

Confrontando la Guerra

Lecciones Críticas para Practicantes de Paz

Mary B. Anderson & Lara Olson

Con ayuda de Kristin Doughty

Traducción: María Teresa Morfin Garcinava / SERAPAZ

Proyecto Práctico Reflexionando sobre la Paz

Colaboración con Acción para el Desarrollo

(Development Action)

PREFACIO

Se identificaron once asuntos de estos, agrupados en tres áreas amplias:

1) Asuntos de Estrategias Entrecruzadas

1. Lazos entre niveles en trabajo de paz
2. Funciones y relaciones entre agencias de paz internas y externas
3. Relación entre análisis de contexto y desarrollo de estrategia
4. Relación entre trabajar por la reducción de violencia y justicia social
5. Tratando con interrupciones deliberadas del proceso de paz
6. Temas y Funciones especiales para organizaciones humanitarias y de desarrollo

2) Entender los impactos

7. Indicadores de impacto
8. Criterios de efectividad
9. Impactos negativos inadvertidos

3) Métodos y herramientas específicos

- 10..... El papel y el impacto de los diálogos
- 11..... El papel y el impacto de los entrenamientos de paz

Reconocimientos

Capítulo 1. Introducción

¿Quién hace práctica de paz y cómo se ve?

¿Por qué enfocarse a la efectividad?

Parte 1: Entender la efectividad de la Práctica de Paz

Introducción a la Parte 1: ¿Hacia dónde vamos?

Los caminos y destinos básicos

Detener la violencia y el conflicto destructivo

Construir paz justa y sostenible

El significado de la efectividad

Capítulo 2. Criterios de efectividad para el trabajo de paz

¿Cómo saben los practicantes de paz si su trabajo es efectivo?

El nivel de programa:

El nivel de La Gran Paz:

RETOS CLAVE PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD

Atribución de impactos sociales complejos a cualquier esfuerzo de paz dado:

La credibilidad de los impactos reportados:

Significado de cambios para La Gran Paz:

LAS TEORÍAS Y CREENCIAS DESVÍAN LA ATENCIÓN DE LA EFECTIVIDAD

CUATRO CRITERIOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD

Son explicables a través de un amplio rango de esfuerzos y contextos

Son definidos en la relación con La Gran Paz

Reflejan cambios concretos en los procesos

No representan metas imposibles

LA EVIDENCIA DE RPP SUGIERE QUE UN PROGRAMA DE PAZ ES EFECTIVO-CONTRIBUYE A LA GRAN PAZ- SI:

1. El esfuerzo hace que los participantes y las comunidades desarrollen sus propias iniciativas de paz.

2. El esfuerzo resulta en la creación o reforma de instituciones políticas para manejar afrentas que avivan el conflicto.

3. El esfuerzo lleva a la gente a resistir cada vez más violencia y provocaciones para la violencia.

4. El esfuerzo trae un aumento en la seguridad de la gente.

USANDO LOS CRITERIOS PARA ENTENDER LA EFECTIVIDAD

La Urgencia de cambio:

Cambio sostenido:

Proporcionalidad del cambio:

Conclusión

Capítulo 3. Identificar y Evitar Impactos Negativos

No hay un programa perfecto de paz.

Dos notas calificadoras:

IMPACTOS NEGATIVOS

1. Empeorando las divisiones entre grupos en conflicto

Las acciones de agencia contribuyen a esto cuando:

2. Aumentando el daño para los participantes en actividades de paz

Las acciones de las agencias contribuyen a esto cuando:

3. Reforzando la violencia abierta o estructural

Las acciones de la agencia contribuyen a esto cuando:

4. Desviación de personas y recursos materiales de las actividades productivas de paz

Las acciones de agencia contribuyen a esto cuando:

5. Aumento del cinismo

Las acciones de agencia pueden contribuir a esto cuando:

6. Desempoderando a la gente local

Las acciones de agencia contribuyen a esto cuando:

Conclusión:

Capítulo 4: Caminando la ruta: Cómo afectan los Medios a los Finales en la Práctica de Paz

LA ÉTICA DE LA PRÁCTICA DE PAZ

¿Qué queremos decir con la ética de la práctica de paz?

1. La práctica de paz es honesta

2. La práctica de paz valora la vida

3. La práctica de paz es confiable

4. La práctica de paz respeta las diferencias

ESCUCHANDO EL MENSAJE: CLAVES QUE NOS INDICAN QUE SE SIENTE FALTA DE RESPETO.

5. La práctica de paz excluye la violencia y la intimidación

6. Los compromisos con la justicia de la práctica de paz son esenciales para la paz

7. La práctica de paz honra el que la paz sea de quien quiere hacerla

CONCLUSIÓN

Capítulo 5- Sociedades de paz: Cómo las Agencias de Paz Locales y Foráneas pueden Trabajar Juntas Mejor

A pesar de las buenas intenciones en todos los lados, los problemas en las sociedades de paz se esparcen.

Definiendo Internos y Externos

Los internos

Los externos

SOCIEDADES DE PAZ: PAPELES Y RELACIONES DE INTERNOS Y EXTERNOS

Internos en el trabajo de paz

Motivación clara,

Conocimiento profundo del contexto,

Su reputación,

Los apoyos

Habilidad para proporcionar continuidad,

Externos en el Trabajo de Paz

Cabildean,

Aplican influencia

Usan canales

Proporcionan experiencias comparativas

Albergan un "espacio seguro"

Usan los contactos externos

CÓMO SE HACEN MAL LAS ASOCIACIONES INTERNO/EXTERNO

Dependencia interna de los fondos externos

Dependencia de los internos como porteros

PRINCIPIOS PARA TRABAJAR HACIA UNA ASOCIACIÓN DE PAZ EFECTIVA

Relación horizontal

Revisión de acuerdos

Criterios compartidos

Reconocer divergencias

Los internos y definición de necesidades

Internos y externos en construcción de estrategias

CONCLUSIÓN

Parte II: Mejorando la Efectividad de la Práctica de Paz

Capítulo 6: Lo que Saben Ahora los Practicantes de Paz

CÓMO HACEN HOY EL ANÁLISIS LAS AGENCIAS

Lo que los practicantes de paz creen:

Lo que los practicantes de paz hacen:

Los resultados:

ASPECTOS DEL ANÁLISIS QUE FALLAN DEMASIADO A MENUDO

La evidencia muestra que el análisis de contexto suele dejar fuera:

De lo que no se trata el conflicto.

Lo que necesita detenerse

Dimensiones internacionales o regionales del conflicto

Lo que se ha intentado

CÓMO TRABAJAN AHORA LOS PRACTICANTES DE PAZ:

ESTRATEGIAS BÁSICAS

Más gente.

Gente clave.

El nivel individual/personal

El nivel socio/político

UNA INCLINACIÓN HACIA LO FÁCIL DE ALCANZAR

UNA INCLINACIÓN HACIA HACER EL BIEN VERSUS DETENER EL MAL

CONCLUSIÓN

Capítulo 7: Cómo Mejorar la Efectividad de la Práctica de Paz

ANÁLISIS DE CÓMO HACER: ¿CÓMO DEBERÍAMOS ENFOCAR NUESTRO TRABAJO PARA SER MÁS EFECTIVOS EN MENOS TIEMPO?

Lo que necesita detenerse y quién va a resistir

Lo que necesita ser apoyado

Localizar los problemas:

Identificar los errores pasados:

Anticipar impactos negativos:

El mejor análisis:

CÓMO TRABAJAR: ¿CÓMO PUEDEN TENER IMPACTOS MÁS AMPLIOS LOS PROGRAMAS INDIVIDUALES DE PAZ?

1. Conectando el nivel Individual/Personal y el Socio/Político

2. Conectando Más Gente y Gente Clave en el nivel Socio/Político

CON QUIÉN TRABAJAR: ¿A QUIÉN SE TIENE QUE ALCANZAR PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD?

Parte III: Implicaciones para la Programación de Paz

Capítulo 8: Usando los Hallazgos

LA META

La Pregunta: Si las metas de la práctica de paz son

La Tarea: Unir los programas específicos con La Gran Paz

Para unir metas a La Gran Paz, pregunta:

ANÁLISIS DE CONTEXTO

La Pregunta: ¿Por qué hay violencia y conflicto destructivo hoy? La clave está en las siguientes

preguntas:

La Tarea:

PLANEACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMA

Primera pregunta: ¿Qué vamos a hacer para ir de aquí hasta allá?

La Tarea:

Prueba: Dado lo que planeamos hacer:

La Señal: ¿Hay otra forma de hacer el trabajo con mejores resultados?

Segunda Pregunta: ¿Este plan se ha realizado antes, y de ser así, con qué resultados?

La Tarea: Evitar la repetición de errores y buscar métodos de programa que tengan forma de hacer alguna contribución significativa para la paz.

IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA

La Pregunta: ¿Cómo deberíamos trabajar para hacer lo que planeamos?

La Tarea:

¿Nuestros métodos de trabajo...?

¿Con nuestros compañeros, nosotros...?

Otra Pregunta: ¿Hay forma de que nuestro programa tenga impacto negativo?

La Tarea: Anticipar y evitar impactos negativos.

La Prueba: ¿Hay algunos aspectos del programa que puedan...?

RESULTADOS

Parte IV: Áreas Especiales de la Práctica de Paz

Introducción a la parte IV

Capítulo 9: Mejorando la Efectividad de los Proyectos de Diálogo

¿QUÉ ES DIÁLOGO?

En diferentes niveles sociales:

A través o dentro de líneas de conflicto:

Con metas diferentes:

Con más o menos facilitación activa:

Solo o combinado con otras actividades:

IMPACTOS DE LOS PROYECTOS DE DIÁLOGO

¿Qué impactos espera la gente de los diálogos?

Impactos en el nivel Individual/Personal

Impactos en el nivel Socio/Político

¿Cómo se ven los cambios de nivel sociopolítico? RPP encontró ejemplos de cuatro tipos de impactos:

Acciones específicas:

Adopción de ideas en las estructuras oficiales o negociaciones políticas:

Cambios en la opinión pública:

Elevando demandas por los constituyentes de paz.

MEJORANDO LA CAPACIDAD DE LOS DIÁLOGOS PARA PROMOVER EL CAMBIO EN EL NIVEL SOCIO/POLÍTICO

1. Contenido del diálogo

- a) Mover el foco hacia problemas concretos.
- b) Seguimiento del plan más allá del diálogo:

2. Duración y tiempos en el diálogo

- a) Sostener el desarrollo algún tiempo
- b) No renunciar si se rompe la paz

3. Quién Participa

- a) Asegurar la representación más amplia posible de puntos de vista
- b) Incluir a participantes que pueden enlazar impactos a Gente Clave o Más Gente
- c) Incluir (o manejar) a los medios

4. Facilitación del diálogo

Minimizar la facilitación sobreestructurada o intervencionista

CREDIBILIDAD PARA CONVOCADORES DE DIÁLOGO

CONCLUSIÓN

Capítulo 10: Mejorando la Efectividad del Entrenamiento de Paz

EL RANGO DE LOS ENTRENAMIENTOS DE PAZ

IMPACTOS EN EL ENTRENAMIENTO: EL NIVEL INDIVIDUAL Y PERSONAL

RETROALIMENTACIÓN DIRECTA DE LOS PARTICIPANTES EN ENTRENAMIENTO ÚTIL

USANDO HABILIDADES DE TRABAJO EN CONFLICTO: IMPACTOS EN EL NIVEL SOCIOPOLÍTICO

1. Enfocar contenidos relacionados con lo local y práctico.
2. Seleccionar participantes que puedan atender conflictos en el nivel Socio/Político
3. Asistir a los participantes con seguimiento

EL ENTRENAMIENTO COMO UNA CONTRIBUCIÓN A LA GRAN PAZ

Los que están entrenados tratan de crear nuevas estructuras (o reformar las existentes) para tratar de manera efectiva las afrentas que alimentan el conflicto.

Más gente se compromete activamente en esfuerzos para la paz

PRECAUCIONES ESPECIALES

Los entrenamientos pueden reforzar la violencia

Los entrenamientos pueden desempoderar a los activistas locales.

CONCLUSIÓN

Capítulo 11: El Patrocinio del Trabajo de Paz: Identificando Cambios y Mejorando Resultados

CÓMO MINAN LA EFECTIVIDAD LAS MODALIDADES Y RELACIONES DE FINANCIAMIENTO

1. Los marcos temporales cortos limitan la posibilidad de las agencias de transferir el impacto de los programas de paz
2. Los métodos de fórmula dificultan la respuesta a las agendas de paz locales
 - Proyectos en conjunto.
 - Cuotas para grupos específicos
3. La falta de contacto directo entre los patrocinadores y las comunidades impide la comprensión y la confiabilidad
4. La falta de comunicación sistemática entre los financiadores, las agencias operativas y los actores locales, debilita el lazo entre los aspectos internos y externos de un conflicto.

CONCLUSIÓN

Parte V Conclusión

PREFACIO

Los hallazgos en esta publicación son el resultado de una experiencia de tres años de examen de muchas experiencias prácticas de paz.

El Proyecto de Reflexión en Práctica de Paz (Reflecting on Peace Practice Project) ha involucrado a más de doscientas agencias de paz internacionales, nacionales y locales en el mundo. A través de un esfuerzo de aprendizaje en colaboración, estas agencias han impulsado su experiencia y su sabiduría para reflexionar, evaluar y aprender más sobre la práctica de paz. El propósito de este esfuerzo era aprender de la experiencia lo que ha funcionado, lo que no y por qué. Muchos se unieron a este esfuerzo porque quisieron mejorar su efectividad: Quisieron ver si podían tener un mayor impacto para terminar con la guerra y alcanzar la paz, y de qué manera hacerlo.

El Proyecto de Reflexión en Práctica de Paz, organizado por el Colaborador para Acción de Desarrollo (Collaborative for Development Action, Cambridge, Massachusetts en los Estados Unidos) se enfocó específicamente a las prácticas de paz de agencias que cruzan fronteras. Parecía claro que un esfuerzo internacional no podía aspirar a mejorar las prácticas de paz llevadas a cabo por pueblos en sus propios conflictos. Sin embargo, en muchos conflictos comunes, los practicantes externos de paz se reúnen con los activistas locales para compartir su trabajo. De esta manera fue esencial también involucrar a las agencias de paz de áreas en conflicto en esta exploración de las formas en que los esfuerzos externos pueden ser verdaderamente útiles.

El primer paso para aprender de la experiencia es acumular mucha. En un período de dieciocho meses RPP condujo veintiséis estudios de caso en una amplia variedad de tipos de esfuerzos de paz, realizados en un rango de escenarios geográficos, en diferentes etapas de conflicto, en diferentes niveles de sociedad, y con formas variables de conectividad con los esfuerzos de paz locales, nativos. (El apéndice 1 enumera estos estudios de caso) Estos estudios de caso se hicieron por la invitación de las agencias involucradas para capturar sus reflexiones internas sobre su trabajo, tanto como las visiones de un amplio rango de contrapartes – participantes, ONG y otras agencias nacionales e internacionales, comunidades afectadas por el trabajo, representantes de niveles relevantes de gobierno, etc. Los casos fueron conducidos a través de visitas de campo a las áreas en donde se hicieron los programas.

Cuando se colectaron estos estudios de caso, RPP organizó varias consultas reuniendo a más de ochenta practicantes de paz – otra vez, los que viven en situaciones de conflicto y los que trabajan fuera de sus países. Estos practicantes revisaron y reflexionaron sobre lo que los casos nos estaban diciendo.

De los estudios de caso y las consultas emergió una serie de asuntos centrales para la práctica efectiva de paz, pero que estaban rodeados de diferencias significativas en experiencia y credo.

Se identificaron once asuntos de estos, agrupados en tres áreas amplias:

1) Asuntos de Estrategias Entrecruzadas

- 1. Lazos entre niveles en trabajo de paz**
- 2. Funciones y relaciones entre agencias de paz internas y externas**
- 3. Relación entre análisis de contexto y desarrollo de estrategia**
- 4. Relación entre trabajar por la reducción de violencia y justicia social**
- 5. Tratando con interrupciones deliberadas del proceso de paz**
- 6. Temas y Funciones especiales para organizaciones humanitarias y de desarrollo**

2) Entender los impactos

- 7. Indicadores de impacto**
- 8. Criterios de efectividad**
- 9. Impactos negativos inadvertidos**

3) Métodos y herramientas específicos

- 10. El papel y el impacto de los diálogos**
- 11. El papel y el impacto de los entrenamientos de paz**

Los textos fueron escritos de manera que registraron sistemáticamente las experiencias desde los estudios de caso y las consultas sobre cada asunto, e identificaron las áreas en donde todavía estaba ambigua o incompleta la evidencia. Estos Textos de los Asuntos se hicieron circular ampliamente para retroalimentación adicional.

Los textos también formaron la base para una serie de veinticinco “talleres de retroalimentación”, dados en los siguientes quince meses, para mayor aprendizaje sobre estos temas. Estos talleres se hicieron en dieciséis países, con más de quinientos participantes representando más de cien agencias. (Ver apéndice 2 para una lista de los talleres de retroalimentación)

En estos talleres, los practicantes experimentados desglosaron los temas más ampliamente, buscando formas de manejarlos que pudieran ser útiles en el trabajo de paz futuro. Otra vez el foco estaba en cómo podían ser más útiles los practicantes a través de la frontera. Pero debido a que para explorar esto era indispensable trabajar con activistas y agencias de las áreas de conflicto, la mayoría de los cuales trabajan en alguna forma de relación con los externos, aproximadamente la mitad de los participantes en los talleres eran activistas que trabajan en conflictos en sus propios países o distritos. Entonces, aunque

RPP comenzó con un foco en la improvisación del trabajo de paz de externos, mucho de lo cual se reporta aquí, también señala las circunstancias encontradas, y sería útil para gente trabajando para la paz en sus propias sociedades.

Reconocimientos

En muchas formas el crédito por lo que sigue debe ir a cada una de las personas involucradas en RPP. Mucha gente dio cantidades substanciales de tiempo, energía y reflexiones a este esfuerzo colectivo. Debemos mencionar especialmente los esfuerzos del Grupo Dirigente para RPP, hecho con representantes de 111 agencias internacionales que trabajan en conflicto en varias formas y escenarios. (Ver apéndice 3 para la lista del Grupo Dirigente). En los tres años del proyecto ellos aportaron un número incontable de horas para mantener el esfuerzo enfocado en cosas que importan a los practicantes. Ellos también trajeron una red expansiva de colegas en el mundo a esta investigación colectiva.

Además, muchas agencias en el mundo aportaron su experiencia y proporcionaron tiempo y personal para realizar los estudios de caso RPP que formaron el material nuclear para la investigación. Muchos otros contribuyeron con tiempo, energía y recursos para organizar y dar sede a una serie de talleres de retroalimentación.

El apoyo financiero para esta investigación en colaboración ha sido proporcionado generosamente por la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAid), el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), el Ministerio Federal Alemán para la Cooperación y el Desarrollo (BMZ), el Ministerio de Asuntos Externos de los Países Bajos, el Ministerio Real de Noruega para Asuntos Externos, y la Agencia de Desarrollo y Cooperación Internacional de Suecia (Sida). Representantes de estas agencias donadoras también participaron en algunas de las consultas y contribuyeron con sus propias perspectivas al aprendizaje. Los fondos nucleares de estas agencias han sido aportados por contribuciones directas y en especie de muchas de las organizaciones participantes.

A pesar del hecho de que cada uno de estos individuos y agencias contribuyeron mucho al aprendizaje que se reporta aquí, sospechamos que ninguno de ellos va a estar de acuerdo con todo lo que se dice. Esto es porque, como nosotros (el personal de RPP) hemos trabajado con el aprendizaje y lo reunimos con la ayuda del Grupo Dirigente, se ha hecho claro que la perspectiva aportada por la visión amplia de la experiencia que se obtuvo a través de RPP es única.

Entonces, lo que se discute no representa un consenso de todos los que han estado involucrados en RPP. Más bien representa los pensamientos y conclusiones de los actores que miran a través de la experiencia, de las agencias, de los conflictos y de los sistemas de creencias. Hemos tratado de mantenernos sinceros con los resultados del proyecto, es decir, no teorizamos ni especulamos. Pero tomamos el vasto material generado a través del trabajo de tanta gente en este esfuerzo y consolidamos, derivamos e interpretamos para identificar los temas emergentes que parecen tener validez universal. Esperamos y tratamos de capturar el tono, el humor y la intención de nuestros colegas practicantes de paz. Somos completamente transparentes acerca de las fuentes de ideas y reflexiones que aportamos. Pero como se va a notar, en algunos casos reportamos exactamente lo que está diciendo, experimentando y encontrando la comunidad de trabajadores de paz, y en algunos casos presentamos nuestras propias observaciones sobre estas actividades y discusiones.

Un propósito de este libro es retornar a la comunidad de practicantes de paz el aprendizaje que se ha acumulado de las aportaciones múltiples de tantos. Otro propósito es proporcionar ideas basadas en la experiencia recolectada y nuestro análisis, acerca de cómo puede ser más efectiva la experiencia de práctica de paz que se está realizando. La meta que nos impulsa a todos es asegurar que las comunidades con las que trabajan los practicantes de paz puedan tener pronto suficiente estabilidad y ausencia de violencia para construir las sociedades que desean.

Mary B. Anderson, Lara Olson

Capítulo 1. Introducción

Este libro trata sobre la efectividad de la práctica de paz.

Este término se refiere al rango de actividades que realizan los grupos no estatales, explícitamente para terminar los conflictos violentos y establecer las condiciones para una paz duradera.

¿Quién hace práctica de paz y cómo se ve?

Desde el final de la Guerra Fría, los grupos de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONGs), agencias de las Naciones Unidas, y organizaciones regionales, han intervenido de manera creciente en áreas de conflicto. Este final de la rivalidad superpoderosa trajo nuevas posibilidades para que estos actores jugaran un papel en la construcción de paz. Las metas son dobles: terminar la guerra y construir sociedades justas y sostenibles que resuelvan los problemas de manera no violenta. Estos esfuerzos se realizan en todas las etapas de los conflictos, desde situaciones de tensión latente y amenazas de violencia, hasta una guerra civil en pleno, hasta períodos inestables ya que se han alcanzado los acuerdos de paz.

Este trabajo se llama de muchas maneras: administración de conflicto, construcción de paz, transformación de conflicto, resolución de conflicto, prevención de conflicto, hacer la paz y reconciliación.

El rango de esfuerzos programáticos es amplio. Las agencias ofrecen programas de educación para la paz o entrenamiento en análisis de conflictos, habilidades de paz o activismo no violento. Ellos organizan intercambios entre la gente o desarrollan programas para promover la reconciliación a través de esfuerzos de reconstrucción o desarrollo económico dirigidos especialmente. Ellos facilitan los canales de negociación no oficiales entre los líderes políticos o reúnen a los representantes de las comunidades divididas para el diálogo. Ellos mandan monitores civiles de paz a las áreas de conflicto para hacer públicos (e idealmente prevenir) los abusos. Ellos apoyan el desarrollo de estaciones de "medios de paz" para aportar reportes objetivos o contrarrestar la propaganda pro bélica. Estos son sólo algunos de los métodos usados.

Aunque estos esfuerzos a menudo pasan inadvertidos por la prensa internacional y los programas académicos enfocados a la política internacional, hay mucho de este trabajo de paz en muchos lugares. La gente que lo hace es sana, inteligente, comprometida y sincera. Ellos gastan enormes cantidades de energía y tiempo.

¿Por qué enfocarse a la efectividad?

Estos practicantes –los activistas y el personal de agencia que realizan estas actividades– quieren ser efectivos. Al mismo tiempo ellos son ambivalentes acerca del enfoque de la objetividad. Por una parte, quieren conocer los impactos de sus esfuerzos y, por ellos, reconocen la necesidad de un sistema que les permita estimar su efectividad – la suya y la de otros. Por otro lado, aunque ellos regularmente hacen juicios acerca de qué tan bien está funcionando algo, se sienten nerviosos cuando se trata de realizar acciones porque no están seguros del criterio que deben usar para medir resultados.

A menudo los practicantes de paz dejan a un lado la cuestión de la efectividad quejándose:

"Es demasiado pronto para conocer los impactos de lo que estamos haciendo. La paz toma mucho tiempo y no podemos saber a corto plazo lo que es nuestra verdadera efectividad".

"Es demasiado complicado evaluar resultados. La paz requiere que mucha gente trabaje en muchos niveles, en formas distintas y, con todo este trabajo, no puedes decir quién es responsable de qué".

"Es demasiado difícil conocer los impactos del trabajo de paz. Mucho del trabajo de paz involucra intangibles –cambiar corazones, actitudes, etc. ¿Cómo podemos siquiera saber la extensión o profundidad de esos cambios?"

"Realmente no es necesario evaluar resultados. Somos llamados a ser fieles, hacer el bien sin poner atención a los resultados. Hacemos lo que hacemos porque debemos hacer algo. No hacer nada sería peor".

"Todos nuestros buenos esfuerzos deben estar sumándose. Con tantas buenas cosas sucediendo, los efectos van a verse con claridad algún día".

"La medición de la efectividad es una agenda de donadores. No deberíamos ser llevados a la necesidad de cuantificar todo. Ellos tienen que entender que los enfoques usuales de evaluación no son apropiados para la paz".

Sin embargo, es claro que no todos los buenos programas son programas de paz, y no todos los programas de paz son programas de paz efectivos. De hecho, los practicantes discuten con un candor impresionante sus propias evaluaciones sobre qué tan efectivas son sus actividades.

De estas autoevaluaciones, el record del trabajo de paz es cuando mucho mediocre. En los talleres recientes la mayoría de los practicantes les dieron a su trabajo una "A" (excelente) por esfuerzo, pero sólo una "C" (apenas pasa) por los resultados. Pocos sintieron que habían sido suficientemente efectivos. Muchos ven las oportunidades en donde podían haber alcanzado más; quieren mejorar los resultados de su esfuerzo y su compromiso. Quieren hacer una diferencia real y positiva.

¿Cómo podemos entender estas evaluaciones, y qué ven los practicantes de paz como las razones para no haber tenido resultados más substanciales? Algunas de las razones dadas son:

"Somos demasiado pequeños, nuestros recursos son demasiado limitados. Con esfuerzos tan pequeños no podemos tener un gran impacto."

"Nuestros donadores nos hacen trabajar en proyectos. La paz es un proceso, no un conjunto de actividades. En el tiempo que trabajamos en ciclos de proyecto no podemos ser tan efectivos como queremos".

"Hacemos mucho trabajo bueno, pero solo es una pequeña porción de lo que se necesita para la paz. Lo que hacemos es empujéncido por las acciones de los estados, y los eventos externos rebasan nuestros esfuerzos. No podemos controlar las grandes fuerzas geopolíticas y estas siempre pueden minar nuestro progreso. Esto no significa que nuestro trabajo sea menos valioso".

"No podemos trabajar más duramente ni por más tiempo. Estamos haciendo todo lo que podemos ahora. Aún cuando no sea suficiente, simplemente no podemos hacer más".

Estas son realidades: La mayoría de los programas de paz son pequeños, la paz es complicada, mucha gente necesita hacer muchas cosas, la paz toma tiempo, etc. Sin embargo, desde el punto de vista de una visión amplia de muchas actividades sobre muchos lugares en un largo período de tiempo, emerge una asombrosa conclusión:

Todo el buen trabajo de paz que se está haciendo debería multiplicarse. No se conoce el potencial de estos esfuerzos múltiples. Los practicantes saben que, a medida que la gente continúe sufriendo las consecuencias de conflictos no resueltos, hay urgencia de que cada uno lo haga más posible.

Entonces, a pesar de las limitaciones y restricciones reales, la cuestión de la efectividad es alta en la agenda de los practicantes de paz. Se ve de varias maneras: ¿Cómo hacemos lo que hacemos de mejor manera, con más efecto? ¿Cómo sabemos que el trabajo que hacemos por la paz es valioso? ¿Cuáles son de hecho los resultados de nuestro trabajo para la gente en cuyo bien trabajamos?

