarian Press.
- Engel, A. y Korf, B. (2005). Analyzing conflict. In *Negotiation and mediation techniques for natural resource management* (pp. 93-108). Rome: Food and Agriculture Organization (FAO).
- Felbab-Brown, V. (2009). *Shooting up: Counterinsurgency and the war on drugs*. Washington DC: Brookings Institute Press.
- Gurr, T.R. (1993). *Minorities at risk: A global view of ethnopolitical conflict*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press.
- Hamilton, M. (2015, October). Youth power: Exploring the mechanisms of violent youth mobilization and implications for global security and peacebuilding. In conference panel *Why we fight?* Conducted at ISSS-ISAC conference, Springfield, MA.
- King, G., Keohane, R.O. y Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton: Princeton University Press.
- Lederach, J.P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Lederach, J.P. (2003). *The little book of conflict transformation*. Intercourse, PA: Good Books.
- Lederach, J.P., Neufeldt, R. y Culbertson H. (2007). *Reflective peacebuilding: A planning, monitoring, and learning toolkit*. South Bend: Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies and Catholic Relief Services, East Asia Regional Office.
- Lund, M. (1996). *Preventing violent conflicts: A strategy for preventive diplomacy*. Washington DC: USIP Press.
- Lund, M. (2009). Conflict prevention: Theory in pursuit of policy and practice. In *The SAGE handbook of conflict resolution* (pp. 287-317). Thousand Oaks: SAGE.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McEvoy-Levy, S. (2001). *Youth as social and political agents: Issues in post-settlement peace building* (Kroc Institute occasional paper #21). South Bend: Notre Dame University.
- Miranzo de Mateo, S. (2010). Quiénes somos, a dónde vamos... origen y evolución del concepto mediación. *Revista de mediación*, 3(5), 8-15.
- Nordstrom C. y Robben, A.C.G.M. (Eds.). (1995). *Fieldwork under fire: contemporary studies of violence and survival*. Berkeley: University of California Press.
- Perrin, B. (2012). *Linking monitoring and evaluation to impact evaluation*. (Impact evaluation notes). Washington DC: InterAction.
- Pruitt, D. y Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Reimann, C. (2004). Assessing the state-of-the-art in conflict transformation: Reflections from a theoretical perspective. En *Berghof Handbook* (pp. 2-19). Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- Richardson, J. (2005). *Paradise poisoned: Lessons learned about conflict, terrorism and development from Sri Lanka's civil wars*. Kandy: International Centre for Ethnic Studies.
- Schirch, L. (2013). *Conflict assessment and peacebuilding planning: Toward a participatory approach to human security*. Boulder: Kumarian Press.
- Shepler, S. (2014). *Childhood deployed: Remaking child soldiers in Sierra Leone*. New York: NYU Press.
- Stephan, M.J. y Chenoweth, E. (2008). Why civil resistance works: The strategic logic of nonviolent conflict. *International security*, 33(1), 7-44.
- United Nations. (2000). *Report of the panel on United Nations peace operations, also known as the Brahimi report (A/55/305-S/2000/809)*. New York: United Nations.