METODOLOGÍAS PARA EL TRIPLE NEXO: PROPUESTAS DE COMBINACIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO, EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO, Y LA ACCIÓN SIN DAÑO

Alfredo Langa (IECAH)

Resumen de los elementos clave de la intervención en el encuentro de Guernica (13 de septiembre de 2024).

Introducción. El enfoque del triple nexo acción humanitaria-desarrollo-paz (HDP por sus siglas en inglés) hace referencia a los vínculos entre la acción humanitaria, las intervenciones de desarrollo y la construcción de la paz. Este enfoque surgió en el marco de las iniciativas de la Agenda para la Humanidad y la Nueva Forma de Trabajar de las Naciones Unidas. Se dio a conocer, sobre todo, en la Cumbre Humanitaria Mundial de Estambul de 2016, incorporando el elemento de construcción de la paz como aspecto original, pero también como desafío, por su dificultad a la hora de aplicarlo.

Además, la incorporación del elemento de construcción de la paz a finales de 2016 fue alentado por António Guterres, secretario general de NNUU, quien instó a la comunidad internacional a considerar el ámbito de la "paz sostenida" (*sustaining peace*). Esto supone la incorporación de una dimensión de consolidación de la paz junto a la dimensión humanitaria y a la de desarrollo. La incorporación de este tercer elemento plantea un reto conceptual, estratégico y operativo, y muchos autores han tratado de vincular el concepto de "paz sostenida" del secretario general con el de paz positiva de Johan Galtung, de cara a concretar este elemento del nexo.

El concepto de paz positiva implica que la paz no es solo ausencia de violencia directa, sino que implica la ausencia de violencia estructural e institucional, así como de la violencia cultural que proviene de aspectos profundos y simbólicos de la sociedad según Johan Galtung. Por tanto, el triple nexo HDP supone la coordinación, coherencia y complementariedad de actividades de acción humanitaria y desarrollo que incorporen iniciativas que fomenten y/o refuercen una paz positiva y sostenible, tal y como muestra la siguiente figura.

Figura 1. Convergencia del triple nexo HDP.

Fuente. IECAH.

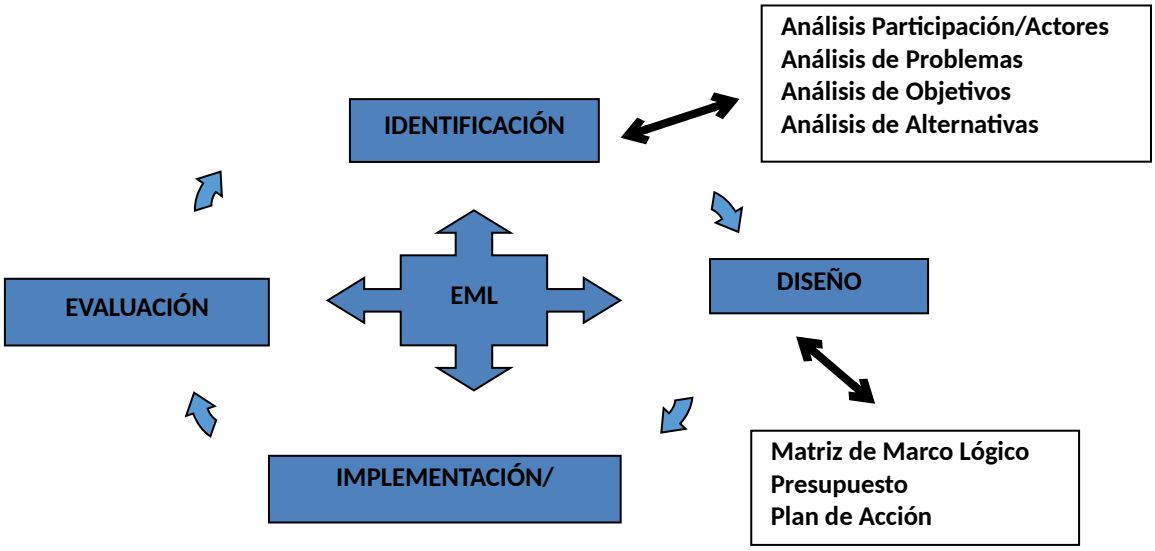
Desde un punto de vista teórico, los conceptos del nexo HDP no son complejos, pero su aplicación práctica supone un desafío, ya que en algunas ocasiones los tres elementos pueden ser contradictorios. En el ámbito del triple nexo, la política viene "desde arriba", pero es necesario ofrecer metodologías pensadas desde las experiencias locales, "desde abajo". El aporte desde la academia puede ser precisamente éste, es decir, ofrecer metodologías que ayuden a la aplicación práctica del nexo y a conectar los niveles altos de planificación (estrategias y políticas) con los niveles de proyecto. Por ello, el desarrollo y fomento de metodologías de gestión de proyectos que sean sensibles a los contextos de conflictos violentos, y que sean conscientes de la complejidad de las realidades que pretenden cambiar o mejorar supone un gran reto.

El ciclo del Proyecto y Enfoque de Marco Lógico (EML): El EML es una herramienta de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos que ayuda a estructurar y organizar las acciones de manera clara y coherente. Se basa en la elaboración de una matriz en la que se definen los objetivos, los indicadores, las fuentes de verificación y los supuestos de cada etapa del proyecto. Esta matriz permite identificar las relaciones entre los recursos, las actividades, los resultados y los impactos esperados, facilitando el monitoreo y la evaluación del proyecto a lo largo de su ejecución.