Este libro señala estas preguntas.

Parte 1: Entender la efectividad de la Práctica de Paz

Introducción a la Parte 1: ¿Hacia dónde vamos?

“Si tú no sabes a donde vas, cualquier camino te va a llevar allá.” Esta advertencia de Alicia en el país de las maravillas es familiar para muchos de nosotros.

Los practicantes de paz quieren mejorar la efectividad de su trabajo. Pero para hablar acerca de mejorar la efectividad, primero necesitamos saber a dónde queremos llegar, entonces, considerar las opciones para llegar allí. Sólo cuando tenemos claridad acerca de la meta y los caminos posibles para viajar hacia allá, podemos comenzar a saber cuál es la forma más efectiva de llegar allá.

A menudo el trabajo de paz parece estar “en todo el mapa” – de manera literal y figurativa. Involucra muchas definiciones diferentes de paz. Involucra una variedad de rutas programáticas.

Los practicantes de paz regularmente citan esta variedad notando: “Hacer la paz toma mucha gente haciendo muchas cosas en distintos niveles”. Hay dos realidades que apoyan la idea de que hay muchas formas de trabajar para la paz. La primera es que los conflictos varían. De hecho, no hay fórmulas para la paz precisamente porque diferentes contextos requieren diferentes estrategias.

El segundo es que, en la práctica de la paz, hay una fuerte evidencia de que el proceso está ligado íntimamente al resultado. Quedándonos con nuestra metáfora, el reconocimiento de estos lazos significaría que la pregunta no es “qué camino” tomar, sino, de manera más importante, cómo recorrer ese camino.

Los practicantes dicen: “Las formas en que interactuamos, las actitudes que convenimos, los modos que adoptamos, la sensibilidad que aportamos, y las relaciones que formamos importan”. Algunos también dicen: “Cualquier camino puede ser el camino correcto cuando vamos a nuestro trabajo con el espíritu correcto.” Dado esto, si la efectividad significa un foco exclusivo para dar con la meta, esto puede oscurecer la importancia de los procesos para llegar allí. Un foco sólo en los resultados puede distorsionar la propia esencia de lo que significa hacer práctica de paz efectiva.

Dadas estas realidades, ¿cómo podemos entender “el camino correcto” a la paz?

En este libro usamos el “camino correcto” para describir el camino más directo, pero uno que no ignora las consideraciones anteriores. Esto es, exploramos cómo llegar a donde quiere ir el trabajo de paz a través de una variedad de rutas programáticas en la forma más efectiva, con el menor número de tropiezos, desviaciones o cambios de dirección.

Los caminos y destinos básicos

Las metas y motivaciones para los programas de paz se dan en un amplio rango. Para algunos la paz significa un final a la violencia abierta y una armonía funcional en donde la gente vive con conflictos y trata con ellos de manera no violenta. Otros ven esto sólo como una paz negativa. Ellos señalan en su lugar la necesidad de transformación de los órdenes sociopolítico y económico para señalar las desigualdades que alimentan la violencia, para alcanzar una paz real – una paz positiva. Otros ven que aún esto es inadecuado. Sienten que las injusticias no sólo deben ser corregidas, sino reconocidas y restauradas antes de que pueda alcanzarse la paz. Aún otros ven que la paz significa una situación en donde las actitudes y comportamientos básicos de la gente son transformados, de manera que resistan la dominación y la violencia en todos los niveles, desde el personal hasta el político.

Es imposible definir la paz en una forma que todos podamos estar de acuerdo. Sin embargo, por encima de todo, RPP encuentra el amplio conjunto de programas que se realizan, enfocados hacia dos metas básicas:

Detener la violencia y el conflicto destructivo

Cuando las agencias trabajan para terminar con la guerra, tomando las partes beligerantes a negociar y a los combatientes a desarmarse, movilizándolo al público contra la guerra continuada, etc.

Construir paz justa y sostenible

Cuando las agencias se enfocan a apoyar el cambio social, sus programas están enfocados a atender las ofensas políticas, económicas y sociales que pueden estar ocasionando conflictos. Estos cambios se ven como los fundamentos de la paz sostenible.

Asombrosamente, hay un gran acuerdo acerca de que estas son las dos grandes metas del trabajo de paz. Mientras algunas agencias se concentran en una o la otra, muchas toman programas que atienden a ambas simultáneamente.

Estas son las grandes metas – a veces pensadas como metas a largo plazo – de la experiencia incluida en RPP. Ellas apuntan a cambios en el nivel amplio de la sociedad como un todo. Nos referimos a estas metas como La Gran Paz.

Pero estas metas son grandes y ambiciosas. Mientras que los practicantes las articulan como la visión por sus esfuerzos, ellos deben trabajar en formas mucho más concretas e inmediatas. Las metas de sus programas se definen en términos específicos como “traer a la gente a la mesa del diálogo” o “reducir la posibilidad de que esta gente sea asesinada”, o “educar a los niños para que resuelvan sus conflictos sin violencia”, etc. Estas son metas programáticas, pero en cada una de ellas está implícita una estrategia, o una suposición de que al alcanzar estas metas estamos conectados con el alcance de las metas de La Gran

Paz.

Aquí es donde viene la analogía del camino. A través de RPP se hizo evidente que a menudo los practicantes de paz sólo suponen que las buenas metas programáticas, porque son buenas, van a apoyar la Gran Paz de alguna forma indefinida. Como esta conexión se supone, los practicantes no monitorean cuidadosamente los verdaderos impactos de sus programas en la paz más amplia. Esto es, los practicantes hacen cosas buenas, pensando que están trabajando por la paz. Pero, a menudo la conexión entre lo que hacen y lo que se necesita para promover la paz en esa circunstancia es tan remota que, aún si ellos alcanzan las metas inmediatas del programa, el impacto del programa en la paz más amplia es mínimo.

El significado de la efectividad

Si las metas de la práctica de paz son 1) terminar el conflicto violento y 2) construir estructuras justas sostenibles, entonces un programa verdaderamente efectivo es el que alcanza una o ambas metas.

Pero, por supuesto, no todos los programas que no cumplan con estas grandes metas son inefectivos por definición. ¿Cuáles son las etiquetas de apropiado y útil que permiten a las agencias la efectividad de contribuir con ellas?

Esto es retador, porque el trabajo de paz se hace a menudo en proyectos en pequeña escala que están limitados en lo que se puede tomar o lo que pueden alcanzar.

La experiencia recabada a través de RPP muestra que los practicantes de paz pueden y entienden la efectividad en formas inmediatas y operativas. Cada uno de los capítulos en la parte 1 explora los hallazgos de RPP en una faceta clave de la efectividad en el trabajo de paz. Estos apuntan a los elementos que las agencias necesitan considerar para saber cuando se está en el camino correcto a la Gran Paz.

Capítulo 2. Examinamos el llamado para los criterios de efectividad que pueden iluminar cómo los proyectos de paz en pequeña escala contribuyen a La Gran Paz, y presentamos cuatro de estos criterios que han sido probados ampliamente por practicantes a través del proceso de RPP.

Capítulo 3. Discutimos los impactos negativos inadvertidos que a veces suceden como un resultado de trabajo bien intencionado y exploramos las decisiones de programación de agencia que alimentan estos resultados. Los impactos negativos son el reverso de la efectividad.

Capítulo 4. Presentamos los hallazgos acerca de la importancia de los medios de trabajo de paz para la efectividad, y ejemplos que muestran cómo los modos de operación establecen (o minan) la integridad y credibilidad esencial para los esfuerzos de paz.

Capítulo 5. Presentamos hallazgos acerca de las formas en que las agencias de paz desde el interior y el exterior de las áreas de conflicto, trabajan en sociedad.

Entender el camino correcto a la paz incluye incorporar el aprendizaje de estas cuatro áreas: Maximizar el bien que se puede hacer (criterio de efectividad); Minimizar los daños (impacto negativo); y trabajar con la ética correcta (medios del trabajo de paz); y a través de relaciones correctas (sociedades entre los que están dentro y fuera de las áreas afectados directamente por la guerra y la violencia).

Capítulo 2. Criterios de efectividad para el trabajo de paz

¿Cómo saben los practicantes de paz si su trabajo es efectivo?

Pocas agencias intentan forjar la paz total o terminar con toda la violencia. Construir la paz más amplia es una meta grande, pero las agencias tienen recursos limitados, limitaciones, experiencia en programación y patrocinios. Entonces: ¿Contra qué marcas pueden las agencias medir si han colaborado para la construcción de La Gran Paz? ¿Cómo pueden juzgar cuáles, de la diversidad de metodologías de programa, va a tener impactos positivos en un conflicto?

La revisión de la experiencia de RPP muestra que la cuestión de la efectividad involucra dos niveles:

El nivel de programa:

Evaluar la efectividad del programa se enfoca a cuando una actividad específica (por ejemplo, educación para la paz, un taller de diálogo, defensa, un esfuerzo de acompañamiento internacional) está alcanzando las metas programadas. Para entender esto, las agencias evalúan la efectividad de las entradas que hacen y los procesos que usan. Esto normalmente incluye el diseño del proyecto, la selección de los participantes, qué tan bien se ha implementado la metodología, qué tan bien están manejados los problemas y el seguimiento, cómo respondieron los participantes y cuáles son los resultados inmediatos.

El nivel de La Gran Paz:

La cuestión de la efectividad en este nivel pregunta cuando, al alcanzar las metas específicas de programa, una agencia hace una contribución para la figura más grande. Para entender esto, las agencias necesitan medir los cambios en el ambiente general, hayan o no tenido que ver con los resultados de las acciones tomadas. Evaluar la efectividad en este nivel pone la mira en las agencias para buscar cambios fuera de las cosas que implica su responsabilidad. Deben evaluar cómo han o no han apoyado con sus esfuerzos el final de la violencia o alcanzar la justicia.

La experiencia recabada a través de RPP muestra que las agencias intentan evaluar su efectividad en el nivel de programa –aunque no de modo sistemático ni regularmente. Sin embargo, la mayoría de las agencias omiten la pregunta acerca de cómo contribuyen al progreso en la figura más amplia sus esfuerzos para la paz.

RETOS CLAVE PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD

Las agencias de paz a menudo trabajan para afectar los cambios sociales complejos, tales como “una mejor relación intergrupala”, como se describe en el ejemplo. Al evaluar cuando sus programas tienen los impactos esperados, encaran tres retos clave:

Atribución de impactos sociales complejos a cualquier esfuerzo de paz dado:

Probar que la actividad de paz A causó el resultado social B es muy difícil. Muchas influencias en muchos niveles afectan a la gente y las sociedades, y pocas agencias de paz reclaman que los grandes avances sean resultado sólo de sus esfuerzos. Más a menudo, un resultado viene de los esfuerzos acumulativos de muchos actores. Señalar cualquier intervención como la causa es a menudo una distorsión de la realidad que ayuda poco.

La credibilidad de los impactos reportados:

Ya que los impactos a menudo conciernen cambios intangibles en las actitudes, valores, relaciones e ideas de la gente, la evaluación debe apoyarse en reportes subjetivos de agencias y participantes que están, a menudo, sin intención, sesgados. Son más confiables los impactos que resultan en campos observables – acciones visibles o pasos que la gente da como resultado de un cambio en actitudes o valores. Sin embargo, entender por qué la gente tomó esas acciones aumenta otra vez el problema de atribución ya discutido.

Significado de cambios para La Gran Paz:

Aún si los resultados pueden ser atribuidos de manera creíble a un esfuerzo de paz particular (satisfaciendo los primeros dos retos), ¿cómo podemos saber que el resultado de este programa es significativo para la paz? RPP encontró que esta pregunta rara vez es considerada por las agencias de paz. En su lugar, la conexión simplemente se supone. En la ausencia de cualquier fórmula para la paz clara y probada, la práctica de paz es más bien llevada por la teoría. Las agencias realizan actividades con la premisa de teorías particulares del cambio que asumen de manera implícita que una actividad dada va a promover el progreso en la paz.

LAS TEORÍAS Y CREENCIAS DESVÍAN LA ATENCIÓN DE LA EFECTIVIDAD

Las metodologías programáticas reflejan creencias subyacentes de las agencias y activistas acerca de lo que se necesita hacer para alcanzar la paz. Estas creencias constituyen los entendidos básicos bajo un método dado. Y estos marcos conceptuales, o teorías del cambio (como los llaman muchos practicantes), difieren mucho entre agencias.

Por ejemplo, algunos practicantes creen que la paz es construida y sostenida por actitudes sociales, por lo que trabajan para crear atención para apoyar una cultura de paz, tolerancia y coexistencia. Algunas agencias creen que si los líderes están de acuerdo, el resto de la sociedad va a seguir y así ellos trabajan con los líderes políticos (los hacedores de tratados). Otros creen que las instituciones y leyes conforman el comportamiento y entonces ellos trabajan para construir nuevas instituciones o reforman las existentes para permitirles manejar conflictos. Otras ven que incrementando los números de gente que habla de paz pueden generarse impulso y forzar el cambio político para que ellos trabajen para construir una masa crítica en las raíces. Aún otros creen que al asegurar que más gente en la sociedad respete los derechos humanos individuales va a promover la paz. Como muestra la secuencia, diferentes teorías del cambio llevan a diferentes propuestas de acción.

La experiencia recabada a través de RPP también muestra que las agencias rara vez articulan la teoría de cambio que guía su trabajo. En su lugar, estas permanecen implícitas y sin discutir aún cuando diferentes agencias cooperen en un esfuerzo conjunto. El resultado es que las agencias desarrollan programas suponiendo que ellas son los “bloques constructores de paz”, sin trazar los impactos reales de diferentes métodos en el nivel de La Gran Paz.

Sin embargo, las discusiones en RPP mostraron que los practicantes quieren entender la conexión entre sus programas de paz y los impactos finales, y no están satisfechos con la forma en que se evalúan normalmente los proyectos de paz. En la ausencia de criterios significativos para evaluar La Gran Paz, algunas agencias de paz encuentran que los donadores encuentran mediciones cuantitativas desde el campo del desarrollo, que dicen poco acerca de los verdaderos efectos del trabajo de paz.

CUATRO CRITERIOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD

De la experiencia sondeada a través del proceso RPP emergieron cuatro criterios de efectividad. Estos criterios capturan cómo los practicantes y las comunidades piensan acerca de los impactos significativos en el nivel de La Gran Paz. Estos criterios:

Son explicables a través de un amplio rango de esfuerzos y contextos

, y apuntan a resultados alcanzables a través de un amplio rango de estrategias.

Son definidos en la relación con La Gran Paz

y reflejan resultados que son sostenidos más allá que el programa particular de una agencia; esto es, que son independientes de la intervención continuada de cualquier agencia. No reemplazan pero son extensiones de las metas de los programas de las agencias por sí mismos.

Reflejan cambios concretos en los procesos

por los que la guerra y la violencia suceden, o los cambios que apoyan la paz. Ellos incluyen cambios que ocurren en una variedad de niveles que influyen el cambio social, incluyendo cambios en las percepciones, actitudes y comportamientos de la gente, tanto como en estructuras políticas o sociales.

No representan metas imposibles

Reflejan resultados que la experiencia de RPP muestra que pueden ser alcanzados por los programas de ONGs y otras agencias pequeñas. No representan metas imposibles.

¿De donde vienen estos criterios? Un amplio rango de experiencia mundial de agencias fue destilado a través de los estudios de caso y consultas de RPP para llegar a un conjunto inicial de criterios. Entonces éstos se probaron con experiencias más adelante en los talleres para llegar a los cuatro que se presentan aquí. Estos criterios representan entradas en un amplio rango de practicantes y comunidades afectadas por conflictos.

LA EVIDENCIA DE RPP SUGIERE QUE UN PROGRAMA DE PAZ ES EFECTIVO-CONTRIBUYE A LA GRAN PAZ- SI:

1. El esfuerzo hace que los participantes y las comunidades desarrollen sus propias iniciativas de paz.

La práctica de paz es efectiva si, como resultado de las actividades de una agencia, la gente toma iniciativas independientes, trabajando en formas creativas dentro de sus comunidades para cruzar las líneas de división, o para influir en sus constituyentes externos. Estos esfuerzos deberían continuar al encarar dificultades, amenazas o bajo presión abierta. Este criterio se enfoca en el cambio hecho por persona que es atrapado en el conflicto como apoyos, testigos o víctimas de conflicto, a ser actores y activistas haciendo esfuerzos personales para lograr la paz.

Por décadas hubo una zona amortiguadora estricta que separaba los dos lados de la guerra civil, y había pocas oportunidades de que se encontraran las dos comunidades. Una agencia internacional comenzó unos pocos grupos de diálogo. Los participantes en estos diálogos recibieron entrenamiento en cómo llevar las sesiones y, pronto, expandieron el proceso iniciando sus propios grupos de paz, enfocados en una amplia variedad de asuntos y preocupaciones concretas que afectaban las dos comunidades. En poco tiempo habían comenzado 25 grupos que ellos mismos coordinaron sin apoyo. Estos grupos se reúnen regularmente y tomaron una variedad de proyectos concretos para mejorar relaciones.

2. El esfuerzo resulta en la creación o reforma de instituciones políticas para manejar afrentas que avivan el conflicto.

La práctica de paz es efectiva si incrementa la habilidad de la gente para atender las desigualdades e injusticias específicas que causan y avivan un conflicto. Estas afrentas pueden incluir la exclusión política y económica, explotación e inequidad en la administración de justicia y beneficios sociales, o la observancia de los derechos básicos de la gente. La práctica de paz enfocada en las instituciones políticas atiende debilidades en o la falta de estructuras para manejar conflictos de modo no violento en varios niveles, de las constituciones nacionales hasta los concejos comunitarios.

El concejo informal de la tierra fue establecido con la ayuda de agencias internacionales como una forma de resolver las muchas disputas sobre la tierra que, en el pasado han escalado hasta la violencia abierta. Más y más gente viene a él buscando ayuda y se transformó en una institución respetada y conocida a en el plano nacional. Las autoridades locales en otros distritos crearon concejos similares.

Uno de los asuntos mayores de contención en los diálogos oficiales de paz involucra alegatos en los que el sistema de justicia se inclinaba hacia el grupo mayoritario. La agencia organizó una revisión nacional de la administración de justicia e identificó problemas. Sus recomendaciones fueron bien recibidas por el ministro de justicia y llevaron a varias reformas nacionales significativas.

3. El esfuerzo lleva a la gente a resistir cada vez más violencia y provocaciones para la violencia.

La práctica de paz es efectiva si incrementa la habilidad de la gente para resistir manipulación y provocación. Cuando la gente ha sido molestada, provocada, intimidada o socializada para apoyar la violencia, su actitud afecta significativamente los cálculos de los líderes de la guerra. Esto puede alcanzarse a través de programas que aumenten las habilidades para analizar, administrar y responder al conflicto, o que cambien valores y actitudes hacia el uso de la fuerza entre otros ejemplos. Esto puede ser significativo a escala local o nacional dependiendo del contexto.

Un pueblo en un área en conflicto, poblado por ambos grupos armados, se declaró "zona de paz". Con todos los residentes comprometiéndose a no portar armas ni dar apoyo a los bandos beligerantes. Algunas agencias internacionales y ONGs

locales de otras áreas del país acompañaron a estas comunidades, enviando voluntarios a vivir y trabajar con ellos y a monitorear los desarrollos. La meta era mostrar a los grupos armados que no podían atacar estas comunidades con impunidad. Cuando la violencia estalló en las villas vecinas, la comunidad de paz permaneció en calma. Mandó comités para detener a la gente vista como "saboteadores de paz".

En un área en donde ha habido frecuente violencia recíproca, la agencia condujo un seminario con los pobladores para analizar la violencia y quien se beneficiaba de ella. La siguiente vez que vinieron jóvenes de otro pueblo e incendiaron algunas casas, los pobladores no tomaron las armas inmediatamente. En su lugar, se reunieron para discutir la situación y recolectar los hechos. Decidieron acercarse al liderazgo de la otra aldea y que ellos tomaran acciones para castigar a los jóvenes.

4. El esfuerzo trae un aumento en la seguridad de la gente.

La práctica de paz es efectiva si trae reducciones concretas en la amenaza de violencia y en las percepciones cambiadas de vulnerabilidad. Claramente no es deseable que la gente se sienta más segura si la situación no garantiza la seguridad. Pero, en muchos lugares, una percepción exagerada de amenaza puede llevar a actos innecesarios de violencia. Este criterio tiene dos dimensiones: Se va a ver un impacto positivo si la gente se siente a salvo y está a salvo.

a. Si las percepciones de amenaza son razonables, entonces el impacto se va a ver en los esfuerzos concretos para proteger a los grupos vulnerables y reducir la amenaza de violencia. Esto puede suceder, por ejemplo, a través de trabajadores de paz que proporcionan zonas de amortiguación, presencia física y presión política, y a través de que las partes alcancen e implementen pactos de paz que garanticen la seguridad.

b. Si las percepciones de amenaza son exageradas, entonces el impacto se va a ver en los esfuerzos que reducen la percepción de amenaza. Esto puede suceder, por ejemplo, a través de esfuerzos para promover contacto e información precisa o para reducir el "habla de odio" en los discursos públicos.

Después de la reunión que la agencia ha organizado entre los dos grupos, los refugiados regresaron a sus casas, y la gente ya no temía viajar a través de los territorios del otro lado. Las mujeres y las niñas de cada grupo étnico reportaron que se sentían seguras de caminar a través de las aldeas del otro grupo, aún en la noche.

La agencia organizó un campamento de verano para padres e hijos de los dos grupos, aislados uno del otro a través de la línea de cese al fuego. El campo se había mantenido en un espacio costero en un país vecino. Aunque los participantes de ambos grupos estaban nerviosos acerca del futuro, permanecieron en contacto y visitaron las casas de los otros en terrenos controlados por el otro lado.

USANDO LOS CRITERIOS PARA ENTENDER LA EFECTIVIDAD

Cuando los programas de una agencia cumplen estos criterios, también han promovido un cambio que la evidencia muestra que ayuda a construir la paz más grande. También, la experiencia recabada a través de RPP sugiere que los cuatro criterios de efectividad son aditivos. Si un esfuerzo único de práctica de paz cumple los cuatro, es más efectivo que uno que cumple sólo uno de los cambios evaluados. Sin embargo, para evaluar el significado de un cambio particular en un contexto dado, deben considerarse tres elementos adicionales interconectados:

La Urgencia de cambio:

El cambio es más significativo cuando es pronto que cuando es tardío. La práctica de paz no puede ser paciente con el sufrimiento continuado. Los programas que promueven cambios que pueden ser realizados en décadas, pueden hacer algún bien, pero demasiada gente sufre en el tiempo que pasa.

Cambio sostenido:

El cambio es más significativo si es sostenido en el tiempo que si fluctúa o desaparece. Las cosas pueden mejorar por un período corto pero después empeorar a largo plazo. Esto necesita balancearse con la noción de urgencia que se expresa más arriba.

Proporcionalidad del cambio:

El cambio es más significativo si es proporcional a, y en la misma escala de la violencia o el conflicto destructivo. Si la violencia está sucediendo a escala nacional, los esfuerzos para atenderlo en una escala local van a ser valiosos, pero no tan significativos como los que afectan la escala nacional.

Conclusión

La evidencia muestra que estos criterios son los impactos que preocupan a las comunidades. No están bajo el control directo de ninguna agencia individual que conduce un programa particular- a menudo se relacionan con acciones realizadas por participantes o la comunidad en grande. No mide las cosas que pasan dentro de los programas de agencia, sino lo que sucede fuera o después de los programas o como resultado de estos programas. Las agencias no son directamente responsables de traer La Gran Paz. Son responsables de monitorear en donde hay progreso hacia La Gran Paz, y entonces, cualquier programa que realicen estará contribuyendo a esta paz.

Estos criterios pueden ser usados por las agencias para ayudarlas a decidir entre programación y opciones de estrategia, y evaluar sus impactos directos e indirectos para alcanzar La Gran Paz.

Capítulo 3. Identificar y Evitar Impactos Negativos

No hay un programa perfecto de paz.

La revisión de RPP de una variedad de procesos de paz muestra que el movimiento hacia la paz a menudo ocurre en dos pasos adelante y uno hacia atrás, más que un progreso lineal. Es raro que el viajar a través de un camino directo hacia la paz sea suave. Los practicantes de RPP saben que algunos esfuerzos de paz han tenido impactos negativos en una situación de conflicto.

Más aún, los practicantes de paz son humanos y, a pesar de su pasión, compromiso y energía, las cosas salen de control, pueden ponerse mal y ocurren los imprevistos. Los practicantes también cometen errores. Es importante reconocer esto y la importancia de aprender de los errores. Muchos practicantes de paz también afirman que es mejor probar algo y arriesgarse a fallar más que evitar riesgos al no hacer nada. Sin embargo, este compromiso no debería ser una justificación para experimentación o error. Las comunidades que viven en conflicto no quieren experimentación. No aceptan la necesidad de aprender probando de los practicantes.

En este capítulo revisamos los hallazgos de RPP acerca de una categoría de errores de práctica de paz que tienen implicaciones que rebasan la falta de efectividad o el error. Revisamos lo que la experiencia muestra acerca de cómo la práctica de paz puede hacer daño haciendo empeorando en lugar de mejorar las vidas y la situación de las personas que viven en conflicto. Estos efectos negativos no son el resultado de errores personales obvios o comportamiento no ético. A menudo las agencias reconocen esto y lo corrigen. Esta sección dirige la luz a un conjunto de errores, decisiones de programa y métodos menos comprendidos, que aunque sean tomados de una forma ética y responsable, en realidad empeoran el conflicto. Esta es una categoría de errores que los practicantes y las comunidades no necesitan aceptar como obstáculos inevitables en el camino de la paz.

La evidencia recabada por RPP indica que los impactos negativos no son inevitables. Es posible evitarlos. La atención a los impactos negativos predecibles y específicos de este trabajo trae dos imperativos para los practicantes de paz.

El primer imperativo es estar atento a las consecuencias negativas potenciales de los programas y acciones. Si las agencias aprenden de la experiencia acumulada en el pasado acerca de cómo suceden los impactos negativos, pueden anticipar mejor y evitar estos resultados en su trabajo futuro.

El segundo imperativo es administrar, revertir o minimizar el daño si ocurre. Si las agencias no han podido evitar estos resultados, o si los reconocen cuando ya ocurrieron, tienen una responsabilidad de tratar de modo constructivo con las consecuencias. También son responsables de difundir la alarma para evitar que otros cometan los mismos errores.

Dos notas calificadoras:

1. El significado de los impactos negativos discutidos más abajo varía de un contexto a otro. Algunos son muy serios y traen directamente la explosión de la violencia y la muerte. Otros se ven menos serios en sus consecuencias, por lo menos al principio. Por ejemplo, la gente puede dedicar sus energías a caminos menos productivos, pero sus resultados van a ser menores en relación con La Gran Paz.

Los practicantes reconocen que algunos de los componentes necesarios de la paz –tales como una amnistía, el retorno de los refugiados o el retiro de los soldados- pueden tener impactos negativos para alguna gente. Si estos resultados son negativos, ¿deberían ser atribuidos a la agencia de paz, o pueden ser tomados como aceptables porque promueven una paz mayor? Como dicen los practicantes de paz: "La gente que paga los costos es la que debe decidir si estos impactos negativos son tolerables y comparables con los positivos.

2. Las siguientes advertencias acerca de cómo pueden empeorar las cosas con la práctica de paz se aplican a todas las iniciativas de paz. Sin embargo, cuando la gente está involucrada en esfuerzos de paz autóctonos no hay opción además de responder al conflicto alrededor. Los practicantes internacionales de paz eligen estar involucrados en conflictos de otras personas. Entonces, tienen una responsabilidad especial en evitar que las cosas empeoren.

IMPACTOS NEGATIVOS

¿Qué impactos negativos ocurren por los esfuerzos de paz? ¿Qué acciones de las agencias de paz contribuyen a esto?

1. Empeorando las divisiones entre grupos en conflicto

El diálogo iba tan mal que muchos participantes dijeron: "Ya ves, esta gente realmente no es razonable. Claramente sólo entienden la violencia, entonces ¿para qué desperdiciamos el tiempo hablando?"

La agencia convino una reunión en gran escala para tratar de reunir estos dos grupos. Durante las acciones de apertura, alguien comenzó a gritar desde los asientos. La agencia cerró la reunión rápidamente y abandonó el escenario. La violencia continuó cuando se fueron, varias personas murieron y muchas fueron lesionadas.

Algunos programas exacerban las divisiones y tensiones entre grupos confirmando o reforzando los prejuicios, la discriminación o la intolerancia. Este es el impacto negativo más común citado en las experiencias revisadas por RPP. En algunos casos como el anterior, esto puede traer violencia abierta entre los grupos.

Las acciones de agencia contribuyen a esto cuando:

Los programas están basados solo en la idea optimista de que reunir a la gente va a ayudar. Las agencias subestiman la profundidad de las divisiones, hacen poca consulta previa con los participantes o hacen poco análisis, entonces no están preparados para lidiar con los problemas.

- Las agencias no tienen las habilidades o la experiencia para manejar una situación llena de tensión. Son demasiado ambiciosas y toman situaciones volátiles más complicadas de lo que pueden manejar.
- Las agencias se quejan de estar jugando un papel neutral, pero abiertamente se comportan como abogados de una

parte. O, aunque no tomen partido abiertamente, las formas en las que las agencias trabajan favorecen a uno u otro grupo. Por ejemplo, cuando las agencias se enfocan exclusivamente en un grupo particular, a menudo marginado, e incrementan las tensiones aparentando favorecerlo.

- Las agencias no monitorean los efectos posteriores de reunir a la gente a través de las líneas de conflicto, y no saben cuando los participantes no se sienten bien, o dejan de manejar el problema, dejando insatisfechos a los participantes que difunden sus puntos de vista y refuerzan los prejuicios contra el otro bando.
- Las agencias etiquetan a la gente como afiliada con un bando, por ejemplo, invitando a la gente a representar los bandos identificados de un conflicto para asegurar que quede representado un espectro de opiniones. Eso implica a menudo que la gente asuma posiciones más fijas de lo que son o quieren sostener, y esto divide.

2. Aumentando el daño para los participantes en actividades de paz

Una agencia internacional entrenó mediadores locales que estuvieron trabajando entre las partes en circunstancias muy difíciles. Tres de los veinte trabajadores fueron asesinados por las partes en conflicto.

Unos activistas de paz llegaron a una escuela tratando de defenderla de la violencia con su presencia. Se les pidió que se retiraran porque la directora temió que su presencia provocara un ataque.

El trabajo de paz es peligroso, y la gente es responsable por sus propias decisiones para arriesgarse. Pero las agencias tienen la responsabilidad de asegurar que los participantes estén bien enterados de cualquier peligro real, y no sobreestimar el poder o la efectividad de sus métodos de construcción de paz.

Las acciones de las agencias contribuyen a esto cuando:

Las acciones de agencia o el "aura de experiencia" causan una sensación falsa de seguridad, llevando a la gente a arriesgarse.

- Las agencias ponen a la gente en situaciones peligrosas en las que no hubieran estado por sí mismos. Por ejemplo, esto sucede cuando los extranjeros piden ser llevados a lugares que las partes consideran peligrosos, pero acceden porque consideran que "tienen que acompañar a sus huéspedes".

La participación en un programa o la afiliación a la agencia llama la atención y transforma en blancos a la gente.

Las agencias les dan a las contrapartes expectativas demasiado altas, o se hace poco trabajo de seguimiento de tal manera que se sufre de traumas.

- Las agencias no analizan ni discuten explícitamente con los compañeros locales las diferencias de riesgo que cada uno tiene en el contexto. Esta precaución se aplica especialmente para las agencias extranjeras. A menudo los extranjeros están más seguros que la gente local porque pueden pedir protección a sus gobiernos o atraer la atención de los medios internacionales. Las agencias extranjeras tienen una responsabilidad especial de impedir poner en riesgo a las contrapartes locales como, por ejemplo, cuando la gente local replica "acciones de paz" que llaman la atención, como intervenir físicamente en situaciones potencialmente violentas. (En algunos casos, la gente local está más segura que los extranjeros, pero generalmente son muy cuidadosos en no arriesgar a sus huéspedes foráneos).

3. Reforzando la violencia abierta o estructural

Una agencia organizó un proceso de diálogo entre representantes de minoría y mayoría y jugó un papel facilitador neutral. Sin embargo, debido a la diferencia en los niveles de educación y experiencia de trabajo entre los grupos, los diálogos dejaron al grupo minoritario sintiéndose rebasados y acorralados por sus contrapartes más poderosos. La agencia no pudo evitar que los participantes de un bando dominaran la discusión y humillaran a sus contrapartes.

Para poder atender a la reunión en una capital europea la agencia insistió que los participantes de áreas no reconocidas usaran pasaportes nacionales. Aunque unos participantes querían hacerlo, la mayoría se rehusaron. Se quejaron de que esto significaría un reconocimiento tácito del gobierno central sobre el área, lo que fue el asunto central del conflicto.

Algunos esfuerzos de paz se conducen en formas que refuerzan las asimetrías del poder detrás del conflicto o legitimizan un estatus quo que pone en desventaja sistemáticamente a algunas personas o grupos. Otros esfuerzos de paz adoptan o toleran y, por tanto refuerzan, la confianza en la influencia que tiene sobre la violencia la gente con que trabajan. Ellos refuerzan el sentir de la gente de que la fuerza es la única opción.

Las acciones de la agencia contribuyen a esto cuando:

Las agencias suponen que el solo hecho de reunir a la gente en números iguales va a equilibrar la mesa en conflictos marcados por profundas asimetrías de poder.

Las agencias aceptan condiciones puestas por la parte más poderosa en el conflicto para conducir un programa. Esto sucede a menudo alrededor de cosas como control sobre el movimiento, visas, decisiones sobre la selección de participantes, uso de símbolos o nombres politizados, etc. Cuando las agencias de paz acomodan este tipo de demandas pueden ser vistas como el lado menos poderoso al extraer concesiones simbólicas antes de que comience el programa.

Las agencias o los individuos toleran o dejan de señalar comportamientos que afirman las percepciones de superioridad e inferioridad de la gente en conflicto.

4. Desviación de personas y recursos materiales de las actividades productivas de paz

Las mujeres en la sociedad eran responsables de las granjas, y la seguridad de la tierra era una fuente constante de tensiones intergrupales. Esperando que las mujeres estuvieran especialmente dedicadas a asuntos domésticos, la agencia de paz organizó a las mujeres para atender asuntos de violencia sexual como una "manifestación doméstica del conflicto".

El regreso de refugiados a la zona de conflictos creó tensiones debidas a los recuerdos de la guerra, la falta de alojamiento y la grave crisis económica que afecta la región en su totalidad. La agencia de paz pasó varios meses entrevistando individuos acerca de sus historias y todo el sufrimiento que han experimentado. La gente reportó que querían trabajar para la

reconciliación a través de proyectos tangibles, más que "hablar acerca de sus experiencias de guerra y traumas psicológicos".

Algunas veces los programas de paz pierden la perspectiva. Aunque no hagan daño abierto, pueden hacer que la paz sea más difícil de alcanzar al desviar la atención, los recursos y el tiempo de la gente local hacia actividades que no están relacionadas directamente (a los ojos de la gente local) con lo que produce el conflicto. Las agencias y activistas locales reportan que algunas agencias de paz tienen a la gente "de un lado a otro haciendo cosas equivocadas".

Las acciones de agencia contribuyen a esto cuando:

Las agencias llegan con ideas y modelos preestablecidos y no escuchan lo que quiere o necesita la gente local.

Las agencias se enfocan demasiado a "hablar sobre el conflicto pasado" en lugar de acciones que la gente pueda tomar para cambiar las cosas.

Las agencias foráneas y organizaciones internacionales especialmente, porque al tener acceso a recursos mayores, emplean muchos activistas locales para ejecutar sus programas, retirando su energía de las iniciativas y los métodos locales.

5. Aumento del cinismo

El crecimiento dramático de los "proyectos de paz" con patrocinio extranjero hizo que la gente hiciera bromas sobre "la industria de la paz". La creación de una nueva ONG se veía como la forma más nueva de actividad emprendedora. Muy poca gente entendía estos proyectos o sus metas, o los tomaba seriamente. Muchos decían "el trabajo de paz es el negocio de hoy".

La agencia tuvo éxito en retirar las minas de la tierra y trató de trabajar con grupos comunitarios y el gobierno local para ubicar a los refugiados sin tierra en el distrito. Poco después descubrieron que las autoridades le habían vendido la tierra a los terratenientes locales. La gente sospechó que la agencia de paz había actuado en complicidad con los terratenientes ricos.

Los programas superficiales o fracasados pueden hacer que la gente se haga cada vez más cínica acerca de esos esfuerzos. El cinismo entre la gente de un área de conflicto puede minar su iniciativa mientras que el aumento del cinismo entre los donadores puede llevar a una disminución en la participación internacional y acabar con el apoyo.

Las acciones de agencia pueden contribuir a esto cuando:

Las agencias crean expectativas no realistas con las comunidades y donadores acerca de lo que puede alcanzarse, exacerbando el sentimiento de fracaso cuando los resultados no son tan buenos.

Las agencias no son transparentes acerca de sus actividades con las comunidades, de modo que los rumores y las sospechas pueden promover el cinismo.

Las agencias reetiquetan la ayuda y las actividades de desarrollo ya establecidas como "construcción de paz", adoptando nueva terminología de paz pero cambiando poco el contenido de los programas.

Las agencias suponen que la competencia en un área de trabajo de paz genera competencia entre las otras. Como saben técnicas de negociación, suponen que pueden trabajar con los medios o con educación pero terminan diseñando malos programas.

6. Desempoderando a la gente local

Las organizaciones locales pidieron a la agencia internacional que les diera entrenamiento en administración de ONG y técnicas de construcción de consensos, de modo que pudieran operar sus propios programas de paz. La agencia internacional operó programas durante algunos meses. Después se dieron cuenta de que los participantes ya tenían esas habilidades porque habían trabajado por años en asuntos comunitarios. El programa de entrenamiento reforzó el sentimiento de la gente local de que no podían actuar por sí mismos.

Cuando la gente expresaba frustración acerca de la duración del conflicto, la gente los animaba diciendo "la paz se construye con una persona a la vez".

Las agencias con experiencia en muchos conflictos pueden crear la impresión de que son los expertos en paz. Esto puede desempoderar a la gente que sólo tiene experiencia en su propio conflicto. Esto puede minar la energía y la iniciativa de acción de la gente local. En algunos casos las agencias de paz comunican el mensaje implícito de que la gente local no puede hacer la paz sin su ayuda externa.

Las acciones de agencia contribuyen a esto cuando:

Las agencias aconsejan paciencia diciendo "la paz toma tiempo", y al hacerlo minan la urgencia de la gente para impulsar iniciativas nuevas y refuerzan un sentimiento de impotencia para acabar con el conflicto.

Las agencias enseñan a la gente cosas que ya sabe, o peor aún, introducen temas que creen que la gente puede necesitar sin consultarlos acerca de sus necesidades reales, dejando el mensaje de que los extranjeros saben mejor.

Las agencias presentan de manera autoritaria los modelos para tratar con los conflictos, sin dar a la gente espacio para examinar si estos métodos se adaptan a su situación.

Las agencias dan la impresión de que "están tomando cartas en la situación", haciendo que la gente piense que los problemas ya se están atendiendo.

Las agencias implementan programas de modo que fomentan la dependencia en los "expertos" foráneos que son llamados para organizar actividades.

Las agencias foráneas trabajan exclusivamente con el sector de ONG y deliberadamente evitan el apoyo a estructuras de gobierno. Esto promueve el resentimiento y la competencia entre ONG y gobiernos, y mina las posiciones de ONG ante los gobiernos.

Las agencias del exterior no saben cuando dejar y animar a la gente y los grupos locales para que avancen.

Conclusión:

Las buenas intenciones no siempre aseguran los buenos resultados. Hay muchas opciones para diseñar e implementar programas de paz. No aprender de la experiencia, repetir los mismos errores, es contrario a la efectividad y equivocado desde el punto de vista profesional. La experiencia delineada anteriormente muestra cómo algunas decisiones y métodos de agencia pueden tener resultados negativos. Este conocimiento puede usarse para ayudar a los practicantes de paz a tomar decisiones más inteligentes e informadas acerca de los programas futuros.

Capítulo 4: Caminando la ruta: Cómo afectan los Medios a los Finales en la Práctica de Paz

“Si no permanecemos éticos, no estamos haciendo trabajo de paz”, dijo un líder de ONG centroafricano.

La mayoría de los practicantes de paz sienten que los medios empleados en el trabajo de paz son tan importantes como los resultados. Sienten que las formas en que actúan e interactúan y los procesos que emplean en su trabajo, deben reflejar y dar forma a los valores y los ideales para los que trabajan.

Algunos practicantes sienten que esto es verdad porque hay un lazo intrínseco entre los medios y los fines. Usar los medios equivocados puede minar un esfuerzo de paz, o aún llevar a impactos negativos directos. Por el contrario, las buenas acciones, tomadas de manera correcta, van a producir siempre buenos resultados.

Otros piensan que aún si fuera posible ser efectivo a través de procesos equivocados, de todos modos la paz involucra ciertos estándares y formas de comportamiento para ser válida como práctica de paz. Por ejemplo, el asesinato de un líder extremista puede reducir la violencia, pero nunca va a ser aceptable como práctica de paz.

LA ÉTICA DE LA PRÁCTICA DE PAZ

¿Qué queremos decir con la ética de la práctica de paz?

Los practicantes se refieren a dos dimensiones de la ética de paz. Por una parte, establecen los valores y principios para el trabajo personal que va a construir relaciones interpersonales positivas, credibilidad, confianza y legitimidad por el trabajo que hacen. Por otra parte, se refieren a las guías para la programación de principios para la paz.

En ambos casos los participantes se refieren a los modos y estilos que definen la práctica de paz, y están preocupados por alinear la forma en que trabajan (de manera personal y programática) con las metas buscadas. A menudo los enfoques que adoptan como práctica son contrarios a los modos que caracterizan el conflicto violento. Estos métodos se ven tan importantes porque establecen alternativas para actuar, y modelan formas pacíficas de vivir y trabajar.

Sorpresivamente, en un rango de practicantes de paz dedicados a una amplia variedad de actividades, hay mucho acuerdo acerca de los elementos de la ética de la práctica de paz. Las categorías no son estrechas y hay interacción entre ellos, pero todos están de acuerdo en que seguir valores y comportamientos es muy importante para definir la verdadera práctica de paz.

1. La práctica de paz es honesta

En el plano personal, honestidad involucra sinceridad y confiabilidad. Los practicantes de paz dicen que sus propias interacciones son afectadas directamente por la honestidad y apertura con que operan. “Siempre aclara por qué viniste, lo que tienes que ofrecer, y lo que puedes y no puedes hacer”, aconseja un practicante de paz internacional. Y los activistas locales de paz enfatizan que las ofertas de asistencia que más aprecian vienen de los que son honestos acerca de lo que tienen que ofrecer, y aún de lo que esperan obtener de su trabajo en el conflicto.

A menudo la guerra trae manipulación, propaganda y desinformación que tratan de alimentar la desconfianza y las sospechas entre los grupos combatientes. La honestidad personal en estos escenarios puede establecer bases en las que se apliquen otras reglas.

En el nivel programático la honestidad involucra apertura y transparencia de la agencia acerca de las motivaciones y propósitos de sus programas. Las agencias involucradas en práctica de paz necesitan asegurar que esparcen los mensajes de manera amplia e incluyente. Esto proporciona un modelo alternativo a algunos modos de guerra, y también puede ayudar a crear un ambiente en el que los rumores se corrijan y la gente pueda entender y confiar las acciones de otros.

Una agencia católica hacía trabajo de paz con los líderes religiosos en su diócesis. Ellos contrataron un coordinador musulmán para señalar su deseo de trabajar para hacer un puente en la división religiosa. Sin embargo, la señal no fue suficiente. Algunos líderes cristianos sospecharon que el esfuerzo favorecía a los musulmanes, mientras que los musulmanes sospechaban que era para convertirlos al cristianismo. La agencia se dio cuenta de que hubieran podido evitar las sospechas si hubieran comenzando el proyecto informando a las comunidades acerca de sus intenciones. Pudieron cambiar la atmósfera iniciando esfuerzos de educación enfocados a informar a los miembros de las distintas comunidades acerca de sus propósitos y actividades.

Es sorprendente que mucho de la experiencia recolectada a través de RPP haya traído la idea de que algunos programas de paz requieren secreto para funcionar. Por ejemplo, los activistas de paz involucrados en muchos diálogos notaron que, “no hay algo como reunión secreta; la gente siempre se entera cuando ocurren estas reuniones”. Más aún, notaron, es importante para los procesos de paz que la gente que no está involucrada directamente se entere si los diálogos van a hacer una contribución real a la paz. Otra vez, las consideraciones programáticas parecen apoyar la idea de que un valor nuclear de esta práctica de paz es la honestidad y la transparencia acerca de las actividades de paz que se realizan. Esto no significa que las agencias deban revelar información detallada acerca de los acuerdos hechos, los documentos producidos o las acciones realizadas por los participantes en las actividades. Algunos programas dependen de que las agencias sean discretas y mantengan la confidencialidad acerca de lo que sucede en una reunión o entre los participantes. La agencia debe ser abierta y transparente sobre sus planes, motivaciones y actividades.

“Cuando todos nosotros pensamos que habíamos tenido un diálogo secreto, apareció en primera plana del periódico una imagen de nuestra última cena juntos, elevando nuestros vasos en un brindis. Los detractores usaron esta fotografía para criticarnos por ir a hablar con el enemigo en comidas costosas y con vino. Nos dimos cuenta que debimos haber manejado nuestra propia publicidad, invitando la atención pública en otros términos. Era importante para nosotros informar ampliamente acerca del hecho de que estábamos hablando y por qué, e incluir a la gente en nuestro proceso de esta manera para influir en la opinión pública y también en los líderes”

Esto también incluye honestidad acerca de los errores y resultados mixtos. Muchos practicantes hablan de necesidad de “libertad para reconocer errores”. Esto no significa perdonar los errores ni animarlos. Más bien pone la atención en contabilidad transparente para las comunidades, los colegas y los donadores para aprender del desempeño pasado, sea bueno

o malo.

2. La práctica de paz valora la vida

El trabajo de paz puede ser peligroso. Los practicantes saben que para ser creíbles en su trabajo necesitan reconocer y aceptar riesgos. Sin embargo, el establecimiento de buenas relaciones es su compromiso, igualmente importante, con proteger la vida: la suya y también las de los demás.

Los activistas de paz foráneos y locales encaran diferentes tipos y niveles de riesgo. En muchas áreas los practicantes de paz tienen algún tipo de inmunidad. Es menos probable que se les lesione o mate porque los combatientes locales no quieren arriesgarse a la publicidad y presión internacional negativa. Los practicantes foráneos también pueden siempre dejar un área de conflicto si se vuelve muy peligrosa.

De modo personal y programático es posible transformar en ventaja esta desigualdad, y usar la inmunidad extranjera para aumentar la seguridad de las contrapartes locales.

Cuando las bombas cayeron en la línea de autobús dos semanas seguidas, mucha gente estaba lastimada, tanto por las muertes civiles como por los impactos negativos en el difícil proceso de paz. El personal de una agencia internacional de paz anunció que deberían subirse a ese autobús y compartir los riesgos con otros pasajeros. No hubo más bombardeos.

Un voluntario internacional aceptó proporcionar acompañamiento de 24 horas a un activista de derechos humanos bien conocido en una región de conflicto como parte de un programa para dar protección internacional a este tipo de activismo. Una noche llegaron hombres armados a la casa del activista. El voluntario se puso fuera a recibirlos y pasó media hora en conversación con ellos. Los hombres se fueron y este hombre no volvió a ser amenazado.

El hecho de tomar riesgos personales o programáticos para reducir la violencia potencial representa un aspecto de dar valor a la vida como una ética de la práctica de paz. Es igualmente importante para los practicantes de paz asegurarse de que no aumentan los riesgos y amenazas para otros. Las agencias foráneas tienen una responsabilidad especial para asegurar que sus acciones y métodos programáticos no ponen a las contrapartes locales en mayor peligro.

La situación era tensa. Los soldados aparecieron listos para disparar sobre los manifestantes. Dos activistas internacionales de paz se movieron hacia la línea de fuego y llamaron a los soldados. "Esta es una manifestación no violenta. No estamos tirando rocas ni atacando en ninguna forma". Los soldados bajaron sus pistolas y empujaron a los extranjeros. Esto excitó a la multitud y algunos recogieron piedras. Los soldados volvieron a alistarse para disparar. Y otra vez, los activistas internacionales se plantaron frente a las armas. Una persona local se les unió.

Pensando en esto más tarde, los internacionales estaban muy preocupados. "Estábamos muy seguros de que no nos iban a disparar, pero nuestro colega local, que decidió unírseles, estaba en grave peligro. ¿Hicimos que la situación lo pusiera en un riesgo mayor? ¿Qué hemos hecho aquí?"

3. La práctica de paz es confiable

"Esta persona siempre cumple lo que ofrece. Sé que puedo confiar en ella".

"Cuando esta persona dice que va a tratar nuestra conversación como confidencial, sé que lo dice en serio. No se va a ir y reportarle a la prensa lo que dije.

"Las partes de este conflicto están buscando integridad. No importa quien sea la persona, un local o un foráneo, si es confiable."

Estos comentarios, hechos por practicantes de paz, capturan la importancia de la confiabilidad en el plano personal.

La experiencia muestra que se da el mismo valor a los programas de las agencias. Se critica a las agencias foráneas de paz que tienen "agendas escondidas" y que "cambian sus prioridades de programación a media corriente". (Las implicaciones de estos hechos para el patrocinio se discuten en el capítulo 11, el patrocinio del trabajo de paz"

Los practicantes internacionales de paz se sentaron a comer con un viejo amigo. El supo que este amigo trabajó con los medios, pero también aprovechó la oportunidad de discutir las reuniones que había tenido ese día con alguien cuya perspectiva respetaba. Cuando el practicante de paz llegó al siguiente país lo incorporó en su actividad. Encontró que nadie se hubiera reunido con él. Había hablado de su conversación en la comida con su amigo. Tomó algunos meses reconstruir la confianza perdida como resultado de esta indiscreción.

4. La práctica de paz respeta las diferencias

Cuando la gente está en desacuerdo acerca de cosas importantes tiene posibilidad de decidir cómo manejar y vivir con el desacuerdo. Los practicantes de paz notan que la guerra y otros conflictos intergrupales se basan en la premisa de que si tienes desacuerdos importantes no puedes vivir o trabajar junto. Las soluciones vienen con victoria: un lado gana y el otro pierde.

Entonces, el respeto por las diferencias y la disposición para trabajar con la gente - aún aquellos que tienen posiciones muy divergentes - es un valor central para los practicantes de paz.

Así lo puso un practicante: "El trabajo de paz se centra en aumentar la valoración de otros y la tolerancia para la diversidad en tiempos de crisis". Los practicantes creen que es importante modelar esta ética en sus relaciones con compañeros y participantes en sus actividades, y al hacerlo, modelarlo para la sociedad en gran escala.

Todos los practicantes de paz comparten este valor, y todos tratan de mostrar respeto. La experiencia muestra que la traducción del respeto personal a formas programáticas es más problemática. A pesar de las buenas intenciones y el compromiso personal, los socios y las comunidades locales reportan experiencias en las que han sido tratados con falta de respeto por practicantes de paz, debido a la forma en que estaban estructurados los programas.

"Necesitas tener respeto por las comunidades en que estás trabajando, más que traer tus propios valores. Debes observar

cuidadosamente. Un ejemplo simple son los itinerarios para actividades. En mi país, algunas de las personas involucradas en nuestros programas no tienen relojes y tienen que caminar grandes distancias para llegar aquí. Las agencias internacionales están frustradas por esto, pero cualquier programa debe lidiar con estos problemas”.

“Vienen y nos enseñan derechos humanos. ¡Como si no supiéramos lo que significan! Hemos vivido bajo una opresión mucho más seria de lo que pueden imaginar. Me insulta la suposición de que no sostengo los valores correctos”.

“Quisimos discutir la reconciliación y reintegración de nuestra población refugiada, no ser adoctrinados en esto por jóvenes de países pacíficos que nunca han tenido estos problemas”.

Parece que el respeto –o la falta de él- es comunicado a través de todos los aspectos de la programación, y especialmente en las sociedades entre agencias de paz locales y extranjeras. Cómo se deciden las cosas, quién es consultado, cuándo se les llama, qué decisiones se toman, quién va a representar qué papeles, y más: todo tiene que ver con el respeto.

ESCUCHANDO EL MENSAJE: CLAVES QUE NOS INDICAN QUE SE SIENTE FALTA DE RESPETO.

“Necesitamos hablar más a menudo” o “Necesitamos vernos más seguido”.

¿Realmente quiere la gente más conversaciones o reuniones? Probablemente no. Ellos también están ocupados y con exceso de trabajo. El mensaje real es “Me han dejado fuera de algo. Mi participación y mis opiniones no se están respetando. Debe pensar que no soy significativo.”

5. La práctica de paz excluye la violencia y la intimidación

La noción citada anteriormente acerca de que asesinar a un líder extremista puede reducir los brotes de violencia es obvio: que los practicantes de paz no usan la violencia como una herramienta.

No todos los practicantes de paz son pacifistas, pero todos ven la importancia de usar medios para trabajar para la paz que sean consistentes con las metas de la paz. Más aún, todos parecen estar de acuerdo en no usar la intimidación para sus interacciones personales. Algunos apuntan la importancia de modelar comportamiento no violento como una alternativa al conflicto violento. Muchos cuentan historias acerca de cómo su propia calma rehusó responder agresivamente cuando la amenaza empeoró una situación tensa.

De manera correspondiente, los practicantes de paz siempre insisten en la importancia de la no-violencia y la no-intimidación programáticas. Aunque algunos apoyan el uso de las armas para mantener la paz o forzar el retiro de los ejércitos, y mientras algunos aceptan y apoyan las decisiones tomadas por la gente para pelear por sus causas, en sus propios programas los practicantes de paz están de acuerdo en que estos medios son inapropiados e inconsistentes.

6. Los compromisos con la justicia de la práctica de paz son esenciales para la paz

Un practicante lo dijo: “Para ser efectivo debes ser imparcial sobre las políticas, pero nunca puedes ser neutral con las morales”. Los practicantes están de acuerdo en que la neutralidad que calla ante los abusos puede volverse pacificación. Hay un consenso fuerte en que los esfuerzos de paz deben ser informados y se deben reconocer las injusticias que alimentan la violencia y los conflictos destructivos. Esto se manifiesta tanto en el comportamiento personal como en las elecciones programáticas.

En el plano personal, los practicantes deben dejar claro que aunque no apoyen las posiciones políticas de cualquier parte del conflicto, no están ciegos ante el sufrimiento humano. La credibilidad y la confianza pueden dañarse demasiado si los practicantes interpretan la necesidad de ser imparcial como la necesidad de establecer una equivalencia de moral genérica de los dos lados en cualquier conflicto. Los practicantes reconocen una responsabilidad de estar informados sobre los hechos de cualquier conflicto, y no cubrir los abusos e injusticias en nombre de promover la armonía. Ellos ven que deben comunicar una posición personal en temas de injusticia, y demostrar preocupación y estar listos para ayudar en donde se pueda, cuando la gente con que trabaja necesita asistencia. La necesidad humana no puede ocultarse fuera del mandato de los practicantes.

Como en el nivel programático, este compromiso se traduce en asegurar lo que trae el método programático. En su agenda están los asuntos de justicia y derechos humanos y no deben ser pasados por alto buscando el interés de la armonía. La elección de un contenido programático (de un entrenamiento, una reunión de diálogo o un manual de educación para la paz) manda mensajes implícitos acerca de la justicia.

“La agencia externa ofreció un seminario de dos días sobre construcción de paz. El contenido total era acerca de las técnicas de comunicación no agresiva, como si de eso se tratara la guerra...”

“Cuando la gente viene del exterior y me dice que debo reconciliarse con los que mataron a toda mi familia, siento que no ven a un ser humano con sentimientos y memoria”.

7. La práctica de paz honra el que la paz sea de quien quiere hacerla

Nadie puede hacer la paz del otro. La gente y las sociedades deben crear las condiciones y desarrollar los procesos para alcanzar y sostener su propia paz. Los practicantes de paz pueden apoyar estos procesos, trabajar con la gente como colegas, ofrecer diferentes perspectivas e ideas y discutir opciones. Pero no pueden hacer la paz en el contexto de otra persona. Si las soluciones no vienen de las comunidades afectadas, pueden llevar a manipulación o a intentos de ingeniería social.

Reconocer esto en el plano personal significa que los practicantes de paz deben mantener humildad acerca de sus papeles. En particular, los practicantes de paz que son externos no tienen derecho de decir qué es mejor para la gente que experimenta la guerra y sus consecuencias. Un activista que trabaja en muchos países lo dice así: “Muy pocos extranjeros son suficientemente respetuosos de la gente con que trabajan. Necesitas sentir humildad. Tú puedes irte, pero la gente local se queda”.

Otro aspecto de humildad personal involucra “trabajar silenciosamente y no hacer publicidad a los logros”. Hacer honor a la propiedad local de la paz incluye dar crédito por cualquier éxito a la gente que vive en esa situación.

“En mi experiencia la forma más efectiva de canalizar ideas a los círculos oficiales es dejar que los políticos se acrediten lo que se hace. Acercarse a los funcionarios y dejarles tomar ideas como sus propias propuestas” dijo un practicante local de

paz.

"Durante la cima de la violencia me estaba llamando gente de las áreas enemigas, y yo estaba escribiendo reportes que después fueron usados por el ministro pero nadie supo. Debes desaparecer y dejar que otros tomen crédito por lo que tú haces" dijo un activista.

"Aunque la mediación internacional fue central para nuestro último acuerdo de cese al fuego, estábamos muy molestos cuando los extranjeros llamaron a una conferencia de prensa para anunciar "su" éxito".

El reconocimiento de la propiedad local de la paz también se traduce en estilos y procesos programáticos. Para muchos esfuerzos exitosos de paz, apoyar a los actores locales en hacer el análisis del conflicto y regresar con soluciones, es la esencia de la intervención.

"La construcción de paz es un proceso de construir algo desde adentro más que responder a agendas externas".

"No queremos publicar libros de poesía acerca de la paz para que alguien pueda mostrar cómo hizo un buen trabajo".

Los programas de paz no deberían ofrecer soluciones desde afuera. Un valor central y estrategia o programación de paz para permitir y apoyar a la gente que construye su propia paz. Las situaciones reales solo crecen y están ancladas en las comunidades afectadas.

Esto se discute más ampliamente en el próximo capítulo.

CONCLUSIÓN

Los activistas de paz en el mundo afirman una y otra vez que el buen trabajo de paz nunca puede ser ciego a los medios. Ellos resisten los intentos de reducir el valor de sus esfuerzos a sólo el fin que alcanzan. Insisten en que un estándar importante es: "¿La implementación del trabajo de paz refleja los ideales y valores que defiende?"

La discusión anterior muestra como los medios éticos en el trabajo de paz, tanto en las relaciones personales como las actividades programadas, afectan las percepciones acerca de la integridad de los esfuerzos de paz y la gente que cree en ellos. La evidencia muestra que esto afecta la efectividad programática. Un reto clave para definir los principios de un trabajo de paz efectivo es el reconocimiento de que los medios usados en la práctica de paz definen el trabajo de paz y sus resultados.

Capítulo 5- Sociedades de paz: Cómo las Agencias de Paz Locales y Foráneas pueden Trabajar Juntas Mejor

En la sección precedente examinamos la relación entre las formas en que trabajan las agencias y los resultados que generan.

Una de las formas clave en que las agencias trabajan para la paz es a través de asociaciones entre internos y externos. Cada lado trae perspectivas, redes, ventajas y apoyos con constituyentes particulares que el otro no tiene.

En las aldeas de paz en Colombia, las agencias nacionales, basadas en la comunidad y las externas trabajan juntas con buen efecto, aunque expresan diferencias entre ellas. Las comunidades buscan a las organizaciones nacionales y locales para la comunicación, asistencia cercana y comprensión de historia y percepciones. Buscan a las organizaciones nacionales para entrenamiento, contacto con el gobierno y coordinación dentro del país. Buscan a las internacionales para enlaces con el mundo exterior, para documentar eventos y elevar la atención internacional a la situación, y para dar protección como observadores independientes.

Los practicantes de paz creen que la clave para las sociedades de paz interno-externo es trabajar en una forma basada en la relación. Ellos sostienen que el trabajo de paz comienza formando buenas relaciones con los aliados y contrapartes y entonces extendiendo esto hacia fuera a la gente que se quiere ayudar. La efectividad del trabajo está amenazada, a menos que los esfuerzos conjuntos para la paz estén basados en principios profundos de conducta y sociedad.

La evidencia de RPP muestra que cuando las sociedades interno externo trabajan, esto afecta la efectividad en formas directas e indirectas. A pesar de que las buenas sociedades no siempre producen grandes impactos en la paz más amplia, son factores necesarios aunque no sean suficientes para alcanzar logros definitivos. Las malas sociedades ponen en riesgo el trabajo de paz, minan los programas y algunas veces tienen claros impactos negativos.

A pesar de las buenas intenciones en todos los lados, los problemas en las sociedades de paz se esparcen.

“No hay muchos buenos ejemplos de sociedades. A menudo uno tiene todo el dinero pero no la capacidad de reflexión, o hay una persona tratando de dominar y manipular el esfuerzo para cumplir su propia agenda”.

Esto es porque a menudo hay serias asimetrías de poder en las relaciones entre internos y externos. Estas asimetrías son manejadas en formas sanas, o minan la habilidad de internos y externos para trabajar juntos en forma efectiva. Este capítulo examina las lecciones obtenidas de la experiencia de los practicantes en sociedades efectivas interno-externo en el trabajo de paz.

Definiendo Internos y Externos

Primero, ¿quiénes son internos y quiénes externos? ¿Hay distinciones generalizables que ayuden a ilustrar cómo pueden trabajar juntos los grupos? De manera intuitiva los términos “interno” y “externo” nos parecen sugerentes. Al principio parecen sinónimos con las agencias locales y agencias que vienen de fuera. Pero el análisis de la experiencia revela que hay otras líneas divisorias mucho más revelantes.

“Yo soy de Achioliland y hay un conflicto en Achioliland. Pero la gente que está en conflicto puede decir que yo soy un externo por la forma en que trato de trabajar. Depende de ellos la decisión”.

Los internos

Son aquellos vulnerables al conflicto, porque son del área, viven allí o son gente que de alguna forma tiene que experimentar el conflicto y vivir con sus consecuencias. En términos de aquellos que trabajan activamente por la paz, incluye activistas y agencias del área, ONG locales, gobiernos, grupos eclesiásticos y personal local de ONG y agencias de fuera.

Los externos

Son individuos o agencias que eligen involucrarse en un conflicto. Aunque tengan un gran sentido de compromiso y cercanía, tienen poco que perder en el terreno de lo personal. Pueden vivir en el escenario por períodos largos de tiempo, pero pueden irse y trabajar en otro lado. Los extranjeros, miembros de la diáspora y conacionales de áreas de un país no directamente afectado por la violencia, se ven como externos. Los que están trabajando en papeles de liderazgo con agencias extranjeras, o gente local trabajando “a la manera de una organización foránea” también son vistos como externos.

En la práctica no hay puros internos o externos, sino grados de estar dentro y estar fuera. A menudo la relación se define en términos relativos –uno es más o menos un interno o externo que alguien más. Una ONG de Nairobi fue considerada como foránea mientras trabajaba en el Norte de Kenia, pero menos que un activista suizo. Un miembro del personal nicaragüense era visto en el conflicto de Guatemala como más interno que un activista canadiense.

Un error común es que las agencias externas piensen que todos los nacionales en un país que experimenta conflictos son internos, sin comprender su relación particular con el conflicto. Otro error común es el de los conacionales o grupos de diáspora que no entienden que, por las razones mencionadas anteriormente, a menudo son vistos como externos por las comunidades.

Se definen internos y externos para incrementar la comprensión de las formas, a menudo sorprendentes, en las que son vistos los activistas de paz y las agencias. Esta atención debería transformarse en planeación porque afecta cómo van a ser percibidos y recibidos los esfuerzos, y al final, la efectividad del trabajo de paz.

SOCIEDADES DE PAZ: PAPELES Y RELACIONES DE INTERNOS Y EXTERNOS

La mayoría de los esfuerzos de paz son realizados por activistas y grupos locales con muy poco apoyo o sin él. Esto sucede por dos razones. Primero, mucho del trabajo de paz lo hacen mejor los internos, y la ayuda exterior puede ser superflua. Segundo, algunos conflictos ocurren en regiones difíciles de alcanzar para los externos o se consideran remotas, por lo que reciben poca atención de externos.

Sin embargo, la experiencia muestra que en muchas circunstancias, una asociación de internos y externos trabajando juntos

por la paz puede producir oportunidades para aumentar la efectividad, si la sociedad está bien diseñada y bien administrada. Es así porque a menudo los conflictos tienen dimensiones domésticas e internacionales. Las asociaciones que involucran a la gente de fuera pueden atender los elementos entrelazados del conflicto y al hacerlo, asegurar más directamente que las soluciones en un nivel no estén lesionadas en otros niveles.

Cuando los internos y los externos trabajan juntos traen a las sociedades de paz cualidades diferentes. En términos amplios, los internos traen profundidad de conocimiento acerca del contexto y conexiones con las comunidades afectadas, su cultura, actitudes y visión del mundo. Los externos proporcionan amplitud de conocimiento y conexiones con los constituyentes, las ideas y los modelos externos.

La experiencia muestra un entrecruzamiento de los papeles que pueden jugar los internos y los externos. Qué lado de una asociación puede actuar como un intermediario o proporcionar entrenamiento o espacio a gobiernos, o monitorear abusos de los derechos humanos, depende del contexto, del ambiente geopolítico, de los tipos de agencias, y de las habilidades y redes particulares que cada uno tiene. No hay reglas fijas ni automáticas acerca de qué tiene que hacer cada agencia.

RPP exploró experiencias de asociación en algún detalle para identificar los elementos que aseguran mayor efectividad. Los individuos y agencias involucrados en RPP tuvieron amplia experiencia con sociedades – algunas de ellas excelentes y otras bastante malas. Más adelante delineamos los principales puntos acerca de los cuales emergió el consenso desde esta experiencia amplia.

Internos en el trabajo de paz

Los internos, que tienen un contacto más cercano con el conflicto y sus consecuencias, claramente traen algunos elementos clave que se necesitan para el trabajo de paz, incluyendo:

Motivación clara,

Pasión y compromiso con la causa, porque ellos experimentan los costos del conflicto.

Conocimiento profundo del contexto,

El conflicto y su dinámica, la gente particular y las políticas internas de los grupos en el escenario, y los recursos internos que existen para la paz.

Su reputación,

Credibilidad y confianza con la gente en el escenario. Esto puede traducirse en habilidad para obtener acceso a los que toman las decisiones, negociar, movilizar a los constituyentes, etc.

Algunos ciudadanos de ambos grupos étnicos que peleaban por la tierra, reunieron a los grupos para discutir. Estos constructores comunitarios de paz no tenían entrenamiento pero se confiaba en ellos y trabajaron para hacer aflorar los intereses y las necesidades de ambos grupos. Después de mucha discusión, se alcanzó una solución aceptable para ambos lados.

Los apoyos

Y la capacidad de aplicar presión política en el escenario gracias a la influencia personal o a los constituyentes domésticos que representan.

La cabeza de la ONG de paz sudafricana era de una familia influyente y bien conectada con la elite blanca afrikaaner. Sus actividades públicas anti-apartheid le dieron credibilidad con la comunidad negra. El jugó un papel clave al orquestar los primeros contactos directos entre la ANC y el gobierno.

Habilidad para proporcionar continuidad,

Seguimiento y monitoreo a largo plazo ya que ellos están presentes en el escenario y tienen capacidad de mantener el contacto con la gente que involucran en los esfuerzos de paz.

Pero los internos reconocen que también traen sus propias visiones personales y sesgos, precisamente por sus conexiones íntimas con el conflicto. Las experiencias personales de guerra pueden hacer imposible que un interno juegue un papel neutral entre las partes del conflicto.

"A veces la sociedad civil es parte del problema. A pesar de las buenas intenciones, los grupos de la sociedad civil no siempre son buenos para la paz. Los grupos internos de paz tienen sus propias ideologías y visiones".

Externos en el Trabajo de Paz

Los externos rara vez trabajan en los conflictos de otros pueblos sin alguna asociación con la gente en el lugar. Los esfuerzos de los externos que no están conectados con los activistas e interlocutores locales tienen poca oportunidad de ser efectivos.

Como se notó anteriormente, los externos traen poder, recursos, algunos tipos de influencia, y acceso a un tipo más amplio de asociaciones.

Los externos añaden valor en una asociación cuando ellos:

Cabildean,

defienden y elevan la conciencia internacional sobre las causas locales e internacionales del conflicto y las iniciativas de paz de los internos.

Aplican influencia

y presión sobre las autoridades políticas nacionales.

Usan canales

para apoyar con los constituyentes externos a la presencia, el monitoreo y el reporte en el lugar.

Proporcionan experiencias comparativas

y nuevas ideas y técnicas de otros escenarios en formas que los internos pueden decidir si tomarlas o no.

Albergan un "espacio seguro"

en donde todas las partes de un conflicto pueden reunirse para diálogo, entrenamiento, conferencias, trabajo en conjunto, etc.

Usan los contactos externos

y la credibilidad para movilizar recursos.

CÓMO SE HACEN MAL LAS ASOCIACIONES INTERNO/EXTERNO

"Para que la paz sea sostenible, debe ser hecha por la gente local", es una creencia aceptada entre practicantes de paz. (Vea el capítulo 4 sobre los medios y los fines). En los talleres de RPP, los practicantes internos y externos presionaron una y otra vez para que el papel de los externos sea apoyar las fuerzas internas que trabajan por la paz.

Sin embargo, a pesar de este fuerte compromiso, las discusiones RPP mostraron que en muchas sociedades los locales se sienten minados o debilitados por los externos.

Hubo muchas preocupaciones expresadas por internos, a menudo presentadas en sus propias palabras:

A veces los modelos externos "saturan el espacio" para que la gente en el contexto haga oír sus ideas.

A menudo los externos imponen valores "occidentales" y devalúan o ignoran las soluciones locales. Muestran arrogancia y "actitudes neocoloniales". Pueden traer técnicas y métodos, tales como "la cultura del diálogo", que son inapropiadas en otros lugares.

A menudo los externos se enfocan al "trabajo perceptual" a costa del "trabajo estructural". Subestiman el conflicto y sus raíces. Tratan de dar "soluciones rápidas para problemas históricos".

A menudo los externos interpretan la necesidad de ser neutral entre las partes como la necesidad de permanecer silenciosos ante los abusos que cometen.

Los externos son atraídos para trabajar en las raíces con las víctimas del conflicto, pero al hacerlo, a veces minan las redes de paz locales y nacionales.

Los externos entran en situaciones nuevas con "sesgos institucionales y fuerzas que pueden cegarlos a lo que realmente está ocurriendo".

A menudo los externos no se dan cuenta de las realidades locales y la complejidad política. Vienen "equipados con marcos de referencia fáciles, étnicos o de dos partes, para analizar el conflicto".

La "naturaleza turística" de la forma en que operan algunos externos los deja "sin una comprensión real de la dinámica local para llevar a cabo sus programas".

"De manera errónea, los externos piensan que no son parte del conflicto". Muchos carecen de atención a cómo sus identidades se relacionan con el conflicto.

Muchos externos "buscan legitimidad en el conflicto. Se transforman en partes porque quieren que se les vea ganar".

El hecho de que estas críticas se escuchen una y otra vez en muchos escenarios diferentes apunta a la naturaleza problemática de las asociaciones. De manera significativa, muchos externos comparten estas mismas preocupaciones acerca de sus propios esfuerzos para ayudar en conflictos de otra gente.

En el corazón del reto de hacer asociaciones interno/externo hay una asimetría de poder contra los internos. Ellos sienten que las prioridades, sesgos, agendas y el análisis de los externos tienden a dominar. Una fuente de dominación surge de la forma en que el trabajo de paz se fundamenta. Una dominación inversa viene del control ejercido por los dirigentes internos.

Dependencia interna de los fondos externos

Los asociados externos normalmente traen los fondos que los internos necesitan para realizar sus programas. Algunos externos utilizan sus recursos como una excusa para dictar los términos de trabajo a sus asociados. Pero los internos también conceden que, "Accedemos demasiado fácilmente a los programas externos para tener acceso a su patrocinio." En situaciones en que las agencias de internos compiten por recursos escasos, muchos piensan que retar a las ideas de los externos puede poner en riesgo su habilidad de conseguir fondos.

Debido a la dominación que resulta de los patrocinios extranjeros, muchos activistas locales de paz son ambivalentes acerca de la posibilidad de asociarse con agencias extranjeras.

La agencia evitó a propósito los fondos o asociarse con ONG internacionales cuando tenía reuniones comunitarias, trabajo de educación para la paz y marchas públicas y campañas de paz en su país. Aunque su pequeñez y naturaleza voluntaria le llegaba a impedir un seguimiento consistente o reclutar grandes números de miembros, prefirieron mantener su independencia del apoyo externo directo.

Pero la dependencia de un fondo externo es una realidad para mucho trabajo de paz. La posibilidad de que lleve a malas asociaciones y resultados depende de cómo se maneje. En algunas experiencias revisadas por RPP, los internos mantuvieron control completo de su estrategia, toma de decisiones y programa a pesar de su dependencia de los fondos externos. Algunas veces esto fue posible porque la agencia interna deliberadamente consiguió fondos de una amplia base de fuentes, asegurándose así de que ningún externo tuviera posibilidad de controlar su trabajo. A veces fue posible debido a que muchas agencias involucraron relaciones transparentes y sólidas que atendieron la asimetría de poder implícita. (En la sección final de este capítulo se describen formas de hacer esto).

Dependencia de los internos como porteros

En una relación entre internos y externos, los internos también pueden esgrimir un poder sobre los externos en formas dañinas. Los internos son los conductos con las comunidades afectadas por el conflicto, y para aquellos involucrados en actividades de paz. Los externos dependen de sus asociados internos para obtener acceso a las comunidades, para entenderlos y para conducir programas con ellos. Esto puede dar a los internos una gran influencia sobre la dirección y la conducción de programas. Así es como debería ser.

Sin embargo, en algunos casos, las agencias locales compiten para monopolizar a los externos, en parte para asegurar acceso a los fondos externos, pero también para derivar influencia y poder de la relación.

“Es una historia familiar. Una organización foránea de paz viene a un área de conflicto localizado en donde tiene pocos contactos. Se reúnen con una organización local dirigida por una persona muy conocida. Esta persona actúa como “el introductor”, pero, de hecho, sólo presenta a la gente de la agencia con su familia o en su círculo de asociados cercanos. Pueden estar involucrados en el trabajo de paz, pero no son la mejor gente”:

Los practicantes reconocen que esta dinámica es muy común. Como describió un practicante de Irlanda del Norte: “Los porteros mantienen fuera a otros porteros. Ellos consiguen credibilidad de los externos y quieren mantener lejos a los demás”. El resultado es que los externos obtienen acceso a la situación en forma limitada o negativa. El externo puede terminar sin contacto con sectores importantes de la sociedad. O la iniciativa de paz puede ser distorsionada para atender los intereses personales o políticos del portero.

Un funcionario mayor involucrado en los diálogos sentía fuertemente la propiedad del proceso. Él insistía en mandar a todos los posibles asociados de su lado, y a menudo se rehusó a aceptar a algunas gentes por sus conflictos personales con ellos. Esto restringía a los que podían participar y limitó la influencia positiva del proyecto a un grupo pequeño y cerrado de aliados que representaba sólo un segmento del espectro político.

La manipulación por los porteros no es inevitable. Muchas asociaciones evitan la trampa. La experiencia muestra que cuando los externos consultan muy ampliamente con muchos activistas y contrapartes internas, ellos mantienen un amplio rango de contactos para equilibrar e informar perspectivas. Entonces los programas no se hacen dependientes de la buena voluntad de algún interlocutor. Este método es paralelo al adoptado por los internos que evitan la manipulación de un donador externo único consiguiendo fondos de múltiples donadores de tal manera que ninguno pueda dominar.

PRINCIPIOS PARA TRABAJAR HACIA UNA ASOCIACIÓN DE PAZ EFECTIVA

Las agencias de paz internas y externas a menudo terminan trabajando juntas más por casualidad que por diseño. Rara vez se puede estar seguro de que se trabaja con el asociado correcto o con el mejor.

La evidencia muestra que las asociaciones de paz exitosas son el resultado de cómo interactúan las agencias más que de alguna “corrección” intrínseca. Muchas de las formas en que trabajan mejor las agencias hacen eco a los hallazgos del capítulo 4 en términos de medios y fines. Otras, elaboradas más adelante, están son recomendaciones operacionales concretas para las sociedades de paz que fueron señaladas por los participantes en el proceso RPP.

Las mejores sociedades aparecen cuando los internos y los externos trabajan como un equipo en un programa coordinado que incluye ambas perspectivas como valiosas. Algunos papeles se tienen que encimar. En toda asociación tanto los internos como los externos deberían estar comprometidos en la planeación, evaluación, análisis y monitoreo, ya que la combinación de las perspectivas de los internos y los externos proporciona una visión necesaria de la realidad para los sesgos de los dos. También el personal interno y externo están más seguros si trabajan juntos de tal manera que sean conscientes de sus papeles para proporcionarse mutuamente la seguridad. Finalmente, cada uno trae redes importantes y diferentes, y ambos deben enfocar esfuerzos para movilizar a los constituyentes de tal modo que tengan máximos contactos y apoyo.

Aunque muchas de estas cosas parecen obvias, es sorprendente y decepcionante qué tan a menudo no son observadas. Los ejemplos muestran como, de manera no intencional, estos principios de buena asociación pueden ser violados.

Relación horizontal

En el núcleo de una buena asociación está el reconocimiento de que el conocimiento y la credibilidad de cada asociado son importantes para el esfuerzo, y que la reputación de cada parte va a ser lesionada por una falla. Entonces, la relación debería ser horizontal y basada en la consulta mutua. Ninguna parte debería ser vista como un simple proveedor de servicios, apoyo financiero o subcontratista para hacer un trabajo. Ambas partes deberían tener igual influencia en las decisiones. Debería haber procesos conjuntos para establecer estrategias, definir metas y evaluar resultados.

La agencia internacional contrató a la ONG local para actuar como mediadora para un taller conjunto entre comunidades en guerra. La ONG no tuvo un papel en la planeación del programa. Después de la sesión de apertura, una facción abandonó seguida por un ministro de alto rango del gobierno que se puso de su lado. Los que quedaron se quejaron de que su único recurso era continuar peleando. La agencia internacional detuvo el programa, pero la credibilidad de la agencia local se dañó seriamente.

Revisión de acuerdos

Los papeles de las agencias no deberían ser definidos clara y explícitamente. Deberían ser renegociados y revisados con frecuencia. A menudo los asociados de paz suponen que una visión y valores comunes van a ser el cemento de su relación y sólo se apoyan en acuerdos verbales, para este efecto, de final abierto.

Los equipos locales de paz estaban formados por gente joven de las comunidades afectadas que tomaron un programa intenso sobre habilidades de paz por algunos meses. Más adelante los voluntarios internacionales sin experiencia llegaron para acompañar a los monitores locales de paz. Estos externos no tenían entrenamiento ni hablaban el lenguaje local. Nunca quedó claro para los trabajadores locales de paz por qué estaban allí los internacionales o qué añadía su presencia al trabajo.

Criterios compartidos

Los asociados deberían tomar tiempo para identificar los criterios compartidos con los que se va a evaluar y mejorar su relación.

Una agencia internacional comenzó a trabajar con grupos de jóvenes de las dos comunidades étnicas para reconstruir el contacto interétnico. La agencia construyó y equipó un centro juvenil en cada enclave étnico y planeó que cada uno tuviera diferentes actividades para reunir a los jóvenes para clases y eventos deportivos. La agencia pronto expresó su insatisfacción por la forma en que los grupos de jóvenes estaban trabajando y lo que veían como sus "procedimientos burocráticos lentos". Los jóvenes resentían la presencia constante del asociado, y su falta de disposición para escuchar sus reservas acerca del proyecto. Después de algunos meses, muchos activistas jóvenes quisieron retirarse de la asociación, aún al costo de perder sus centros. No se había dedicado tiempo a discutir la relación entre las agencias y sus expectativas del proyecto.

Reconocer divergencias

Los asociados deberían tomar el tiempo para comprender y definir cuando divergen sus misiones. Esto es, deberían reconocer de manera explícita que tienen diferencias tanto como una visión común, y deberían clarificarlas y reconocerlas como válidas.

La agencia internacional encabezó una campaña de defensa de acuerdo con las normas internacionales en el país en guerra. Las ONG internas y locales en el área compartieron las metas generales y estuvieron de acuerdo en participar en un comité para guiar el esfuerzo. Pero pronto emergieron grandes diferencias en el método. Los grupos locales querían la campaña para confrontar al gobierno sobre sus abusos en el poder. La agencia iniciadora creía que su mandato nuclear se vería dañado por esta instancia de confrontación, y se resistió a los intentos. La tensión creció dentro de la coalición y fracasó la campaña.

Los internos y definición de necesidades

Aún en una relación horizontal, la iniciativa y definición de necesidades debe venir de los internos.

Después de que se firmó el acuerdo de paz, la agencia internacional pensó que podía ayudar con construcción de sociedad civil después del conflicto para reducir los reportes inflamatorios de los medios. El personal creó y condujo talleres de profesionalización en inglés para periodistas usando la Internet. Sin embargo, este programa no llamó a los grandes directivos de los medios. Como ellos controlaban las políticas de los medios, el entrenamiento sólo alcanzó a la gente joven que no iba a tener posiciones clave por otros diez años. El programa tuvo poco efecto.

Internos y externos en construcción de estrategias

Juntos, los internos y los externos deben construir una estrategia sostenible para cuando la programación y los fondos estén desfasados.

La agencia foránea construyó centros comunitarios para minorías que estaban marginadas en la región. Estos centros fueron efectivos mientras la agencia internacional se mantuvo involucrada. Sin embargo, cuando ésta dejó la región, 90% de los centros cerraron.

CONCLUSIÓN

Como los conflictos tienen dimensiones internas y externas, las asociaciones interno/externo para la paz pueden aumentar la efectividad de los programas.

Muchas agencias (internas y foráneas) se concentran en elegir al asociado "correcto". Sin embargo, la experiencia muestra que las sociedades efectivas se construyen a través de los procedimientos, más que basarse en una decisión única de selección. La discusión anterior agrupa lecciones de las experiencias buenas y malas de muchas agencias. Si se aplican pueden evitarse muchos obstáculos comunes, y se pueden construir asociaciones más positivas y efectivas.

Parte II: Mejorando la Efectividad de la Práctica de Paz

Capítulo 6: Lo que Saben Ahora los Practicantes de Paz

Si queremos mejorar la práctica de paz, primero tenemos que saber cómo se hace ahora. ¿Qué es lo que los practicantes de paz hacen, y qué no hacen? ¿Qué conforma su trabajo cotidiano? ¿Qué les está faltando? ¿Qué muestra la experiencia acerca de por qué y cómo la práctica actual de paz no produce los impactos que buscan los practicantes?

RPP encontró patrones claros de cómo se hace ahora la paz, e identificó huecos específicos que minan la efectividad. Los hallazgos se revisan aquí en cuatro categorías. Primero comenzamos con qué hacen y no hacen los practicantes de paz, analizamos los contextos en que trabajan. Entonces viramos hacia cómo se llevan a cabo los programas de paz, es decir, cómo se ve ahora el trabajo de paz. Tercero, discutimos quién está involucrado más a menudo en el trabajo de paz, y cuarto, comentamos brevemente sobre una inclinación, encontrada en muchas de las prácticas de paz, hacia construir sistemas alternativos positivos en lugar de confrontar directamente el "mal" que perpetúa los conflictos. Con estos hallazgos como una base, nos movemos hacia sugerencias de cómo mejorar la práctica de paz.

CÓMO HACEN HOY EL ANÁLISIS LAS AGENCIAS

Los practicantes de paz enfatizan regularmente la importancia de analizar los contextos en que trabajan. Pero el análisis contextual resulta complicado. Los hallazgos de RPP muestran tanto los problemas que aparecen al hacer más análisis del necesario como los problemas que surgen de dejar fuera factores muy importantes que lesionan los programas. Aunque pueda parecer como que estamos criticando simultáneamente la práctica actual de paz por hacer demasiado y demasiado poco análisis, la discusión está enfocada a encontrar qué es y qué no es importante hacer para llevar a cabo esfuerzos efectivos de paz.

Lo que los practicantes de paz creen:

Los practicantes de paz involucrados en RPP de manera consistente y uniforme enfatizan la importancia del análisis de contexto. Como dijo una persona, "el análisis no es opcional, es esencial y obligatorio para el trabajo de paz". Hay fuerte evidencia que mientras más saben y entienden los practicantes de paz acerca de las situaciones en que trabajan, es menos posible que cometan errores, y es más factible que identifiquen líneas de trabajo productivas.

Lo que los practicantes de paz hacen:

Sin embargo, a pesar de un compromiso compartido de análisis de contexto completo y continuo, la mayoría de las agencias de paz en RPP no hacen ese análisis regularmente. En su lugar, la experiencia muestra que hacen análisis parcial, conformado por una parte por su experiencia como agencias (o individual) y, por otra, por sus creencias acerca de cómo traer cambios positivos a escenarios de conflicto. Esto es, los practicantes de paz en general enfocan el análisis hacia donde pueden ser útiles las cosas que saben cómo hacer, y en donde pueden aplicar su método de manera correcta.

A medida que sus programas progresan, la mayoría de las agencias continúan haciendo más análisis y a mayor profundidad, pero esto también es parcial. La mayoría enfocan su análisis de seguimiento a las áreas que se relacionan inmediatamente con sus actividades y las respuestas a estas actividades. Rara vez examinan en detalle el contexto amplio y cambiante o consideran las preocupaciones que yacen más allá de sus alcances programáticos inmediatos.

Los resultados:

Algunos Tipos de análisis parcial pueden tener consecuencias negativas. Por ejemplo, cuando el análisis se basa en una teoría particular del cambio, o está fundamentado en un modelo preestablecido para la paz, puede incorporar sólo evidencia que confirme, y obscurecer tanto como revelar. De modo similar, cuando se hace el análisis a distancia o se basa en un conocimiento local limitado, el análisis parcial puede producir diseños de programa desvirtuados.

Pero, el hecho de que la mayoría de las agencias se apoyen en el análisis parcial no es tan negativo como podría esperarse. Y hay evidencia de que la exageración en el análisis total también puede ser dañina para la programación efectiva.

Por ejemplo, en algunos casos cuando una agencia ha realizado un análisis largo y detallado antes de comenzar sus actividades, el personal está tan comprometido con él que, a medida que la situación cambia, el conocimiento original se transforma en una limitación. Más aun, algunas personas reportan que la necesidad de hacer análisis puede obstaculizar el camino de la acción, haciendo que se pospongan programas urgentes hasta que sienten que "saben todo".

La evidencia muestra que, aunque saber más siempre es mejor, también es verdad que el trabajo de paz que se hace sobre la base del análisis parcial también puede ser efectivo, y demasiada preocupación por "hacer el análisis correcto" puede, en algunas circunstancias, desviar o limitar las opciones de programación.

ASPECTOS DEL ANÁLISIS QUE FALLAN DEMASIADO A MENUDO

Aún cuando no siempre es necesario saber todo para ser efectivos, la experiencia de RPP muestra que saber algunas cosas importa. Cuando faltan, como sucede a menudo, los programas sufren.

La evidencia muestra que el análisis de contexto suele dejar fuera:

De lo que no se trata el conflicto.

A menudo se pasan por alto: áreas de acuerdo entre los bandos, áreas en las que comparten entendidos, áreas en donde interactúan y en donde evitan meterse en conflictos. Estas constituyen la base para la paz en cualquier sociedad y, representan factores importantes que la práctica de paz debería reforzar, apoyar y usar como fundamento.

Una agencia luchó por crear espacio para que la gente de los bandos en conflicto se encontrara en grupos de diálogo. Como ellos movilizaron efectivamente un número significativo de diálogos, las autoridades de un lado reaccionaron añadiendo restricciones que hicieron el viaje y las reuniones conjuntas casi imposibles. Después de algunos meses de negociar con las autoridades y de tratar de encontrar caminos entre las restricciones, la agencia descubrió de repente que había un pueblo sobre la frontera en donde los ciudadanos de ambas partes pasaban de modo regular y fácil entre los territorios. Este espacio había permanecido abierto y había sido usado por la gente común durante la guerra.

Lo que necesita detenerse

Tampoco se consideran: lo que debe ser detenido en el sistema de guerra y/o sistema de injusticia y quien va a resistir los intentos de detener estas cosas. Esto incluye el análisis de quién tiene intereses económicos y políticos en perpetuar la guerra desde dentro del área de conflicto y afuera en el mundo más amplio. Sin esto, los programas de paz bien intencionados van a reunir a la gente o dar entrenamiento pero no van a ser exitosos porque hay otras fuerzas que lesionan continuamente lo que se está haciendo.

Dimensiones internacionales o regionales del conflicto

En casi todos los conflictos las cosas que tienen que apoyarse y las cosas que tienen que detenerse están dentro y fuera del área inmediata de conflicto. Muchas agencias de paz parecen suponer que el foco de trabajo tiene que estar en la localización del conflicto. Este enfoque manda el mensaje de que la responsabilidad de resolver un conflicto se apoya completamente en los hombros de los que lo sufren. Más aún, la mayoría de los conflictos tienen dimensiones interregionales e internacionales. De manera repetida, la gente dentro de las áreas de conflicto sugiere que las agencias foráneas de paz son ciegas al trabajo que puede hacerse fuera de la zona en donde se está peleando. Llaman a sus colegas internacionales para tomar el reto de afectar a la opinión pública, la injusticia económica global y las políticas extranjeras dañinas de actores externos como partes integrales de las estrategias para acabar con la violencia. Algunas veces el foco puede estar en otros gobiernos. Otras en grupos de diáspora. Ejemplos notables de este trabajo incluyen las minas terrestres, armas pequeñas y campañas de conflicto.

Lo que se ha intentado

Si uno va a elaborar un nuevo programa de paz es muy importante considerar primero lo que ya se ha intentado y los resultados de este esfuerzo (y por qué ha habido estos resultados). Los practicantes de paz a menudo repiten métodos de programa (como diálogos, o entrenamiento, o consultas de mujeres, etc.) que otros han intentado antes con poco efecto (o aún fallado) sin analizar por qué ha sucedido.

Estos son entonces los hallazgos de RPP en lo que se refiere a cómo piensan ahora los practicantes de paz y cómo hacen análisis de contexto y de resultados de sus enfoques. Más adelante pasamos a un análisis acerca de cómo se hace el trabajo de práctica de paz.

CÓMO TRABAJAN AHORA LOS PRACTICANTES DE PAZ:

ESTRATEGIAS BÁSICAS

Cuando RPP buscó en muchos programas en operación, se aclaró que a pesar de la gran variedad de actividades, todas ellas pueden ser graficadas en una matriz simple, ilustrada en el diagrama 1.

DIAGRAMA 1:

	Más gente	Gente clave
Nivel individual/personal		
Nivel socio/político		

El eje horizontal indica que la práctica de paz toma esencialmente dos enfoques para comprometer a la gente para la paz:

Más gente.

Creando que la paz sólo puede ser alcanzada cuando se involucra mucha gente, este enfoque nos lleva a involucrar más gente en el activismo de paz, en hablar con el otro lado, en protestar contra la violencia, en ganar una nueva comprensión, etc. La teoría detrás de este enfoque es que alcanzar la paz depende del compromiso de "la gente". Las estrategias para "más gente" tienen un contexto específico. En algunas situaciones, conseguir que se involucre más gente puede significar tener unos pocos individuos dando el primer paso, porque en ese escenario nadie ha tomado el riesgo. En otras circunstancias, tener más gente involucrada puede significar organizar manifestaciones masivas o campañas públicas involucrando miles de personas. Además, los asuntos en los que la gente se interesaría varían de un lugar a otro y también con el tiempo. Pero la estrategia esencial está enfocada a aumentar los números de personas que van a apoyar el proceso de detener la violencia y construir justicia.

Gente clave.

Crear que la paz no puede ser alcanzada sin la participación directa de cierta gente importante para el proceso de paz: este enfoque llama a involucrar a esas personas "clave" en el diálogo, en programas diseñados para aumentar la comprensión, en leyes cambiantes, en negociar un cese al fuego, etc. La gente se considera "clave" por diversas razones que dependen del

contexto dado. Pueden representar puntos de entrada importantes para el trabajo (como, por ejemplo, cuando un programa apunta a los niños porque todas las partes del conflicto pueden acordar sobre los beneficios para los niños cuando no pueden acordar por nada más). Puede haber apoyo entre ellos y, entonces, ser clave en términos de afectar gente en una escala más amplia (como cuando un programa apunta a los medios, o líderes religiosos, o maestros de escuela, porque pueden influir en la gente por su propio acceso o prestigio). O, pueden ser clave porque son necesarios de alguna manera para los acuerdos de paz (como cuando los programas etiquetan a los amos de la guerra o a actores políticos particulares sin los cuales no se pueden hacer ni sostener los acuerdos de paz).

Algunas veces una persona o grupo puede ser clave por más de una razón. Por ejemplo, los medios pueden ser un punto de entrada (porque están abiertos a nueva información) y un punto de apoyo (por su capacidad de influir en la opinión pública). Los políticos pueden ser clave porque tienen apoyo en la opinión pública y porque son necesarios para cualquier acuerdo de paz.

Algunas agencias de práctica de paz tienen programas que toman los dos enfoques. Muchas se concentran en uno o el otro.

El eje vertical del diagrama muestra que la práctica de paz también funciona en dos niveles básicos.

El nivel individual/personal

Creyendo que un aspecto central de la construcción de paz está cambiando el pensamiento de los individuos, muchas agencias se concentran en actividades que intentan traer cambios de actitudes, valores o percepciones de los individuos.

El nivel socio/político

Creyendo que un cambio en el nivel sistémico, institucional, social es necesario para la paz, algunas agencias enfocan sus programas en el ambiente público. Estas agencias creen que la paz sostenible no puede alcanzarse hasta que las instituciones políticas y sociales la apoyen. Estos programas se enfocan a apoyar los cambios en la política, economía, sistemas de justicia y otras instituciones.

Uno puede trabajar en "más gente" en el nivel individual/personal o en el socio/político, y uno puede trabajar con "gente clave" en cualquiera de los dos niveles. Un número de diferentes tipos de actividades cabe en cada cuadrante.

Para ilustrar, un programa que trae niños a un campo de verano interétnico, y un programa que revisa el programa de grado de las escuelas en las escuelas de gobierno, trabajan para involucrar más niños en construcción de paz. Sin embargo, el primero se enfoca en el nivel de cambio de actitud individual (individual/personal), mientras que el otro atiende las instituciones de educación (nivel socio/político) de un gobierno nacional.

De manera similar, un programa que se enfoca a entrenar para empleo a jóvenes que de otro modo estarían en los grupos beligerantes, tanto como un programa que involucra a los líderes políticos en negociaciones, ambos trabajan con individuos clave. Mientras que el primero enfoca el nivel individual/personal, el segundo enfoca el socio/político buscando un resultado político.

Esta matriz representa los tipos de categorías de enfoques programáticos para la paz que RPP encontró en el espectro amplio de la práctica de paz que se incluye en el proyecto. Es posible graficar toda la práctica de paz en esta matriz de cuatro cuadrantes. Las estrategias implicadas por los cuadrantes de la matriz son descriptivos del trabajo en todos los niveles y representan el rango de las teorías de cambio descritas en el capítulo 2, que hemos descubierto a través de RPP.

Las líneas punteadas entre los cuadrantes de la matriz reflejan el hecho de que las fronteras entre estos enfoques y niveles son fluidas. Por ejemplo, ¿es un diálogo que intenta afectar percepciones y actitudes individuales acerca de las soluciones políticas a un conflicto enfocado en el nivel personal o social? Un programa así se basa claramente en la teoría de que el cambio en la actitud individual es central para que se de un cambio social más amplio hacia la paz, pero las actitudes particulares que se están atendiendo son las relacionadas con los acuerdos políticos, reflejando la creencia de que la paz sólo puede ser alcanzada a través de estos acuerdos. Realmente no necesitamos decidir cuándo este programa hipotético es de uno u otro tipo. Más que tratar de etiquetar proyectos, estos cuadrantes intentan ser sugerentes del rango de enfoques tomados por las agencias de paz, y algunas de las distinciones importantes que observadas en estrategias para afectar la paz.

Esto es lo que RPP encontró acerca de cómo se lleva a cabo la práctica de paz. Ahora veremos lo que RPP encontró acerca de quien está involucrado más frecuentemente en actividades de los practicantes de paz.

UNA INCLINACIÓN HACIA LO FÁCIL DE ALCANZAR

RPP encontró que la mayoría de las agencias de paz trabajan con gente que es, de modo comparativo, fácil de alcanzar. Como un punto de partida esto tiene sentido, porque iniciar actividades de paz en una arena de conflicto tensa es difícil.

Sin embargo, la amplia revisión de RPP mostró que, aún cuando sus actividades se hayan iniciado, pocas agencias van más allá de lo fácil. A menudo los programas se enfocan en los niños, o en las mujeres, o en las escuelas, o en las iglesias, porque, de alguna manera, están clasificadas como no políticas, y porque a menudo están listos para colaborar. Normalmente las mujeres y los niños no son beligerantes y, entonces, aparentemente están menos comprometidos con la búsqueda de la guerra que los directamente involucrados en el combate. Son fáciles de identificar y a menudo reciben bien la atención de las agencias que traen recursos con sus programas.

Una historia elocuente de trabajar con lo fácil de alcanzar se discute en el capítulo 9 en programas de diálogo. En su análisis de la falta de efectividad de algunos diálogos, los participantes en los diálogos notaron que a menudo participan en los diálogos porque comparten posiciones que están más cercanas a las del otro lado, más que las de extremistas en sus propias sociedades, y, de manera retrospectiva, notan que el éxito limitado de sus procesos de diálogo a menudo parten de su inhabilidad, o reticencia, o falta de oportunidad de dialogar con aquellos cuyas visiones son radicalmente diferentes en sus propias sociedades.

UNA INCLINACIÓN HACIA HACER EL BIEN VERSUS DETENER EL MAL

RPP encontró que mucho de la práctica de paz se enfoca a hacer el bien más que a detener el mal. Las agencias describen su trabajo como construir las precondiciones positivas para la paz. Pero esto se aclaró a través de RPP, que no hay acuerdo en

qué o cuanto necesita construirse para crear una sociedad pacífica, y paz significa diferentes cosas para distinta gente. Como resultado, las marcas de esta práctica de paz enfocada a lo positivo son condiciones muy idealizadas de armonía social que no existen en la mayoría de los países en los que hay paz.

La evidencia también muestra que mucho del trabajo que se enfoca en lo que necesita construirse difiere poco de la buena práctica de participación en desarrollo comunitario, trabajo social, construcción de la democracia, buen gobierno, reforma legal, etc. El llamar a todo este trabajo "trabajo de paz" cuando sucede en áreas de conflicto violento ha reducido, más que aumentado, la claridad alrededor de lo que, en particular es necesario para terminar con los conflictos destructivos. Esto ha llevado a la percepción de que todo lo que se ha hecho con buena voluntad en áreas de conflicto constituye "construcción de paz". Esto ha contribuido a una falta de señales claras para sopesar las prioridades entre diferentes tipos de trabajo.

Finalmente, el enfocar hacer el bien más que detener el mal significa que muchos programas de paz nunca atienden los sistemas (o individuos) que promueven o perpetúan la guerra. Como resultado, pierden la marca de lo que se necesita para cambiar las cosas lo suficiente para asegurar que se alcance la paz y que ésta sea sostenible.

CONCLUSIÓN

Dijimos anteriormente que deberíamos saber cómo se hace ahora la práctica de paz si queremos considerar cómo mejorarla. Revisamos cuatro aspectos del trabajo actual: análisis de contexto, enfoques programáticos, quién está incluida e inclinaciones comunes. Encontramos una figura completa en lo referente al análisis, pero pudimos identificar ciertos asuntos específicos que, cuando faltan en el análisis, parecen lesionar regularmente la efectividad programática. Estos incluyen: a) un análisis de lo que no trata el conflicto (quién no está peleando, en dónde y por qué); b) análisis de lo que necesita detenerse y quién lo va a resistir; c) análisis de las dimensiones internacionales o regionales del conflicto y; d) análisis de lo que se ha intentado antes y los resultados de estos esfuerzos.

En lo que se refiere a los enfoques programáticos, encontramos que todo el trabajo de paz puede ser graficado en una matriz de cuatro celdas que revela las teorías básicas o creencias de cómo se alcanza la paz o cómo ocurre el cambio que sucede más allá de cualquier estrategia de programa. Esta matriz también localiza los programas individuales en relación con todas las otras opciones para programar. Entonces vimos que la mayor parte del trabajo de paz se concentra en involucrar a la gente que está dispuesta a apoyar la paz más que a la guerra, pero pocas actividades van más allá de este grupo a los que son más difíciles de alcanzar. Finalmente, vimos que mucho si no la mayoría de la práctica de paz está inclinada a hacer el bien más que a detener el mal.

Con estos hallazgos en mente, viramos nuestra discusión a cómo mejorar la práctica de paz.

Capítulo 7: Cómo Mejorar la Efectividad de la Práctica de Paz

Las metas de la práctica de paz son 1) acabar con el conflicto violento, y 2) construir estructuras justas sostenibles. En el capítulo 2 discutimos cuatro criterios que fueron identificados a través de RPP como útiles para determinar cuando un programa es más o menos efectivo para apoyar estas metas. Con este fundamento vamos a un examen sobre cómo mejorar la efectividad.

De la experiencia acumulada a través de RPP emergieron tres ideas para mejorar la efectividad: para engranar, magnificar y extender los impactos de la práctica de paz, antes, al cambiar los sistemas que perpetúan el sufrimiento humano. Cada una de estas tres ideas apunta a un aspecto de comprensión, y trabajando con el contexto específico de un conflicto. Aunque puede haber formas adicionales para mejorar los impactos en ciertas áreas de conflicto, las áreas discutidas más abajo vinieron una y otra vez en la experiencia de RPP y por tanto parecen tener especial importancia.

Estas ideas se expresan en forma de preguntas. Incorporan las lecciones aprendidas y discutidas más arriba acerca de cómo se hace ahora la práctica de paz y qué está faltando.

Para mejorar la efectividad de su trabajo los individuos o agencias que hacen algún tipo de práctica de paz deberían considerar:

¿Cómo deberíamos enfocar nuestro trabajo para ser más efectivos y en menos tiempo? (Análisis de cómo hacer)

a) ¿Cómo pueden tener impactos más amplios los programas individuales? (Cómo trabajar)}

¿A quién se necesita alcanzar para mayor efectividad? (Con quién trabajar)

ANÁLISIS DE CÓMO HACER: ¿CÓMO DEBERÍAMOS ENFOCAR NUESTRO TRABAJO PARA SER MÁS EFECTIVOS EN MENOS TIEMPO?

Es claro que la práctica de paz efectiva terminaría las motivaciones y oportunidades para acabar con la paz y reforzaría y fortalecería los factores que aseguran la paz y la justicia. Entonces, el análisis de contexto debería señalar los factores en cada lado de esta ecuación en formas que proporcionan una base razonable y exacta para diseño e implementación de programas.

La discusión sobre los hallazgos de RPP acerca de cómo se hace el análisis ahora y qué está faltando sugieren los elementos que la experiencia señala como críticos en la práctica de paz efectiva.

Lo que necesita detenerse y quién va a resistir

La práctica de paz debería ser llevada por un análisis concienzudo de quién y qué está conduciendo el sistema de guerra o el sistema de injusticia. Sabemos que los datos acerca de quién quiere pelear o quiénes ya no están peleando en las guerras, no se conocen. Sabemos que toma esfuerzo, organización y fondos comenzar y mantener un sistema de guerra o injusticia. El análisis de los puntos vulnerables en estos sistemas es crítico. Un área en donde los programas de paz pueden mejorar su impacto es en la ruptura de los sistemas que mantienen caminando la paz y la injusticia.

La atención a lo que es malo también podría anticipar la resistencia a progresar hacia la paz. La experiencia muestra que, cuando se encara la posibilidad de paz, la gente que tiene un interés en perpetuar los conflictos va a tomar acciones extremas, incluso violentas, para arruinar el proceso de paz. Mientras más grande sea el progreso hacia la paz es más probable que los extremistas tomen acciones para sabotearlo. Una vez que se ha iniciado el impulso hacia la paz, este debe ser mantenido. Es importante analizar en donde puede aparecer la resistencia y planear cómo responder a estos eventos.

Lo que necesita ser apoyado

La paz nunca puede ser importada. Crece y es mantenida por sistemas en sociedades suficientemente fuertes para permitir a la gente vivir junta y resolver problemas sin violencia. Algunas de ellas existen en todos lados, aún cuando haya conflicto abierto. Entonces un aspecto del análisis de contexto es identificar los factores – sistemas, procesos, individuos, grupos, locaciones y entendidos – que refuerzan la paz y la justicia. Los programas que son diseñados para apoyar, reforzar y construir aquí son más efectivos que aquellos que suponen que todas las buenas ideas deben venir de fuera de los contextos de conflicto.

El análisis de qué apoyar va a incluir una estimación de las organizaciones que pueden asociarse y sus capacidades de trabajo. También debería incluir evaluación de quien tiene el potencial de ejercer la mayor influencia hacia la paz.

Estos son los elementos esenciales del análisis de contexto. En ambas áreas hay tres cosas que recordar:

Localizar los problemas:

Primero, es importante que los practicantes de paz revisen las cosas que se deben detener y apoyar desde adentro y afuera, el contexto actual del conflicto.

Identificar los errores pasados:

Segundo, siempre es importante revisar lo que ya se ha intentado y como funcionó para no repetir errores y desviaciones.

Anticipar impactos negativos:

Tercero, anticipación de cómo pueden descomponerse las cosas, especialmente cuando hay impactos negativos.

El mejor análisis:

Finalmente, antes de moverse a cómo mejorar las acciones en la práctica de paz, es importante reportar en un hallazgo consistente de RPP acerca de cómo sucede el mejor análisis. El hallazgo no es simple. El mejor análisis se basa en consultas

amplias y continuas con mucha gente, de muchas partes de la sociedad, en una región de conflicto (y más que esto, a un amplio rango de otros que estén involucrados o preocupados en ese conflicto). Esto es, mientras más personas escuche uno, más aprende acerca de dónde están los acuerdos, en donde están los desacuerdos serios, en donde están las ideas para solucionar, en donde están las posibles resistencias al cambio, en quién se puede confiar, quién ya trabaja en formas conectadas, en donde ocurren esas actividades y más. Las consultas limitadas siempre producen comprensión limitada. La consulta amplia siempre trae una comprensión más amplia. En la experiencia de los practicantes de paz, es esencial para la efectividad.

Para los externos, la amplitud de consulta es esencial, pero la experiencia muestra que aún esto puede traer programas fallidos si, habiendo consultado ampliamente, una agencia externa se va y decide sobre un programa sin participación local en su decisión. En algún punto debe ligarse la consulta para identificar y aprender acerca de las perspectivas. Los practicantes observan que un proceso con diseño e implementación de programa consultivo con los asociados afectó a las comunidades. En muchos ejemplos revisados por RPP este proceso de análisis conjunto ha sido citado como la clave para la programación efectiva porque responde a la dinámica real del conflicto que se tiene.

CÓMO TRABAJAR: ¿CÓMO PUEDEN TENER IMPACTOS MÁS AMPLIOS LOS PROGRAMAS INDIVIDUALES DE PAZ?

Uno de los hallazgos principales de RPP es que quedarse en algún cuadrante de la matriz no es suficiente para construir impulso para el cambio significativo. Cualquier programa individual de paz va a tener más impacto si sus efectos se transfieren a otros cuadrantes de la matriz.

Muchas actividades de paz son esfuerzos discretos dirigidos a afectar una pieza del rompecabezas. La mayoría de los practicantes de paz hablan de la importancia de los lazos entre el trabajo en todos los niveles y a través de los sectores de la sociedad. A menudo la gente va a decir: "tengo que suponer que, a través del tiempo, todas nuestras diferentes actividades se suman". Pero, la evidencia es que sin esfuerzos explícitos para sumar, esto no sucede de manera automática o inevitable.

La suma de actividades parece ser un área delicada para mejorar la efectividad. Una forma de hacer que esto suceda es que los programas individuales planeen de manera explícita cómo conectar su trabajo particular con actividades que producen impactos en otros cuadrantes de la matriz.

Nota: Esto NO significa que cada agencia o coalición de agencias necesita tener programas en todas las secciones de la matriz.

Pero necesitan conectarse a otras actividades para máxima efectividad. Se necesita hacer conexiones a través de los dos enfoques –Más Gente y Gente Clave- y a través de los dos niveles –Individual/Personal y Socio/Político. Ambas conexiones son críticas para la efectividad en diferentes maneras. Como muestra el texto que sigue, trabajar sólo en el nivel Individual/Personal no va a traer el cambio estructural que es necesario para la paz, cuando el trabajo comienza con Más Gente o Gente Clave, o aún cuando el trabajo conecte a los dos. Las actividades se deben conectar con otras actividades en el nivel Socio/Político para dar cambios que realmente contribuyan a la paz. En el trabajo que está enfocado al nivel Socio/Político también es fundamental conectar con Más Gente y Gente Clave.

1. Conectando el nivel Individual/Personal y el Socio/Político

La evidencia muestra que cuando los programas se enfocan sólo al cambio en el nivel Individual/Personal sin atender a cómo pueden trasladarse en acciones en el nivel Socio/Político, siempre va a haber poco impacto en las grandes metas.

Muchos esfuerzos de paz que trabajan con Más Gente o con Gente Clave en el nivel Individual/Personal intentan construir relaciones y confianza a través de líneas de división, para aumentar la tolerancia, para hacer que la paz parezca posible y al alcance de la gente, o para inspirar esperanza. Los practicantes y las comunidades hablan de haber sido "transformados personalmente" por un programa particular o "tener sus percepciones acerca del otro lado cambiado" o "mejorar sus relaciones y comunicaciones con individuos en el otro lado" pero la evidencia muestra que, para tener un impacto real en el conflicto, el cambio personal debe traducirse en acciones en el nivel sociopolítico.

Una agencia cambió la opinión de un líder clave para que se reuniera con su principal oponente en un conflicto. Ambos líderes emergieron con visiones más positivas del otro. Sin embargo, ninguno tomó acciones que afectarían a la sociedad, y el efecto no produjo un cambio significativo en el conflicto.

¿El trabajo en el nivel Socio/Político también necesita transferirse al nivel Individual/Personal? La evidencia sugiere que algunas veces sí y algunas no. Por ejemplo, si el cambio social no es interiorizado por los individuos, puede no ser durable. Las nuevas estructuras y reglas necesitan incorporarse a las mentes, expectativas y valores de la gente para ser sostenibles. Por otro lado, pueden ser resistidos, ignorados y finalmente pasados por alto. Entonces, el trabajo en las actitudes y comportamientos individuales puede cementar los cambios institucionales. Pero en otros casos, cambios Socio/Político, como leyes nuevas, se toman e interiorizan simplemente porque son reforzadas, y entonces no se necesita el trabajo explícito en el nivel Personal/Individual para cambiar corazones y mentes.

2. Conectando Más Gente y Gente Clave en el nivel Socio/Político

La evidencia muestra que aún en actividades en el nivel Socio/Político, el trabajo con Más Gente no es suficiente si no alcanza Gente Clave, y trabajar con Gente Clave no es suficiente si no se alcanza Más Gente. Algunos ejemplos van a ilustrar estos problemas comunes de programación para la paz.

Una agencia organizó un proceso de diálogo de alto nivel involucrando gente influyente con capacidad de tomar decisiones en las negociaciones oficiales. Esto produjo mejor comunicación en las negociaciones oficiales y la toma de algunas ideas como soluciones. Sin embargo, después de varios años las dos partes permanecían separadas en una resolución política. Los líderes de ambos lados se quejaron de que se les estaba bloqueando de hacer más progreso. La opinión pública no estaba lista. El esfuerzo se detuvo en el nivel de gente clave, y no se pudo afectar el nivel de más gente.

Los voluntarios foráneos se cambiaron a un pueblo que había experimentado choques violentos para evitar más violencia a través de acción directa no violenta. En algunas veces estos activistas se interpusieron ante las armas y las bombas. Pasaron mucho tiempo visitando a las víctimas de la violencia y la injusticia en el área, y construyendo coaliciones de voluntarios para participar en sus actividades de protesta. Sin embargo, tuvieron poco acceso e impacto en los tomadores de decisiones a nivel

político. El trabajo se detuvo con Más Gente y no fue capaz de afectar el nivel Gente Clave.

El diagrama muestra las interconexiones entre enfoques y niveles.

Diagrama 1

	Más gente	Gente Clave
Nivel Individual/Personal		
Nivel Socio/Político		

Las flechas reflejan los hallazgos acerca de la importancia de transferir impactos entre las secciones. Cuando el proyecto particular de la agencia se localiza en esta matriz (en términos de a quién apunta el trabajo y en qué niveles), la agencia necesita planear a donde se tienen que transferir los impactos del trabajo de ese proyecto – quién más se tiene que afectar, y en qué nivel, para producir cambios significativos.

La importancia clave de trasladar los cambios al nivel Individual/Personal en acciones en el nivel Socio/Político se muestra en las flechas gruesas que apuntan hacia abajo. Las punteadas hacia arriba muestran el hallazgo de que algunas veces, aunque no siempre, se necesita trabajo en el nivel Individual/Personal para asegurar que los cambios Socio/Políticos son interiorizados en el comportamiento de los individuos. (Nota: No hay flecha horizontal que conecte Más Gente y Gente Clave en el nivel Individual/Personal, porque la evidencia muestra que no es una conexión crítica para la efectividad.)

La forma en que puedan darse mejor esas conexiones varía de un contexto a otro. Sin embargo, hay algunas lecciones que emergen a través de los contextos. En general, más interacciones específicas a través de los cuadrantes tienen efectos mayores. Cuando la gente que trabaja en los diferentes niveles y con diferentes métodos se concentra en el mismo asunto al mismo tiempo, los impactos de todos los programas se magnifican. Esto puede ocurrir a través del contacto cara a cara entre el personal de agencias que trabajan en diferentes cuadrantes, y que están planeando o implementando diferentes aspectos de una campaña común (por ejemplo una campaña de desarme). Puede suceder cuando muchas agencias toman aspectos de un asunto simultáneamente y hay un esfuerzo concertado para enlazar esas iniciativas separadas de modo que se traduzcan en cambio Socio Político o Estructural.

Algunos ejemplos van a ilustrar cómo estas interacciones entre cuadrantes incrementan el impulso y los impactos de los esfuerzos de paz.

Un ejemplo de un esfuerzo en muchas capas, que conectó actividades involucrando líderes comunitarios (Gente Clave) y muchos ciudadanos (Más Gente), y los reunió a hablar acerca de las disputas que resultaron de los acuerdos de paz (nivel Socio/Político), viene de un estudio de caso de Sudán del Sur.

En Sudán del Sur los líderes eclesiásticos se desanimaron por la imposibilidad de muchos intentos de iniciativas de paz para detener las luchas entre diferentes facciones del sur, que había costado más vidas en los años recientes que la guerra Norte-Sur. Ellos viajaron a la región y se encontraron con los líderes tradicionales durante muchos meses, y trabajaron con sus constituyentes eclesiásticos. Entonces los reunieron. Organizaron una asamblea masiva de ciudadanos, líderes tradicionales y eclesiásticos –que representaban dos grupos principales en el conflicto y muchos niveles de la sociedad – para reunirse algunos días a discutir y a estabilizar las diferencias intergrupales. El resultado fue profundo en varios niveles. Los líderes tradicionales pudieron coincidir en acuerdos de paz específicos y comunicar sus compromisos directamente a la gente. Los términos de estos acuerdos fueron aceptados ampliamente y se adoptaron en los meses siguientes incrementando mucho la seguridad de la población general. Miles de gentes viajaron al lugar de la conferencia y tomaron parte, y muchos más que no estuvieron presentes, también apoyaron los acuerdos que se hicieron.

Otro ejemplo ilustra un esfuerzo que comenzó enfocando a jóvenes seleccionados (como Claves en este contexto), y conectando con actividades que involucran un amplio rango de ciudadanos (Más Gente) en un asunto en el nivel Socio/Político que cruzó fronteras entre la gente que había estado en guerra recientemente.

En los Balcanes algunos grupos de jóvenes en la región propusieron hacer un viaje en autobús a través de toda la región para estudiar el ambiente. A medida que desarrollaron sus planes comenzaron a darse cuenta de que el viaje iba a influir en mucha gente además de los cincuenta jóvenes que iban a ir en el autobús. Se anunció el viaje como un tour eco bus, y se dedicaron a hacer notar los temas de conectividad ecológica en la región. Parte del diseño de su programa involucraba la preparación en cada pueblo y ciudad que ellos iban a visitar para alcanzar al público en general con su mensaje. Los jóvenes en esos lugares visitaron a los funcionarios de la ciudad y los pueblos, organizaron los medios para conferencias de prensa y arreglaron reuniones en la comunidad. Cuando el autobús llegó a cada lugar, el programa iba a tiempo para la interacción entre los jóvenes del autobús, la gente local y los políticos. De esta manera, los temas ambientales específicos se hicieron notar, pero lo más importante para los organizadores fue que estas discusiones siempre enfatizaron los lazos fuertes entre entidades de la región que estaban conectadas en lo ecológico y en lo político. El mensaje real del viaje de autobús fue un mensaje de paz, y sus impactos fueron amplificados por la transferencia de la experiencia de unos pocos jóvenes en un autobús en el campo social y político, afectando a mucha gente. En un país los principios defendidos por los jóvenes fueron adoptados por el Parlamento como el estándar para la legislación ambiental.

Y en otra región, Fiji, una asociación de líderes civiles inició una campaña que intentaba atender la exclusión legal de los Indo-Fijenses que habían estado sufriendo rachas de violencia y ataques militares. Este grupo de líderes (Gente Clave) pasó muchos meses desarrollando recomendaciones de base amplia para las reformas constitucionales (nivel Socio/Político). Cuando se dieron cuenta de que los cambios que proponían necesitaban aceptación amplia, desarrollaron un método para alcanzar Más Gente. El hecho de que los cambios constitucionales fueron eliminados por un golpe subsecuente no disminuye la efectividad del método usado por este grupo.

Un grupo cívico en Fiji promovió una reforma constitucional para atender desigualdades intrincadas entre los grupos étnicos de su país. Ellos condujeron un proceso público de construcción de consenso, incluyendo un grupo creciente de líderes cívicos

en los temas de cambio constitucional, y al final hicieron que sus recomendaciones llegaran al gobierno. Entonces el grupo ligó sus esfuerzos con otros activistas para conducir una campaña de educación pública en el país para dar publicidad a las nuevas provisiones constitucionales en una serie de talleres, campañas y ventas de camisetas y carteles.

Reiteramos: Estos hallazgos no significan que una simple agencia, ni siquiera un grupo de agencias, deba tener programas en todas las áreas. De hecho, a menos que la agencia de paz sea muy grande y su personal tenga múltiples habilidades, tratar de trabajar en todos lados puede ser contraproducente. Ninguna agencia debería tratar de hacer cosas para las que no está preparada o que no tiene capacidad de hacer.

Más aún, el punto es que algunos tipos de actividades avanzan en todas las áreas dentro de las sociedades en que ocurre el trabajo de paz. Mientras estas actividades pueden ser lógicas y puntos de partida útiles para las agencias debido a sus habilidades, atributos y acceso, a menos que las actividades se conecten con otras que produzcan cambios Socio/Políticos, no van a ser efectivas. Independientemente del enfoque de una agencia de paz individual, su personal debería buscar y encontrar formas de conectar las actividades, procesos e impactos de otros que trabajan dentro de los cuadrantes "Más Gente y Gente Clave en el nivel Socio Político. Si el análisis muestra que no hay actividades en los cuadrantes y el nivel, esto indicaría que de alguna manera se deben desarrollar o animar actividades por parte de los actores apropiados. Es importante recordar que la conexión más importante para el cambio significativo es todo lo que se traduzca en acción Socio/Política. Sin esta acción, no parecen ocurrir los cambios fundamentales y sostenibles que se requieren para la paz.

CON QUIÉN TRABAJAR: ¿A QUIÉN SE TIENE QUE ALCANZAR PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD?

Para terminar la guerra o evitarla a través de la paz sostenible se necesita la participación de la gente que tiene el poder y la necesidad, y que estén de acuerdo con la paz y mantengan los sistemas que la sostienen. Esto es, gobiernos, combatientes o los llamados "línea dura". Estos son los grupos a que nos referimos normalmente como difíciles de alcanzar.

En los hallazgos de RPP ha sido particularmente importante la inclusión del gobierno. El fuerte énfasis que las ONG ponen en trabajar con la sociedad civil ha hecho que pocas agencias de paz hagan contacto con los actores gubernamentales y funciones oficiales. Específicamente en los países en postguerra, en donde la gente no confía en las motivaciones e integridad de sus funcionarios de gobierno, hay una tendencia a evitar la interacción de cualquier tipo con estructuras oficiales.

En una sociedad de postguerra, los miembros del grupo juvenil de paz estaban lamentando el hecho de que tuvieran un gobierno tan corrupto y poco efectivo. Cuando se les retó acerca de lo que podían hacer acerca de esto uno dijo: "Nosotros no podemos reunirnos con nuestros oficiales de gobierno. Si lo hacemos, nos van a tentar" y otro dijo "No podemos confiar en ellos, entonces, ¿por qué interactuar con ellos? Un tercer miembro respondió: "Pero si no interactuamos con ellos, entonces ellos nunca van a tenernos en cuenta a nosotros ni a nuestros representantes. Tenemos que interactuar con ellos para afectarlos."

También es importante la inclusión de milicias, comandantes y otros que pueden tener un interés directo en continuar el conflicto. En algunos contextos los grupos rebeldes o milicias que se han dedicado por muchos años a una causa particular son posibles saboteadores de cualquier progreso hacia la paz. A menos que sea posible encontrar formas de incluirlos en la paz o de asegurar que sus acciones para deshacer la paz sean inefectivas (en términos de respuesta pública), siempre van a ser capaces de minar la efectividad de la práctica de paz.

Mucha de nuestra experiencia muestra la necesidad de trabajar con estas fuerzas por diversas razones – para detener las hostilidades, para sostener acuerdos, para alcanzar grandes números de gente (a través de las instituciones del gobierno).

Según su experiencia, los practicantes de paz afirman que siempre hay formas de trabajar con los que son "difíciles de alcanzar", porque en cualquier contexto estos grupos no son monolíticos. Aún en gobiernos represivos hay trabajadores civiles que quieren hacer un buen trabajo, funcionar como representantes legítimos de sus oficinas, y trabajar por el progreso en el país que sirven. Aún entre combatientes hay algunos que quieren que se termine la guerra y haya otras alternativas de vida.

Construir en lo que se ha aprendido acerca de comprender y mejorar la efectividad, el capítulo que sigue reúne estos hallazgos como ayuda para los practicantes de paz.

Parte III: Implicaciones para la Programación de Paz

Capítulo 8: Usando los Hallazgos

La práctica de paz no es simple. Entonces, una guía para practicantes de paz tampoco va a ser simple. Más aún, la experiencia pasada proporciona lecciones que son útiles para los esfuerzos futuros. Aquí reunimos estas lecciones en forma de resumen.

Hay una lógica en la forma que se presentan las lecciones. En el mejor de los mundos una estrategia para trabajo efectivo sigue pasos predecibles. Una declaración de las metas y un análisis de las realidades del momento preceden la planeación del programa. Entonces, basándose en esto, los practicantes consideran programar opciones para lo que se va a hacer, en dónde se va a hacer y con quién se va a hacer, y seleccionar la opción que promete ir de la situación presente a la meta en la forma más directa y rápida. Y antes de seguir esa opción, un practicante de paz va a considerar los impactos negativos para evitarlos.

Sin embargo, en una realidad, muchos practicantes de paz se encuentran involucrados en programas sin análisis completo y, el análisis debe ser un proceso continuo de cualquier manera. Del mismo modo, las selecciones de los compañeros se hacen a menudo sobre la base de un conocimiento incompleto y, con el tiempo, los compañeros pueden cambiar. Los elementos de una estrategia pueden no ser estáticos; las estrategias efectivas se adaptan y ajustan en condiciones cambiantes.

La presentación que se hace permite los procesos dinámicos e interactivos que suceden en el mundo real de la práctica de paz. Aunque estén capturados en recuadros no deben verse como una secuencia de pasos, sino como un listado de los elementos que deben considerarse simultáneamente y también reconsiderarse a medida que avanzan los eventos.

Estos cinco elementos deberían considerarse para la efectividad:

La meta (¿A dónde vamos?)

Análisis de contexto (¿En dónde estamos?)

Planeación y diseño de programa (¿Qué hacemos de aquí para allá?)

Implementación (¿Cómo lo vamos a hacer?)

Resultados (¿Con qué resultados?)

LA META

La Pregunta: Si las metas de la práctica de paz son

- Acabar con la violencia y el conflicto destructivo y
- Construir una paz justa y sostenible

Entonces ¿cuál es nuestro esfuerzo de paz para hacer que esto suceda?

La Tarea: Unir los programas específicos con La Gran Paz

Los programas de paz que no están ligados de manera directa y consciente a la meta de paz de largo plazo siempre se van a perder. Pueden hacer algo de bien para alguna gente, pero van a hacer poca contribución real a la consolidación de La Gran Paz. Pero, como ninguna agencia o practicante puede alcanzar solo la meta de La Gran Paz, ¿hacia dónde debe estar enfocado cada programa específico de paz? La respuesta a esto se encuentra en los cuatro criterios de efectividad, que pueden ser aplicados a toda actividad de paz.

Para unir metas a La Gran Paz, pregunta:

- ¿Este esfuerzo va a hacer que los participantes y comunidades desarrollen sus propias iniciativas de paz?
- ¿Este esfuerzo va a dar por resultado la creación o reforma de instituciones políticas para tratar las afrentas que alimentan el conflicto?
- ¿Este esfuerzo va a llevar a la gente a resistir la violencia y las provocaciones a la violencia?
- ¿Este esfuerzo va a dar como resultado un aumento en la seguridad de la gente y en su sentido de seguridad?

ANÁLISIS DE CONTEXTO

La Pregunta: ¿Por qué hay violencia y conflicto destructivo hoy? La clave está en las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita detenerse y quién va a resistir dentro del contexto del conflicto?

- ¿Qué y quién necesita ser apoyado dentro del contexto del conflicto?
- ¿Qué necesita ser detenido y quién va a resistir fuera del área de conflicto?
- ¿Qué y quién necesita ser apoyado fuera del área de conflicto?

La Tarea:

Identificar junto con los actores locales en el contexto de conflicto, los asuntos más urgentes que deben ser atendidos para acabar con la violencia y la injusticia y para identificar áreas acerca de las cuales la gente no peleé, como una base para apoyar la paz.

PLANEACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMA

Primera pregunta: ¿Qué vamos a hacer para ir de aquí hasta allá?

Primera Pregunta: Dadas las metas de La Gran Paz y los criterios con los que vamos a juzgar la efectividad, y dado el análisis de la situación actual, ¿qué vamos a hacer para ir de aquí hasta allá?

La Tarea:

Con compañeros y colegas en el contexto del conflicto, considerar opciones de programa y para determinar cuáles métodos se van a utilizar en este contexto para moverse de la situación actual a los resultados esperados.

La experiencia muestra que una gran variedad de métodos pueden contribuir de manera significativa a construir la paz. Las preguntas que se hacen aquí no nos hacen pensar que este sea el mejor método. Más aún, como se discutió en el capítulo 7, los métodos de Más Gente deben estar unidos estratégicamente con los de Gente Clave, y ambos deben ser enlazados con el nivel Socio/Político para tener una efectividad real. Entonces, cualquier agencia que decide sobre su propio método debería considerar lo que se sabe que es mejor cómo hacer, y entonces tomar decisiones basadas en las siguientes preguntas:

- Dadas nuestras metas y nuestra situación, ¿deberíamos comenzar a trabajar en el nivel Individual/Personal o en el Socio/Político?
- Dadas nuestras metas y nuestra situación, ¿deberíamos enfocar nuestro programa a Más Gente o Gente Clave?
- Si comenzamos en el nivel Personal/Individual, ¿qué vamos a hacer para asegurar que nuestros efectos impacten el nivel Socio/Político?
- En el nivel Socio/Político, si enfocamos hacia Más Gente, ¿cómo vamos a asegurar que conectamos nuestro trabajo a procesos con Gente Clave? Si enfocamos sobre Gente Clave, ¿cómo vamos a traducir esto en procesos e impactos con Más Gente?

Con las respuestas a estas preguntas las agencias pueden considerar a quién deben acudir. En todos los casos, deberían identificar la gente difícil de alcanzar. Esto es, gobiernos, combatientes, línea dura o instigadores de la guerra que deben ser alcanzados para el cambio real, y planear cómo se van a relacionar con ellos con el tiempo.

Prueba: Dado lo que planeamos hacer:

- ¿Los cambios van a ser suficientemente rápidos? (¿O pueden ser realizados antes de otra manera?)
- ¿Los cambios se van a sostener suficientemente? (¿O sólo duran poco tiempo?)
- ¿Los cambios van a ser suficientemente grandes? (¿O el conflicto es tan grande que van a tener poco significado en relación con él?)

La Señal: ¿Hay otra forma de hacer el trabajo con mejores resultados?

Segunda Pregunta: ¿Este plan se ha realizado antes, y de ser así, con qué resultados?

La Tarea: Evitar la repetición de errores y buscar métodos de programa que tengan forma de hacer alguna contribución significativa para la paz.

IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA

La Pregunta: ¿Cómo deberíamos trabajar para hacer lo que planeamos?

La Tarea:

Para asegurar que los estilos y métodos de trabajo (individuales y de organización) sean consistentes con las metas de programa, y para asegurar que se inicien y mantengan las relaciones correctas con los compañeros.

¿Nuestros métodos de trabajo...?

- ¿Son honestos?
- ¿Valoran la vida?
- ¿Son confiables?
- ¿Respetan las diferencias?
- ¿Excluyen la violencia y la intimidación?
- ¿Están comprometidos con la justicia como esencial para la paz?
- ¿Hacen honor al hecho de que la paz pertenece a quien la hace?

¿Con nuestros compañeros, nosotros...?

- ¿Actuamos como iguales, reconociendo los valores esenciales que cada uno aporta?
- ¿Discutimos y trabajamos regularmente sobre nuestros papeles y responsabilidades?
- ¿Desarrollamos criterios compartidos para juzgar nuestra relación?
- ¿Exploramos honesta y abiertamente las áreas en donde divergen nuestras ideas y misiones?
- ¿Aseguramos que la gente que trabaja desde dentro del contexto del conflicto tenga la influencia más fuerte en nuestra definición de necesidades, y las iniciativas que tomamos?
- ¿Trabajamos juntos para pensar a través de la estrategia para continuar cuando nuestro compañero externo deje el conflicto?

Otra Pregunta: ¿Hay forma de que nuestro programa tenga impacto negativo?

La Tarea: Anticipar y evitar impactos negativos.

La Prueba: ¿Hay algunos aspectos del programa que puedan...?

- ¿Evitar divisiones entre los grupos en conflicto?
- ¿Aumentar el peligro para los participantes?
- ¿Reforzar la violencia estructural o abierta?
- ¿Desviar recursos de actividades de paz más productivas?
- ¿Incrementar el cinismo y el desánimo?
- ¿Desempoderar a la gente local?

RESULTADOS

- ¿Este esfuerzo ha hecho que los participantes y las comunidades desarrollen sus propias iniciativas para la paz?
- ¿Este esfuerzo ha traído la creación o reforma de instituciones políticas para manejar las afrentas que alimentan el conflicto?
- ¿Este esfuerzo ha hecho que la gente resista la violencia y la provocación hacia la violencia?
- ¿Este esfuerzo ha dado un aumento en la seguridad de la gente y su sentido de seguridad?

Y:

- ¿Estos cambios han sido suficientemente rápidos? (¿O podrían haberse hecho más rápidamente por otros medios?)
- ¿Estos cambios se han sostenido suficientemente? (¿O sólo duraron poco tiempo?)
- ¿Estos cambios han sido suficientemente grandes? (¿O el conflicto es tan grande que los cambios tienen poco significado en proporción con él?)

La marca:

- ¿Hay otra forma de trabajo que pueda haber obtenido más en menos tiempo?

Estos cinco cuadros capturan los puntos esenciales aprendidos por RPP, acerca de los elementos que son fundamentales para mejorar la efectividad en la práctica de paz. Ninguno de los elementos nos sorprende.

Juntos podemos ayudar a los practicantes de paz a desarrollar mejores estrategias para enlazar su trabajo específico con las metas más grandes de paz. Ellos no les dicen a los activistas de paz lo que tienen que hacer, sino que aportan guía para pensar en las implicaciones de opciones de programación, y para planear en formas que aseguran una efectividad mayor y más duradera.

Parte IV: Áreas Especiales de la Práctica de Paz

Introducción a la parte IV

Ahora que hemos visto las implicaciones que los aprendizajes de RPP tienen para la programación general de la paz, esta sección examina tres áreas de interés específicas: Proyectos de diálogo, entrenamientos de paz, y el patrocinio del trabajo de paz.

Estas son áreas que vienen una y otra vez en el curso del proceso RPP como preocupaciones centrales de los practicantes. Los diálogos y entrenamientos están entre los métodos más comunes en el trabajo de paz. Y el patrocinio es una condición crítica básica para llevar a cabo programas de paz, y un área que llena de preocupaciones a los practicantes.

Capítulo 9: Mejorando la Efectividad de los Proyectos de Diálogo

Mucha gente cree que los diálogos son una forma efectiva de trabajar para la paz.

Pero el registro de diálogos está mezclado. Muchos diálogos tienen un impacto positivo en la gente que participa en ellos. Sin embargo, algunos refuerzan los prejuicios confirmando los estereotipos negativos de la gente acerca del otro bando. Mientras algunos participantes de diálogo siguen tomando acciones para afectar la paz más amplia, más a menudo las experiencias positivas de diálogo no se transforman en impactos fuera del nivel individual.

RPP reunió experiencias acerca de lo que ha funcionado y lo que no, de practicantes que organizaron diálogos y de participantes en diálogos. Cuando se ven a través de los hallazgos de RPP detallados en el capítulo 7, emergen lecciones claras acerca de cómo mejorar la efectividad de los diálogos para tener el máximo efecto en los factores que generan el conflicto.

¿QUÉ ES DIÁLOGO?

RPP se enfocó a los diálogos no oficiales. Los hallazgos presentados vienen de estas experiencias, aunque algunas pueden también ser relevantes para diálogos oficiales. En la práctica de paz los diálogos se hacen para deliberar, se arreglan las conversaciones y a menudo se utilizan facilitadores de las agencias de paz o individuales. Los diálogos proporcionan oportunidades (reuniones, estructuras, procesos, "espacio") para contacto directo y comunicación entre la gente en lados opuestos del conflicto.

El método del diálogo es usado por las agencias de paz de maneras diversas:

En diferentes niveles sociales:

Algunos diálogos involucran a las elites políticas que tienen influencia de toma de decisiones en la resolución política de conflictos. A menudo estos son conducidos como medidas de construcción de confianza anteriores a las negociaciones oficiales o como canales de apoyo de las negociaciones oficiales. Otros esfuerzos de diálogo se enfocan en sectores de la sociedad civil, trayendo a discusión a ONG, periodistas, líderes religiosos, académicos, jóvenes, etc. con aquellos que están en el otro lado. Algunos diálogos reúnen ambas elites y actores de la sociedad civil para identificar en conjunto los problemas y soluciones o construir disponibilidad de los líderes de la sociedad civil.

A través o dentro de líneas de conflicto:

La mayoría de las veces los diálogos se usan para reunir la gente a través de las líneas de conflicto. Sin embargo, algunas veces, se usan como puente entre grupos con visiones muy polarizadas en un lado del conflicto.

Con metas diferentes:

Las agencias usan los diálogos para construir comunicación y respeto entre grupos en bandos opuestos del conflicto, para identificar y trabajar en los problemas comunes, para promover reconciliación, o para modelar y legitimizar el contacto y la cooperación a través de las líneas de conflicto. Las agencias ven la propuesta básica de diálogos como construyendo entendimiento interpersonal y relaciones entre los participantes, o resolviendo problemas concretos. Muchos diálogos combinan ambas cosas.

Con más o menos facilitación activa:

Las metodologías que se usan en las reuniones de diálogo varían mucho. Algunas son muy estructuradas e involucran facilitación activa por una tercera parte (la ONG convocante) con reglas base formales sobre lo que se puede discutir y cómo se puede discutir. Algunos no están estructurados, con los convocantes dando su venia, ayuda en la organización y fondos, y dejando a los participantes trabajar solos.

Solo o combinado con otras actividades:

A menudo los diálogos están combinados con entrenamiento en análisis de conflicto o técnicas de negociación, con viajes de estudio o reconstrucción conjunta de proyectos, o con estudios de caso ilustrando cómo han sido resueltos conflictos similares. Algunos diálogos son eventos rápidos. Otros suceden como una serie, a veces por un periodo de tiempo extendido e indefinido.

Los diálogos, usados en las diversas formas que se mencionó, son uno de los métodos más comunes de la práctica de paz. Un amplio rango de agencias conducen diálogos en muchos contextos. Como programas de entrenamiento, son a menudo la primera iniciativa que van a tomar las agencias en el escenario del conflicto.

Hay muchas razones para esto. Como la negociación y la mediación, los diálogos involucran a los practicantes de paz en intervenciones directas con los representantes de los lados del conflicto. Ellos son visibles, documentados fácilmente y es más fácil recabar fondos para diálogos que para otros métodos. Ellos tienen atención de los medios y a veces premios de paz. También los practicantes sienten a menudo que aún si no tienen mucho efecto los esfuerzos de diálogo, tampoco pueden hacer mucho mal.

IMPACTOS DE LOS PROYECTOS DE DIÁLOGO

¿Qué impactos espera la gente de los diálogos?

Los practicantes de paz, los convocantes de los proyectos de diálogo, ven el trabajo de diálogo como valioso por sí mismo.

“Hablar es mejor que pelear”, dicen. Para estimar los impactos se enfocan a la satisfacción de los participantes, la calidad de las intervenciones de los practicantes y cuándo el proceso ha promovido mejor comunicación y buenas relaciones. Muchos practicantes están renuentes a buscar impactos más concretos. Suponen que los impactos personales en los participantes van a afectar la dinámica del conflicto. A menudo son pacientes con cuánto pueda tomar esto. Algunos diálogos, por ejemplo, se enfocan en los jóvenes con la meta a largo plazo de influir en los líderes del futuro.

Los participantes en diálogo, cuando son líderes comunitarios, políticos nacionales o residentes de las áreas afectadas por conflictos, quieren que los diálogos produzcan cambios concretos y tangibles en un conflicto y la forma en que afecta sus vidas. Ellos expresan poco interés en los procesos o metodologías que usan los convocantes, aunque reconocen claramente cuando un esfuerzo de diálogo no funciona. Generalmente son impacientes con los diálogos conducidos sólo para que la gente se reúna con el otro lado o mejorar la comunicación personal.

Como en otros métodos de práctica de paz, los diálogos apuntan a Más Gente o Gente Clave.

Los diálogos apuntan a Más Gente porque grandes números de personas van a tener percepciones positivas del otro lado e impulsar el cambio. Esto puede pasar a través de diálogos que involucran números significativos de gente directamente hablando, o diálogos que intentan afectar más gente modelando la cooperación y la tolerancia a través de diálogos públicos de alto perfil que afectan la opinión pública. Estas estrategias de Más Gente representan una aproximación al cambio desde la base.

Apuntan a Gente Clave de modo que los cambios en los puntos de vista del otro lado pueden afectar las decisiones o acciones que toman. La gente clave puede ser líderes políticos o militares. Ellos pueden ser gente que tiene influencia en algún asunto relacionado con el conflicto, como líderes empresarios si son fuerzas económicas las que impulsan el conflicto. Los enfoques de Gente Clave generalmente incluyen pequeños números y representan una aproximación vertical de cúpula hacia el cambio social.

Impactos en el nivel Individual/Personal

El impacto inmediato de trabajo del diálogo se trata y se siente como el nivel Personal/Individual, a través de cambios en las actitudes y percepciones de los propios participantes. La concentración de los impactos inmediatos del diálogo en este nivel se muestran en el diagrama 1.

DIAGRAMA 1

Más Gente

Gente Clave

Nivel Personal/Individual	
Nivel Socio/Político	

Los impactos positivos en el nivel Personal Individual reportados desde el diálogo son:

Reacciones positivas al diálogo mismo, reflejadas en el acuerdo de continuar, reportes de haber sido energizados o empoderados o haber tenido una experiencia positiva.

Actitudes cambiadas hacia el otro lado, mostradas en reportes de mayor conocimiento y atención a las percepciones del conflicto del otro lado, o menos estereotipos negativos acerca del otro lado.

Mejoría en las relaciones interpersonales con los participantes del otro bando.

Mayor resistencia a la propaganda, mostrada en informes de que el contacto directo ayudó a vacunar a los participantes contra la manipulación en sus puntos de vista sobre el otro lado.

Nuevos patrones de comunicación, exhibidos a través de informes de los participantes que, por ejemplo, “Nosotros aprendimos a comunicar y negociar con el otro”. Como lo dijo un practicante: “El éxito es cuando la gente es capaz de hablarle al otro sin gritar”.

Generación de nuevas ideas, reflejadas en la creación de nuevos conceptos o propuestas concretas para resolver asuntos específicos que llevan el conflicto, revisados y afirmados por los que están presentes de ambos lados.

Algunos de estos impactos son sentidos como significativos por los individuos. Pero por sí mismos, estos impactos en los individuos no afectan los factores que traen el conflicto. La experiencia muestra que los individuos pueden continuar hablando a través de las líneas de conflicto, en tiempos de calma o de crisis, sin ningún impacto distinguible en el conflicto.

Los impactos en el ámbito personal son los que se reportan más frecuentemente como resultados del trabajo de diálogo. Tanto los participantes como los convocantes quedan insatisfechos con ellos. Se desaniman cuando las cosas van bien, los participantes están a gusto pero no hay seguimiento. Al evaluar el trabajo del diálogo en las discusiones RPP, los practicantes y participantes a menudo les dieron calificaciones altas a los resultados, pero dieron a los resultados calificaciones muy bajas.

“Cinco años en el proceso de diálogo, en términos de impactos sólo puedo decir anécdotas. Por ejemplo, un legista que estaba en el diálogo por primera vez y se dirigió a los jóvenes: ‘espero que no piensen que esto es fácil para mí, pero adivino que tampoco es fácil para él (el republicano)’. Y se estrecharon las manos reconociéndose mutuamente. Esto es todo. No parecía mucho. ¿Qué tan significativo es un apretón de manos? Pero no creo que ellos pudieran matarse mutuamente”.

“La gente ha aprendido nuevas formas de hablarse, pero todavía no hay solución a los problemas”.

Impactos en el nivel Socio/Político

¿Cómo se transfieren los impactos del trabajo de diálogo del nivel Individual/Personal a cambios tangibles y concretos en el

nivel Socio/Político? Esto es lo que los resultados generales de RPP sugiere que debería suceder en los programas de paz para tener un efecto en La Gran Paz. Los impactos en el nivel Socio/Político también son lo que los participantes quieren como resultado del trabajo de diálogo.

Como se discutió en el capítulo 7, las agencias necesitan asegurar que los impactos de los procesos de diálogo se transfieren entre cuadrantes para mejorar su efectividad. Más importante, los diálogos necesitan transferir impactos del nivel Individual/Personal al Socio/Político. Estos hallazgos básicos se reflejan en las flechas en el diagrama del capítulo 7. Además, la evidencia muestra que el trabajo con Más Gente no es suficiente si no se alcanza Más Gente también en el nivel Socio/Político.

DIAGRAMA 2

	Más Gente	Gente Clave
Nivel Individual/Personal		
Nivel Socio/Político		

La evidencia de cuándo hacen esto los diálogos está mezclada. Algunos diálogos combinan estrategias de Gente Clave y Más Gente, pero la mayoría no. Algunos diálogos traducen a cambios en el nivel socio político, pero la mayoría no.

¿Cómo se ven los cambios de nivel sociopolítico? RPP encontró ejemplos de cuatro tipos de impactos:

Acciones específicas:

Algunas veces los participantes en el diálogo toman acciones en su capacidad profesional o política para mostrar mayor respuesta a las preocupaciones del otro bando. Por ejemplo, después de un diálogo que enfocaba preocupaciones relacionadas con el regreso de refugiados, miembros del grupo trabajaron para animar el retorno acompañando a los refugiados que regresaban, promoviendo la comunicación con los aldeanos que habían estado en el pueblo, y haciendo arreglos de seguridad en las áreas.

Adopción de ideas en las estructuras oficiales o negociaciones políticas:

Algunas veces los diálogos generan ideas y lenguajes que son usados en los procesos oficiales de paz o por el gobierno oficial y estructuras de liderazgo. Esto puede ayudar en el proceso formal de negociación.

Cambios en la opinión pública:

A veces los diálogos pueden moderar las actitudes públicas hacia el otro lado o hacia la resolución del conflicto a través de la negociación. Los indicadores de moderación incluyen niveles reducidos de miedo y tensión, y uso reducido del lenguaje agresivo, además de satisfacción de los medios. Esto podría resultar de la aceptación pública de los diálogos de alto perfil que rompen los tabúes hacia el contacto y la comunicación.

Elevando demandas por los constituyentes de paz.

A veces los diálogos pueden movilizar tan grandes números de personas gritando demandas para la paz, o apoyando negociaciones, que los líderes políticos no pueden ignorarlos. Las demandas se pueden hacer a través de manifestaciones a gran escala, campañas de cabildeo, reuniones de paz incluyendo miles de personas o desarrollo de estructuras y actividades de paz.

MEJORANDO LA CAPACIDAD DE LOS DIÁLOGOS PARA PROMOVER EL CAMBIO EN EL NIVEL SOCIO/POLÍTICO

¿Qué pueden hacer los convocantes del diálogo para ayudar a apoyar estos cambios en el nivel Socio/Político que resultan de acciones tomadas desde fuera o más allá del diálogo?

La evidencia de RPP sugiere cuatro aspectos básicos del diálogo que pueden ser estructurados para asegurar que los impactos se mueven más allá del nivel Individual/Personal al nivel Socio/Político. Estos son contenido, duración y uso del tiempo, selección de participantes y facilitación.

1. Contenido del diálogo

a) Mover el foco hacia problemas concretos.

Los diálogos que nunca atienden problemas concretos tienen poca oportunidad de afectar el cambio en el nivel Socio/Político. Los diálogos comienzan a menudo con metas más enfocadas a la relación, tales como construcción de contacto, comunicación y comprensión. Esto puede ser el único punto de entrada realista en situaciones en las que hubo poco contacto y hostilidad profunda entre dos grupos. Pero la evidencia también muestra que los diálogos no deberían retener un foco exclusivo en contacto y relaciones a largo plazo. Los comentarios de participantes del diálogo lo confirman:

"La gente se involucra en diálogos para hacer una diferencia práctica, y mejorar la calidad de sus vidas. Están buscando cosas tangibles: reducir el miedo, menos lesiones a su vida cotidiana, disminución de la violencia, menos daños a su propiedad, mejores relaciones entre la comunidad y la policía, menos tensión, etc. La mejoría en las relaciones interpersonales es muy buena, pero realmente es un producto secundario."

"Si no está a la vista un acuerdo acerca de una plataforma política común, entonces es importante pasar algún tiempo construyendo relaciones. Pero una vez que existe un acuerdo en una dirección política, tal como una solución en dos estados en Israel/Palestina, entonces el diálogo se tiene que volver político. Si no sucede esto, puede ser interesante pero no llevar a ningún lado".

La evidencia también muestra que el enfoque de la construcción inicial de relaciones no siempre es necesario. Muchos diálogos comienzan con un enfoque en asuntos específicos y problemas concretos.

b) Seguimiento del plan más allá del diálogo:

"El taller fue como un oasis en donde todo parecía posible. Peor podíamos haber ganado mucho de alguna anticipación y advertencias acerca de las dificultades que podían esperarse al regresar a casa, y las ideas para lidiar con ellas. También nos hubiera gustado más apoyo de la agencia acerca de cómo hacer el seguimiento".

Los practicantes reconocen el retorno del problema. Las agencias de paz no pueden ser responsables por lo que los participantes hacen fuera del diálogo, pero pueden enfocar la discusión en esta dirección y ayudar a los participantes a evaluar lo que es realista. Además, los participantes pueden clarificar lo que les gustaría que hicieran los facilitadores para el seguimiento. Un tema de discusión en cualquier reunión de diálogo debería ser: "¿Qué sigue?" Se debería dar tiempo a los participantes para discutir, no sólo lo que debería hacerse sino también los obstáculos que van a encontrar y cómo atenderlos.

Precaución: La evidencia muestra que una herramienta común para el seguimiento – un acuerdo escrito o documento – no siempre ayuda. Mientras que algunos participantes aprecian ese resultado concreto para movilizarse, otros dicen que estos acuerdos son casi siempre superficiales y son iniciados más para mostrar un producto a los donadores que para beneficio de los participantes.

2. Duración y tiempos en el diálogo

a) Sostener el desarrollo algún tiempo

En las palabras de un participante en muchos diálogos: "Las intervenciones rápidas son desesperanzadoras e inútiles". La experiencia muestra que el diálogo debería sostenerse en el tiempo. Algunos participantes en los diálogos sugirieron que no debería iniciarse un proceso sin un mínimo compromiso de dos años. Este compromiso les da tiempo a los participantes para transferir los impactos personales del diálogo al nivel Socio/Político. De hecho, muchos diálogos comienzan con planes para un marco temporal corto, pero son impulsados por los participantes a continuar mucho más tiempo.

Precaución: Los practicantes y participantes del diálogo deberían estar alertas a cuándo debe terminar un diálogo. Las pláticas que no pasan del plano Individual/Personal, no deberían continuar por tiempo indefinido.

b) No renunciar si se rompe la paz

La experiencia muestra que los diálogos no oficiales que van paralelos a los procesos de paz pueden ayudar a reforzar el impulso para la paz. Por lo general hay una percepción de que las pláticas oficiales van a resolver el problema, por lo que los procesos no oficiales se detienen. Pero cuando el proceso oficial se detiene o se tambalea, a menudo no hay nada para respaldarlo. Los internos marcan este punto:

"Necesitamos hacer diálogos paralelos al oficial para causar un impacto, de modo que no se interrumpan las pláticas. Necesitamos lidiar con el día después que se haya alcanzado un acuerdo político, y trabajar en cómo podemos sostenerlo".

"El problema en el Medio Oriente fue que nos volvimos complacientes después de Oslo. Había mucho más trabajo del que podrían haber hecho los procesos no oficiales."

3. Quién Participa

a) Asegurar la representación más amplia posible de puntos de vista

"Siempre puedes encontrar gente que quiera reunirse. Es más importante pensar en quiénes pueden ser".

"En el Medio Oriente reunir a las partes en el diálogo es la cosa más fácil del mundo: comparten muchos puntos de vista".

Los diálogos se tienen que incorporar al rango real de posiciones o se van a desconectar del conflicto real sin tener efecto en ningún cambio Socio/Político. Mientras que los convocantes no seleccionen participantes solos, tienen cabildeo para decidir a quien incluir. La evidencia muestra que puede ser útil cuando se usa este cabildeo para incluir más visiones de línea dura.

Muchos diálogos atraen gente que ya está abierta al contacto y la comunicación con el otro bando. Los diálogos van bien, pero los participantes tienen más visiones en común con compañeros moderados en el otro lado que con su propio liderazgo o opinión pública. Ellos evitan involucrar a la gente difícil o a los que parecen estar generando el conflicto. Terminan teniendo un impacto limitado porque crean 'islas de moderación'.

Precaución: Hay límites al principio de inclusividad. Puede ser contraproducente incluir gente que vaya a sabotear la reunión porque no estén dispuestos a escuchar al otro lado o comprometerse en serio con ellos. Esto no solo es un gasto de oportunidad, sino que también refuerza los estereotipos negativos entre otros participantes, produciendo entonces efectos negativos reales.

b) Incluir a participantes que pueden enlazar impactos a Gente Clave o Más Gente

Los participantes en los diálogos que están ligados con Gente Clave, ya sean líderes políticos u otros influyentes, o estar ligados con constituyentes amplios o a la opinión pública, son más capaces y tienen más probabilidad de seguimiento en formas que pueden afectar el nivel de cambio Socio/Político.

Cuando los participantes están ligados a las elites políticas, las ideas y soluciones discutidas en el diálogo pueden ser encauzadas directamente en el proceso político. Cuando los participantes están ligados a las constituyentes del público en general, los productos del diálogo pueden ser encauzados para afectar visiones públicas. Algunos se quejan de que para que sean efectivos los diálogos, los participantes necesitan tener influencia tanto en los políticos como en el público. Sin estos lazos el diálogo va a caer en la trampa de una estrategia de cúpula o de base sin impactos más allá del grupo.

c) Incluir (o manejar) a los medios

La experiencia muestra que los medios necesitan ser incluidos en una estrategia de diálogo de algún modo para minimizar el reporte negativo del diálogo. Una estrategia para incluir a los medios también puede capitalizar su potencial como un instrumento positivo para afectar la opinión pública.

Muchas reuniones de diálogo son convocadas con el conocimiento de que son confidenciales y fuera de agenda. El propósito de las reglas de base es crear un espacio en el que los participantes se sientan libres de expresar sus puntos de vista abiertamente. Pero un participante dijo: "No hay algo así como una reunión secreta. Los medios van a estar allí de todos modos, porque alguien va a hablar con la prensa o filtrar una foto del grupo".

Los participantes del diálogo involucrados en RPP han estado de acuerdo en que traer a los medios desde el principio podría ayudar a los participantes a tratar con los rumores, acusaciones y mala publicidad que a menudo aparece por participar en esas reuniones. En algunos casos en donde la inclusión de los medios puede minar realmente la función del diálogo, la experiencia de RPP muestra que por lo menos los convocantes siempre deberían tener un plan para manejar la atención de los medios si llega.

4. Facilitación del diálogo

Minimizar la facilitación sobreestructurada o intervencionista

La experiencia muestra que mientras más responsabilidad tomen los participantes, es más probable que continúen después. Los participantes en los diálogos encuentran que algunos métodos de facilitación les parecen intervencionistas (demasiado manipuladores), como cuando los facilitadores deciden de modo unilateral sobre los participantes y la agenda, o controlan patrones de comunicación, establecen reglas base estrictas o conducen ejercicios elaborados. Esta intervención activa de los facilitadores no es necesaria para que tengan éxito los diálogos. Algunos ejemplos sugieren que estos métodos pueden hacer menos probable que los participantes sigan de manera independiente.

Cuando los diálogos están bien establecidos y la interacción entre los grupos va bien, los participantes prefieren que los facilitadores adopten un método menos intervencionista. "Que den el dinero y reúnan a la gente para hacer sus cosas", fue lo que sugirió un veterano participante como el papel más útil de un facilitador. En algunos diálogos los convocantes se valoran por su capacidad de jugar un papel de perfil muy bajo o por tomar un mínimo papel formal en las reuniones, pero trabajar muy activamente detrás del escenario.

En general los participantes de diálogo expresan requerimientos mínimos para el papel de un convocador de diálogo, y aún precaución contra pensamiento de que una tercera parte sea necesaria.

Los participantes en diálogos de larga duración que asistieron a un taller de RPP sintieron que los convocantes deberían:

Proporcionar fondos y un espacio para la reunión.

Ayudar a conformar la agenda y presentar los asuntos en una forma que le dé opciones a la gente para concentrar sus energías.

- Traer experiencia internacional comparativa.

Intervenir en formas creativas para mantener el proceso avanzando en caso de que aparezcan tensiones en o alrededor de la reunión. Algunos ejemplos concretos de esto último son tratar con la gente de modo individual o entregar notas en las que se resumen las posiciones y propuestas y darlas a conocer para mantener el impulso.

Precaución: Cuando la gente tiene altos niveles de hostilidad mutua y poca experiencia de contacto con el otro bando, es importante la facilitación competente y estructurada. "Necesitamos profesionales, no sólo gente que piense que es buena idea reunir a la gente", comentó un participante. Cuando los diálogos se realizan sin una preparación cuidadosa y un alto grado de habilidad, hay una posibilidad alta de exacerbar las divisiones con un conjunto de gente de lados opuestos (Vea el capítulo 3 sobre los impactos negativos para ejemplos de esto).

CREDIBILIDAD PARA CONVOCADORES DE DIÁLOGO

Cuando una agencia puede conseguir a "la gente apropiada para el diálogo" y mantener su participación, depende de qué tan creíble es la agencia y el proceso que están llevando a cabo.

¿Cómo obtienen las agencias de paz la credibilidad que necesitan para iniciar un proceso de diálogo? Las lecciones de aquí están en paralelo con los principios éticos de la práctica de paz que se ven en el capítulo 4 como los medios del trabajo de paz. Sin embargo también aparecieron algunos consejos para convocadores del diálogo, sugiriendo que las agencias deberían ser:

- Transparentes acerca de sus motivaciones, procesos y fuentes económicas.
- Diligentes al documentar sus procesos y resultados.
- Capaces de mostrar sinceridad de interés, preocupación y motivación (los participantes reportan que "sospechan de las agencias que quieren ganar estatus sobre sus espaldas").
- Competentes en lo cultural y en lo lingüístico.
- Capaces de renunciar a los créditos para el éxito de participantes y políticos (y capaces de controlar sus egos).
- Discretos.
- Muy informados acerca del conflicto y el contexto.
- Consistentes y confiables para reforzar las reglas de base.
- Cuidadosos de no sobrepassarse en su papel.

CONCLUSIÓN

Como sucede con otros métodos de práctica de paz, los impactos personales positivos de los diálogos no sólo se suman en su propio camino a la paz.

La evidencia reunida a través de RPP sugiere cómo la efectividad de los diálogos puede ser mejorada estructurando el contenido del diálogo, el tiempo, la facilitación, y quien está incluido en forma que hace más probable que los participantes

transfieran su experiencia personal a un impacto sociopolítico más amplio.

Capítulo 10: Mejorando la Efectividad del Entrenamiento de Paz

Mucha gente cree que el entrenamiento es una forma efectiva de trabajar con conflicto.

La experiencia de RPP muestra que los participantes suelen ser positivos acerca de los programas de entrenamiento que ofrecen las agencias de paz. Sin embargo, la experiencia también muestra que es difícil trazar impactos concretos desde el entrenamiento para La Gran Paz.

Los programas de entrenamiento parecen haberse convertido en una actividad de falla para el trabajo de paz, tal vez porque se considera seguro y puede hacer poco daño (aunque hay evidencia que muestra que puede también tener efectos negativos). Más aún, los donadores animan a hacer entrenamientos porque, en palabras de un practicante, "son fáciles de medir", a diferencia de otros métodos programáticos.

Por otro lado, el entrenamiento pocas veces se ve como un fin en sí mismo, sino más bien como una parte de un proceso multifacético para afectar el conflicto. Se espera que los entrenamientos influyan en el pensamiento, las acciones y decisiones de la gente, y, por lo tanto, catalizar a la gente para que tome acciones en el conflicto alrededor de ellos.

Los hallazgos de RPP identifican formas para que los entrenamientos puedan tener un impacto mayor en las causas y manifestaciones sociales de los conflictos, a través de cambiar las formas en que están estructuradas, a quién involucran, y los papeles que juegan las agencias para ayudar a los participantes en el seguimiento.

EL RANGO DE LOS ENTRENAMIENTOS DE PAZ

Los entrenamientos de paz comparten el espíritu de diseminar conocimiento y habilidades para la gente cuando tratan de afectar el conflicto. Los programas específicos de entrenamiento introducen una variedad de métodos para hacer en: resolución y negociación de conflictos; administración de conflictos; transformación de conflictos; análisis de conflictos; acción no violenta; y evaluación de paz e impacto de conflicto.

Más allá de esto, los entrenamientos difieren en gran medida en contenido, método y función, y las agencias de paz los usan de muchas maneras. Algunos entrenamientos construyen capacidades en la gente que ya está involucrada en trabajo de conflictos, mientras que otros intentan introducir conceptos para no activistas. Algunos involucran gente en el nivel de las raíces; otros involucran a líderes políticos. Algunos se enfocan a mejorar las habilidades entre grupos de gente en un lado del conflicto, mientras que otros reúnen a la gente de ambos lados, a veces como una forma no amenazadora de reunirlos a hablar entre ellos. Algunos entrenamientos son talleres de un día, mientras que otros son cursos extendidos de varios meses o más largos. Algunos involucran asistir a programas de aprendizaje.

IMPACTOS EN EL ENTRENAMIENTO: EL NIVEL INDIVIDUAL Y PERSONAL

Cuando se les preguntó por sus puntos de vista sobre la utilidad de una variedad de entrenamientos de paz, la mayoría de los participantes sondeados a través de RPP fueron generosos, reportando que los entrenamientos habían sido útiles. Cuando se les preguntó acerca de los beneficios específicos, la gente tuvo un rango de respuestas:

"El entrenamiento me dio la motivación para quedarme en el campo de la construcción de paz. La construcción de paz en mi región no es entendida ni aceptada. Los ejemplos positivos de los talleres me dieron la fuerza y la fe para encarar la ignorancia cultural y política."

Me sentía afectado rápidamente si pensaba que la gente me traicionaba. Moralizaba y hacía juicios. A través del entrenamiento en resolución de conflictos aprendí que no debía moralizar sino tratar de entender cómo veían la situación los otros"

El entrenamiento fue útil porque reunió gente de diferentes partes del mundo y proporcionó un ambiente amigable para que los participantes aprendieran unos de otros y establecieran contactos informales.

La evidencia muestra que a menudo los entrenamientos tienen un rango de impactos positivos en los participantes pero permanecen en su mayor parte en el nivel Individual/Personal, afectando las actitudes, ideas, habilidades y perspectivas de la gente sobre el conflicto. Los participantes reportan a menudo haber sido transformados personalmente, y citan conceptos y nuevos métodos específicos que encontraron útiles para el seguimiento. Sin embargo el seguimiento se hace normalmente en el ámbito personal, con la familia, amigos y colegas.

Mucha gente involucrada en el entrenamiento también mantiene que el entrenamiento puede proporcionar la chispa que en retrospectiva determina el éxito de un programa dado de procesos. Cuando se pregunta a los activistas prominentes de varios países acerca de la mayor contribución del exterior a sus conflictos, han señalado el entrenamiento dirigido por las ONG internacionales en los años anteriores. Ellos afirman que fue central por que les dio nuevas ideas, nuevas metodologías de interacción para trabajar con la gente, y energía fresca para realizar esfuerzos.

La fuerza de estos impactos personales no puede ser ignorada, dada la cantidad de gente que los cita y lo importante que se siente que son.

RETROALIMENTACIÓN DIRECTA DE LOS PARTICIPANTES EN ENTRENAMIENTO ÚTIL

Los participantes describen los siguientes elementos como fundamentales para el entrenamiento útil.

Objetivos: Deberían establecerse metas claras desde el principio, y los facilitadores deberían ser suficientemente flexibles para ajustarse a las necesidades de los participantes. Los participantes sugieren que los entrenamientos útiles no tratan de realizar todo, sino que dan suficiente tiempo para estudiar unos pocos asuntos a profundidad.

Características de los capacitadores: La mayoría prefiere capacitadores que sean activistas, y muchos valoran un equipo mixto de entrenamiento que incluya un capacitador profesional y uno internacional. Los buenos capacitadores deben ser respetuosos, receptivos a las metas y necesidades de los participantes, conocedores acerca del contexto y capaces de evitar que el entrenamiento sea sabotado por principiantes particulares.

Participantes: incluyen gente con diversas experiencias para permitir la fertilización de ideas, pero con niveles equivalentes de

experiencia y necesidades y objetivos compatibles para el entrenamiento. Demasiadas necesidades y objetivos crean una situación en la que la cual "no puedes complacer a todos, entonces no complaces a ninguno.

Metodología: A los participantes no les gusta que se les venda algo, como reportó uno de los participantes, "a ellos no les gustan las clases en las que tu única tarea es escuchar, escuchar, escuchar". Son preferidas las metodologías participativas y la discusión abierta.

La matriz del capítulo 7 muestra las estrategias de paz representadas por el entrenamiento.

Al involucrar individuos en experiencias formativas, los entrenamientos intentan afectar Más Gente o Gente Clave en el nivel Individual/Personal. Incorporar Más Gente significa diseminar ampliamente el entrenamiento y traer grandes números de gente a la conciencia de formas de atender conflictos. Involucrar Gente Clave significa apuntar a los tomadores de decisiones de modo que su exposición a nuevos conceptos y métodos para resolución de conflictos pueda influir en sus decisiones. Las estrategias de Gente Clave también pueden significar entrenar a la gente que participa en otra actividad de paz, y como un medio de apoyar la actividad.

Pero el impacto de estas estrategias de entrenamiento normalmente termina en el nivel Individual/Personal. Mientras que es significativo para los individuos, ellos no afectan el conflicto más generalmente. Esto es contrario a las suposiciones implícitas detrás de muchas estrategias de entrenamiento. Los entrenamientos se realizan rara vez para aumentar el nivel general de comprensión del conflicto entre poblaciones afectadas o entre activistas. Las agencias que conducen entrenamiento quieren y esperan que ellos marquen la diferencia, que traigan algún tipo de cambio significativo. Al capacitar Gente Clave, la esperanza es que tomen acciones que tengan efectos Sociopolíticos. Al capacitar Más Gente, las agencias esperan crear una masa crítica de gente con actitudes cambiadas y nuevas habilidades que tome acciones en el nivel Sociopolítico.

USANDO HABILIDADES DE TRABAJO EN CONFLICTO: IMPACTOS EN EL NIVEL SOCIOPOLÍTICO

Los entrenamientos tienen el potencial de mostrar impacto que va más allá en el nivel Personal/Individual, donde los participantes aplican las habilidades y el conocimiento que adquieren para hacer su trabajo en conflicto en el nivel Socio/Político, como se muestra en el diagrama I.

DIAGRAMA 1

	Más Gente	Gente Clave
Nivel Individual/Personal		
Nivel Socio/Político		

La experiencia de RPP muestra que hay cosas específicas que las agencias de paz pueden hacer para incrementar la posibilidad de que los participantes usen el entrenamiento en estas maneras. Estas son:

1. Enfocar contenidos relacionados con lo local y práctico.
2. Seleccionar participantes que puedan usar el entrenamiento para atender el conflicto en el nivel Socio/Político.
3. Seguimiento en las comunidades después del entrenamiento.

1. Enfocar contenidos relacionados con lo local y práctico.

El contenido del entrenamiento importa. El contenido que está basado en el contexto y proporciona herramientas prácticas es esencial. Mucho del material que se presenta en el entrenamiento se critica por ser demasiado teórico, demasiado retirado de su cultura y sus valores, demasiado divorciado de las realidades políticas que conducen al conflicto y, algunas veces, demasiado condescendiente. Es decir, presentado con la suposición de que los capacitados no tienen ciertos valores o no saben cosas que saben. Muchas agencias de entrenamiento dicen que adaptan el entrenamiento a las tradiciones y realidades locales, pero la evidencia muestra que estas adaptaciones son normalmente pequeñas e incompletas. Cuando los entrenamientos no responden a las normas y realidades culturales, ni atienden lo que está causando la violencia en esta situación los participantes pueden valorar las habilidades aprendidas y tratar de usarlas, pero no ser capaces de usarlas en una forma que el resto de la sociedad vea como relevante.

Una mujer asistió al entrenamiento para ser mediadora en su comunidad. Ella explicó: "Yo nunca lo usé. En nuestras comunidades los ancianos respetados son encargados para lidiar con conflictos. Es casi imposible que una mujer menor tenga entrada o sea aceptada como mediadora en el pueblo. Aún en la calle cuando aparecen los conflictos, es difícil que una mujer interfiera, y no hay oportunidad real de hablar de los asuntos con la gente.

Una agencia tuvo un taller en una comunidad rural para enseñar a la gente joven, que con frecuencia estaba implicada en violencia, las habilidades básicas de comunicación y habla, incluyendo el contacto, como confrontar de manera no violenta, etc. Un participante señaló que lo que hizo que él y sus compañeros pelearan no era la incapacidad de comunicarse. Él dijo: "Tú no entiendes. Yo necesito ganado para ser respetado y poder tener una esposa. Por tanto voy a continuar teniendo pleitos para obtener ganado, ya que no tengo otras opciones".

2. Seleccionar participantes que puedan atender conflictos en el nivel Socio/Político

El que es entrenado pasa a ser un determinante crítico acerca de cuándo el impacto va más allá de lo Individual/Personal. El entrenamiento debería estar enfocado a gente que tenga la capacidad, motivación y posición para usar nuevos métodos más allá de su vida personal.

Las estrategias de Más Gente no parecen mostrar resultados significativos. El entrenamiento de masas en habilidades genéricas de paz para grupos no etiquetados no es útil para atender las causas que llevan a un conflicto. Ellos pueden ser dañinos porque consumen tiempo y recursos que pueden ser utilizados de mejor manera.

La agencia entrenó cientos de ciudadanos en habilidades de negociación y mediación, proponiendo que la amplia diseminación

de estas habilidades podría producir una cultura de no-violencia. Después de algunos años vieron pocos resultados concretos. Los participantes dijeron que valoraban sus ideas nuevas, pero casi ninguno fue a trabajar en las múltiples tensiones sociales y divisiones étnicas que desestabilizaban el país.

En general hay una tendencia para que los entrenados en paz se incorporen a grupos "fáciles de alcanzar" tales como mujeres, jóvenes y moderados políticos. Aún en la situación de guerra y conflicto, estos grupos a menudo tienen poco poder para cambiar cosas. Como dijo un practicante local, "Nos tomó demasiado alcanzar a los que tienen poder y aprender que la esperanza no es una estrategia".

3. Asistir a los participantes con seguimiento

Los entrenamientos suelen ser breves, experiencias de entrada y salida que son insuficientes para formar habilidades claras y la experiencia y confianza para usarlas. Como señaló uno de los participantes: "la gente tiene cinco días de entrenamiento y en el sexto día se va sin cartas ni marcadores y comienza a entrenar otra gente".

Cuando los participantes regresan a casa, listos para implementar nuevas ideas y actividades, si no tienen acceso a apoyo, financiamientos o retroalimentación en las cuestiones que surgen, generalmente no pueden progresar más.

"Una vez que ha terminado el seminario y estamos de regreso en el trabajo diario, muchas de las habilidades que aprendemos permanecen sin usar y pierden su valor. No hay tareas de seguimiento y rara vez podemos crear tiempo para iniciativas cercanas a nuestras obligaciones diarias. Ayudaría tener algo que pudiera reforzar el conocimiento y las habilidades aprendidas durante el entrenamiento y ayudarnos a desarrollar más esas habilidades más que dejarlas desvanecerse."

El seguimiento es particularmente importante para individuos que van fuera de sus comunidades por entrenamiento, como típicamente encaran programas de reentrada como "constructores de paz solitarios" entre sus amigos y conocidos. Muchas agencias saben de esto y atienden el programa creando redes (por ejemplo con correo electrónico) para proporcionar apoyo moral y programático. Sin embargo, el apoyo directo en la base es más fuerte para asegurar que el entrenamiento de individuos tiene impactos mayores.

El seguimiento de apoyo puede ser proporcionado a través de estrategias creativas para ayudar a que los nuevos métodos tengan aceptación en las comunidades.

Los miembros de una comunidad local formaron un grupo para atender la reforma de la tierra, uno de los asuntos clave que generaban el conflicto. Una agencia internacional les proporcionó entrenamiento intensivo en mediación, de manera que pudieron desarrollar la capacidad de servir como mediadores comunitarios. Entonces la agencia internacional hizo una presentación pública de los nuevos mediadores de la comunidad, a la que asistieron los mayores de la comunidad y los representantes de la capital. La ceremonia incorporó rituales tradicionales y permitió que la comunidad viera que los mediadores estaban a su servicio. Los mediadores de la comunidad fueron buscados a menudo por las comunidades y llegaron a resolver la mayoría de los asuntos que se les trajeron.

Finalmente, los participantes en el entrenamiento notan que es muy útil que haya concentración de entrenados en comunidades que también han sido entrenadas. Esto da a la gente recursos adicionales para apoyo práctico y moral.

EL ENTRENAMIENTO COMO UNA CONTRIBUCIÓN A LA GRAN PAZ

Los entrenamientos no son lo único que trata de traer paz. Sin embargo, cuando se utilizan como herramienta en una estrategia, los entrenamientos pueden contribuir al cambio Socio/Político que promueve la paz.

Esta evidencia reunida por RPP proporciona ejemplos de cómo han contribuido las cosas a los tipos de cambios identificados en los criterios de efectividad anteriormente.

Los que están entrenados tratan de crear nuevas estructuras (o reformar las existentes) para tratar de manera efectiva las afrentas que alimentan el conflicto.

Una red proporcionó entrenamiento en resolución de conflictos como parte de su trabajo con miembros de un concejo tradicional de ancianos. Este entrenamiento trajo una discusión abierta de los papeles y responsabilidades del concejo, incrementó la credibilidad del concejo para resolver conflictos e incrementó la atención de la gente acerca del concejo como un recurso. Esto también llevó al establecimiento de un concejo paralelo de mujeres.

Una agencia dio fondos para entrenar a un grupo de ciudadanos activos de la aldea. Ellos crearon un grupo de monitoreo para responder a conflictos y tensiones a nivel del pueblo. Un día una turba enojada se reunió alrededor de la gasolinera local, después de que el dueño elevó el precio del petróleo. Los monitores llegaron a la escena y hablaron con el dueño, y encontraron que él había subido los precios porque sus costos de electricidad habían aumentado, y él necesitaba cubrir este gasto. Cuando se le dijo a la gente, se aquietaron, y los monitores ayudaron al grupo y al dueño de la estación a negociar un precio justo para el petróleo.

Más gente se compromete activamente en esfuerzos para la paz

Los activistas locales de paz de ambos lados del conflicto participaron en varios entrenamientos intensivos de resolución de conflictos, amparados por agencias internacionales. Treinta de estos activistas participaron en un entrenamiento para discutir y diseñar estrategias para proyectos de construcción de paz. Ellos formaron un grupo de trabajo permanente con entrenadores e iniciaron una serie de 15 proyectos de construcción de paz, diseñados para reclutar más participantes en actividades de dos comunidades a través de un rango de la sociedad civil, incluyendo líderes de negocios, educadores, abogados, estudiantes, mujeres, etc. Esto se extendió a un amplio rango de movimientos de dos comunidades en el país.

Como una convención subsiguiente de paz, 4000 personas asistieron, y se hizo una demostración pública de apoyo para el proceso de paz.

Los líderes religiosos, que no habían estado involucrados previamente en activismo de paz, participaron en entrenamiento de paz, lo que cambió sus puntos de vista. Ellos comenzaron a incorporar temas de paz en sus sermones semanales de oración. Esto comenzó a cambiar el discurso público.

PRECAUCIONES ESPECIALES

Los entrenamientos no deben ser vistos como simples actividades de falla o libres de riesgos. Pueden suceder dos impactos negativos de los entrenamientos que mencionamos aquí:

Los entrenamientos pueden reforzar la violencia

Se pidió a una agencia que condujera un entrenamiento para una compañía en un área de profundas divisiones raciales. La compañía pidió diseñar el entrenamiento. Después encontraron que el grupo de participantes que sugería la compañía reflejaba las líneas de jerarquías sociales en la compañía y en la sociedad, y entonces reforzaba la violencia estructural.

Los entrenamientos pueden desempoderar a los activistas locales.

Pueden reforzar los mensajes implícitos acerca de la "superioridad" de los externos. La gente en áreas de conflicto encuentra antiproduktivo que se le enseñen habilidades que ya tiene.

CONCLUSIÓN

Esta sección ha revisado los hallazgos de RPP acerca de cómo mejorar los impactos de los entrenamientos de paz en el nivel Socio/Político. Mientras permanezcan las estrategias de entrenamiento, y formas indirectas de atender conflictos, las agencias pueden maximizar la efectividad de estos métodos dando forma al contenido, foco y selección de los participantes y a través del seguimiento después del entrenamiento.

Capítulo 11: El Patrocinio del Trabajo de Paz: Identificando Cambios y Mejorando Resultados

“El patrocinio puede conducir programas de paz”. Esta opinión es muy sostenida por practicantes del área de conflicto y por lo que trabajan a través de las fronteras. Como lo dijo un activista: “Nuestra experiencia es que el que paga pone las condiciones, metas y metodologías”.

La experiencia muestra que el financiamiento tiene una influencia poderosa en la programación de paz. La forma en que se aplican los recursos para las iniciativas de paz puede también apoyar o minar su efectividad. Esto sucede a través de los términos en que se da el patrocinio, la programación específica que se apoya o se limita, y a través de los niveles de fondos proporcionados.

Los patrocinadores tienen influencia porque las agencias de paz rara vez son autofinanciables. Muchas sobreviven a través de fondos para proyectos específicos, lo que significa que encuentran difícil rehusar fondos aún cuando haya muchas ataduras que minen la efectividad del programa. Más aún, los niveles generales de patrocinio para iniciativas de paz son pequeños. La competencia resultante entre agencias es fuerte e incrementa la influencia de los donadores y las modalidades de patrocinio para los programas.

La mayoría de los patrocinadores no están cómodos con esta influencia, y reconocen que no son ellos los expertos en paz. Ellos buscan practicantes locales e internacionales para educarlos acerca de lo que funciona y lo que no. Muchos están frustrados por sus propias limitaciones organizadoras que ven sus resultados en la dinámica contraproducente de patrocinio. En los últimos años muchos han realizado cambios significativos para corregir estos problemas.

Pero la experiencia revisada por RPP mostró que queda mucho por hacer. Un practicante local lo sumó diciendo, “Siempre tenemos una idea de lo que quiere hacer, pero en realidad tenemos que transformar esto en los marcos de referencia que nos ponen. El resultado es normalmente que los proyectos terminan no siendo lo que queríamos ni lo que quería el patrocinador.

CÓMO MINAN LA EFECTIVIDAD LAS MODALIDADES Y RELACIONES DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento para esfuerzos de paz viene de una variedad de fuentes incluyendo gobiernos, organizaciones internacionales, ONG, coaliciones de iglesias, partidos políticos, fundaciones privadas y algunas veces individuos o negocios privados. Algunos de estos grupos limitan su participación estrictamente a financiar los programas de otros, otros como las agencias de la ONU, ONG y coaliciones de iglesias aplican sus propios programas tanto como apoyar el trabajo de otros. Algunos donadores tienen un alto grado de libertad para establecer y cambiar políticas de financiamiento. Otros son parte de grandes estructuras burocráticas y / o departamentos de gobierno que tienen sólo márgenes limitados para el cambio, al menos a corto plazo.

Las críticas a las modalidades de patrocinio son familiares: El financiamiento es a demasiado corto plazo, demasiado enfocado al proyecto, demasiado rígido, demasiado pequeño, demasiado tarde o, algunas veces, paradójicamente, demasiado, demasiado rápido. Los donadores a menudo están frustrados por las quejas, y sienten que es imposible hacerlo bien. Sin embargo, con una claridad aumentada acerca de cómo puede ser ligado el financiamiento con la efectividad de la práctica de paz, debería ser posible hacer cambios para mejorar los resultados.

Los hallazgos de RPP muestran que algunos mecanismos comunes de financiamiento y estilos de interacción entre patrocinadores y practicantes minan la efectividad de las iniciativas de paz en La Gran Paz.

1. Los marcos temporales cortos limitan la posibilidad de las agencias de transferir el impacto de los programas de paz

“Todo el mundo está enganchado al tiempo. Las organizaciones dan mucho dinero y poco tiempo” dijo un activista interno. El patrocinio para el trabajo de paz suele ser garantizado por tiempos cortos y eventos rápidos. Es común que los programas de paz reciban fondos para seis meses o un año, o para una reunión, evento o taller. El apoyarse en el patrocinio a corto plazo tiene consecuencias de largo alcance para iniciativas de paz.

- Acorta el tiempo para el análisis de contexto antes de que se inicien los programas.
- Significa que los proyectos terminan antes de ser capaces de buscar lazos con otros esfuerzos para mejorar la efectividad.
- Da como resultado un enfoque en impactos rápidos, y entonces, limita frecuentemente la posibilidad de atender los aspectos estructurales del conflicto.
- Es difícil sostener el trabajo una vez que comienza. Un marco temporal corto significa apurarse a una estrategia de salida independientemente de las condiciones (o tener una serie cambiante de estrategias de salida cuando el proyecto recibe inyecciones de capital para corto plazo).

Por estas razones, el financiamiento a corto plazo limita la capacidad de las agencias de extender los impactos de su trabajo a otros niveles y agrupaciones, y, por lo mismo, a alcanzar un impacto más amplio. Como hemos visto, los impactos de los pequeños programas individuales de paz no se suman automáticamente. En su lugar, las agencias necesitan transferir los impactos de su trabajo de manera deliberada al nivel Socio/Político para afectar el escenario general.

“Las reuniones breves son inútiles. Necesitamos compromiso sostenido. Si los patrocinadores no pueden hacerlo, no deben involucrarse. Se podría haber hecho mucho más en mi país si el financiamiento no se hubiera acabado en momentos críticos” dice un defensor de paz israelita.

En nuestros proyectos, para el tiempo que la gente está lista para comprometerse en actividades multiétnicas que los patrocinadores van a apoyar, el dinero internacional ya se ha cambiado de lugar”, reflexiona un practicante Bosnio.

La dinámica "demasiado, demasiado rápido" resulta a menudo en la emergencia repentina de lo que los practicantes, las comunidades y los fundadores describen como "industria de paz". En el volumen de nuevas ONG que inundan un área para comenzar programas de paz, el trabajo de las iniciativas de paz establecidas y con raíces locales se ve afectado. La gente local se ve obligada a trabajar con agendas internacionales.

A la inversa, los marcos de patrocinio de largo plazo, de final más abierto, permiten a las agencias desarrollar los lazos necesarios para que su trabajo tenga un efecto más amplio.

En el área de tensiones interreligiosas, una agencia foránea comenzó un programa de albergues incorporando ambos grupos. Cuando la respuesta fue menor de lo que ellos esperaban, la agencia tomó un ejercicio para graficar las causas y consecuencias del conflicto junto con los participantes. Esto frenó el proyecto, pero el donador extendió la fecha por petición de la agencia. Como un resultado los participantes vieron oportunidades para otras acciones para afectar el conflicto, y realizaron campañas de paz y boicots involucrando a la comunidad más amplia.

Los dos ejemplos anteriores muestran el trabajo enfocado al nivel Individual/Personal (a través de la reconstrucción de espacios o diálogo interpersonal) moviéndose con el tiempo y por iniciativa de los grupos locales, a impactos en el nivel Socio/Político a través de boicots, campañas de paz y comités comunitarios de paz.

El mensaje acerca del financiamiento a corto plazo está llegando a los patrocinadores, y algunos pocos han revisado sus políticas recientemente para animar las propuestas con un plan estratégico de más largo plazo.

2. Los métodos de fórmula dificultan la respuesta a las agendas de paz locales

La mayoría de la gente que toma decisiones para el patrocinio no son expertos en un amplio rango de conflictos. Por esto se entiende que estén buscando formas probadas de hacer el mayor bien posible con los fondos que tienen. En ausencia de fórmulas conocidas para la paz, algunos métodos de programa se han vuelto prevalecientes. Estos se aplican a menudo de manera irreflexiva en distintos contextos.

El trabajo efectivo tiene que estar incorporado en un contexto específico. Los programas que están basados en las necesidades y realidades locales pueden ser sostenidos por las organizaciones locales con su participación. Cuando un patrocinio está atado a métodos y fórmulas preestablecidos, las agencias son animadas a renunciar al análisis sobre cómo alcanzar la paz con las comunidades afectadas.

Es imposible exagerar la importancia de la propiedad local del análisis y las soluciones ofrecidas por los programas de paz. Mucha de la experiencia recabada por RPP muestra que esta es la esencia de las intervenciones exitosas. Los criterios prefijados establecidos por los fundadores impiden o saltan los procesos de análisis con las contrapartes afectadas acerca de lo que necesita detenerse y lo que necesita apoyarse en el conflicto particular. Son esencialmente anti estratégicos.

Las agencias de paz foráneas y nacionales, suponiendo que un flujo mayor estaba causando conflicto, estaban trabajando en atender asuntos de irrigación y agua. Una ONG decidió facilitar una serie de reuniones de final abierto por separado con las comunidades en conflicto. Los convocantes escucharon mientras las comunidades analizaban lo que estaba sucediendo. En estas reuniones, las comunidades determinaron que el pleito no era por el flujo de agua, sino porque algunos grupos estaban promoviendo conflictos por los beneficios que iban a obtener. Las comunidades sugirieron soluciones.

Dos fórmulas específicas que fueron criticadas repetidamente en RPP como substitutivas para las ideas locales son el modelo para proyectos en conjunto y cuotas impuestas para la participación de grupos específicos.

Proyectos en conjunto.

Muchos donadores insisten en la participación de gente de ambos lados de un conflicto como precondition para patrocinar iniciativas de paz, desde esfuerzos de diálogo hasta proyectos de investigación para esfuerzos de reconstrucción. La experiencia muestra que en donde hay contacto y cooperación, estos métodos pueden solidificarlo y aportar mucho. Sin embargo, cuando se usan los incentivos monetarios para crear nueva cooperación a través de las líneas de conflicto, rara vez alcanzan mucho. En muchos casos estos esfuerzos dejan a la gente sintiéndose manipulada para trabajar juntos de manera superficial, mientras que continúan creciendo las tensiones.

Esto parece especialmente el caso en los conflictos internos marcados por profundas asimetrías de poder. El modelo de proyectos conjuntos supone que ambos lados tienen algo que ganar trabajando juntos. Pero la normalización de las relaciones a través de las líneas de conflicto se ve a menudo como cooptación del lado menos poderoso.

Después de que comenzó el proceso de paz hubo un crecimiento dramático de los proyectos conjuntos entre la gente de ambos lados, pagado casi completamente por fondos externos. Cuando apareció la violencia renovada, la gente del lado más débil detuvo toda la participación en estos proyectos. Los donadores habían definido sus metas como proyectos con financiamiento en conjunto. El patrocinio para esfuerzos para reunir a los resistentes en cada comunidad no fue funcional.

Cuotas para grupos específicos

Otro método establecido entre los fundadores es asegurar que estén involucrados en programas de paz números específicos de grupos blanco definidos. A menudo la intención es promover metas importantes de justicia social tales como representación igual para mujeres, minorías o grupos no privilegiados. En el largo plazo estos programas pueden apoyar cambios sociales fundamentales. Sin embargo, en muchas situaciones de conflicto, la gente local ve esto como desviar el foco de atender las causas de su conflicto actual.

"Ciertos programas de paz apoyados desde fuera requerían que por lo menos 50% de los beneficiarios fueran mujeres indígenas. Nosotros y otras agencias locales estuvimos frustrados porque esto no correspondía a las condiciones del país."

3. La falta de contacto directo entre los patrocinadores y las comunidades impide la comprensión y la confiabilidad

Las agencias patrocinadoras son a menudo incapaces de comprometerse con proyectos individuales debido falta de personal. Están bajo presión para poner más fondos en una programación directa, y limitan al personal y la dirigencia de las oficinas centrales. Es común que un asesor de construcción de paz sea llevado a las oficinas centrales para desarrollar líneas de

políticas para las oficinas en campo. Pero estos asesores globales tienen pocas oportunidades para el contacto directo con las comunidades afectadas por el financiamiento. La disponibilidad y los giros de retroalimentación son débiles.

"Al donador le gustaba el programa, aunque era útil, pero no era necesario desde el punto de vista de la comunidad. El criterio del fundador involucraba 'un retorno a la normalidad', mientras que el programa de la comunidad estaba enfocada a ver que el proyecto los ayudara a crear paz".

4. La falta de comunicación sistemática entre los financiadores, las agencias operativas y los actores locales, debilita el lazo entre los aspectos internos y externos de un conflicto.

En los capítulos precedentes, notamos que todos los conflictos tienen dimensiones internas y externas. El compromiso directo de los donadores internacionales con sus intermediarios y sus contrapartes locales puede facilitar el análisis de estos asuntos internos y externos en un conflicto, y puede abrir caminos para la programación estratégica que señala los factores múltiples. La separación de los donadores de los programas de campo daña estos lazos y pierde una oportunidad fundamental para mejorar la efectividad.

"Nuestros esfuerzos toparon con un muro después de algunos meses. El resentimiento que había crecido entre la gente local que quedó fuera de la toma de decisiones alimentó los rumores y la propaganda acerca de lo que estábamos haciendo. Esto no era nuestra intención, pero habíamos hecho suposiciones acerca de la capacidad de la gente local y los partidos políticos líderes. Deberíamos haber estado más preparados para escuchar a nuestras contrapartes y dejarlos indicar sus capacidades. Lo hubiéramos hecho mejor".

Más aún, en los procesos de paz la constante es el cambio. Los sistemas de comunicación entre donadores y ONG establecidos solo alrededor de los ciclos de financiamiento suponen que un ambiente de conflicto es estático.

Las ONG critican a los donadores por ser demasiado rígidos y no ser capaces de responder a circunstancias cambiantes. Las expectativas para mayor rigidez pueden ser una profecía que se cumple. Las ONG tienden a especificar demasiado los términos de sus propuestas, creyendo que esto es lo que los donadores quieren. Escriben líneas de tiempo inflexibles en sus propuestas, y luego se encuentran atrapados por estos términos.

Los patrocinadores dicen que esperan ser educados acerca de los requerimientos del trabajo de paz por sus compañeros de ONG. Ellos reconocen que los expertos son practicantes de cambio. Como dijo un donador gubernamental: "Las ONG necesitan empujarnos para escuchar. Ellas deberían resistir la seducción de ir a donde está el dinero".

CONCLUSIÓN

Los cuatro hallazgos acerca de cómo el financiamiento afecta los programas de paz apuntan en una dirección. Ellos sugieren que los donadores para las acciones de paz deberían involucrarse más directamente. Ellos deberían comprometer fondos para períodos más largos; Ellos deberían escuchar y participar en el análisis local de todo conflicto, y fabricar respuestas para estas condiciones específicas; ellos deberían abrir líneas de comunicación y mantener la apertura receptiva a dinámicas de un conflicto; y ellos deberían involucrarse en el desarrollo y la ejecución de programas estratégicos que atiendan tanto los factores internos como los externos en los conflictos. En programación para la paz, el compromiso de los donadores ofrece oportunidades para mejorar la efectividad.

Parte V Conclusión

En años recientes había habido una tendencia a etiquetar todas las buenas actividades que intentaban mejorar las vidas de alguna gente como "práctica de paz". A medida que más y más individuos y agencias tomaron programas en áreas de conflicto, y los donadores designaron fondos para prevención y resolución de conflictos, la definición de lo que constituye trabajo de paz perdió definición. Este libro ha argumentado que esta pérdida de definición es engañosa y contraproducente.

El sufrimiento y la destrucción asociados con la violencia y la injusticia mandan una definición más rígida acerca de lo que es y lo que no es trabajo de paz. Si los programas no contribuyen de manera perceptible a detener un conflicto violento o crear justicia sostenible, ¿merecen el nombre?

Los participantes en RPP buscaron mucho para recabar la experiencia y entenderla, para clarificar la disponibilidad en el trabajo de paz. Ellos preguntaron cómo podían, de modo individual y en grupo, mejorar los impactos de sus esfuerzos y saber cuando y como eran realmente efectivos, o no. Ellos estuvieron de acuerdo y aceptaron que la paz "no es un área para amateurs", y buscaron aprender cómo hacer un buen trabajo en menos tiempo, y aprendieron mucho.

Las lecciones que aprendieron, reportadas en las páginas precedentes, no son complejas. Su mérito reside en el hecho de que proporcionan una forma de ordenar la importancia de la multiplicidad de asuntos que normalmente atienden los practicantes de paz. Enfocan el análisis y la planeación en los factores que, según muestra la experiencia, importan más para la efectividad. Marcan los lazos que deben ser buscados en diferentes tipos de programación para la paz, si estos esfuerzos juntos van a tener impactos reales. Ellos proporcionan una guía acerca de cómo evaluar el progreso y cómo monitorear los resultados. Más que nada, clarifican qué es y qué no es la práctica real de paz.

La práctica de paz combina la dedicación personal con el entendimiento tenaz. La dedicación sin comprensión puede dar como resultado programas que consumen tiempo, energía y fe, pero pierden la pista en términos de promover el cambio social que es necesario para la paz. El entendimiento sin dedicación personal puede dar como resultado acciones que carecen de integridad, alimentan el cinismo y refuerzan los sistemas que perpetúan la guerra y la injusticia.

La autora tiene la esperanza de que la presentación de las lecciones aprendidas a través de la experiencia de tanta gente dedicada ayude a reforzar la dedicación impresionante que tantos practicantes de paz exhiben regularmente y, al mismo tiempo, añade nuevas reflexiones y clarificaciones que se traduzcan en mayor comprensión y, por lo tanto, una práctica de paz más efectiva.