El EML hace hincapié en la orientación hacia los objetivos, la orientación hacia los grupos destinatarios y la facilitación de la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Inicialmente, por tanto, su marco de actuación se ha centrado en la consecución de un conjunto de objetivos que se logran mediante la consecución de

una serie de resultados y la realización de actividades o tareas específicas. En los últimos tiempos, sin embargo, el enfoque basado en objetivos ha dado paso a un enfoque basado en resultados e incluso a un enfoque basado en el impacto, en el que el centro de atención del proyecto no es la consecución de objetivos, sino los resultados o el logro de un impacto. En cualquier caso, el EML se aplica en cada fase del ciclo del proyecto, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Ciclo de proyecto y EML.



Fuente. EuropeAid Cooperation Office (2005) y elaboración propia.

El resultado o producto principal de los cuatro análisis (participación/actores, problemas, objetivos y alternativas) se materializa en una matriz denominada matriz del marco lógico o matriz de planificación. El proceso de elaboración de la matriz inicia la fase de diseño del proyecto del ciclo, por lo que la fase de identificación se solapa con la fase de diseño o formulación. La matriz se basa en los resultados del análisis de alternativas, que proporciona la información esencial y lógica necesaria para elaborar la matriz.

Tabla 1. Ejemplo de matriz de planificación de proyecto.

	Resumen descriptivo	**Indicadores objetivamente verificables**	**Fuentes de verificación**	**Factores de Riesgo o externos**
Objetivo general				

Objetivo específico				
Resultados				
Actividades	Recursos		Costes	

Fuente. NORAD (1999) y elaboración propia.

Nuestra propuesta, desde el IECAH trata de incluir en las matrices de planificación los elementos de paz. Más importante que los indicadores, son las actividades, ya que estas son las fundamentales, en tanto que "es lo que podemos controlar, elaborar o/y realizar". Por lo que es importante centrarnos en las actividades y ver qué podemos incorporar para tratar de hacer el menor daño posible en nuestras intervenciones en situaciones de conflicto.

Acción sin daño (ASD) como herramienta sensible al conflicto: La ASD es un enfoque propuesto por Mary Anderson, orientado a garantizar que las intervenciones humanitarias, de desarrollo o de paz no causen perjuicios involuntarios a las comunidades a las que se destinan. Anderson destaca que, en situaciones de conflicto o crisis, las acciones, aunque bienintencionadas, pueden generar efectos negativos, como agravar tensiones o reforzar desigualdades. La clave de su enfoque es evitar causar daño a las personas y comunidades a través de un análisis cuidadoso de los contextos y las dinámicas sociales antes de implementar cualquier intervención.

Las seis lecciones de la ASD de Mary Anderson se enfocan en cómo los actores externos (organizaciones humanitarias o de desarrollo) o locales deben abordar las intervenciones en contextos de conflicto o crisis para evitar causar daños adicionales. Estas lecciones son:

1. Cada intervención que entra en un conflicto pasa a formar parte de dicho contexto.
2. Todos los escenarios se caracterizan por tener factores de conexión o conectores y factores de división o divisores.
3. Cada intervención está en interacción con los dos grupos de factores de manera positiva, así como también negativa.
4. Las intervenciones interactúan con los divisores y conectores a través de las acciones de la organización y el comportamiento del personal.
5. Los detalles de una intervención determinan el impacto sobre el contexto.
6. La experiencia muestra que siempre existen opciones para hacer modificaciones o cambios en los proyectos.

De manera breve, la metodología de la ASD comprende diferentes fases operativas que suponen un marco de análisis de la realidad y del proyecto que trata de cambiarla. Estas fases son las siguientes:

1. Comprender el contexto y escenario del conflicto y la violencia.
2. Analizar de los factores de división y las fuentes de tensión.
3. Analizar de los factores de cohesión y de las capacidades locales para la paz.
4. Analizar los elementos del proyecto.
5. Analizar los efectos y el impacto del proyecto.
6. Identificar opciones y/o alternativas para el proyecto.
7. Comprobar las opciones y rediseñar el proyecto.

Los factores de división y conexión son elementos clave en el enfoque de ASD que buscan comprender cómo las intervenciones pueden afectar las relaciones dentro de una comunidad o sociedad, especialmente en contextos de conflicto o crisis.

Los factores de división son aquellos elementos o dinámicas que contribuyen a crear o profundizar las divisiones entre grupos dentro de una comunidad, como diferencias étnicas, religiosas, políticas o sociales. Las intervenciones que no consideran estos factores pueden reforzar las tensiones existentes, aumentando el conflicto y perjudicando la cohesión social.

Los factores de conexión, por su parte, son aquellos elementos que ayudan a unir a los grupos dentro de una comunidad, fomentando la cooperación, la solidaridad y el entendimiento mutuo. Las intervenciones deben enfocarse en promover estos factores para fortalecer la paz y la cohesión social, evitando agravar las divisiones.

Por ello. es especialmente relevante analizar esos factores de cohesión y división atendiendo al sistema institucional, a las actitudes y acciones de las/los agentes, a sus valores e intereses comunes o diferentes, a las experiencias comunes, y a los símbolos. Es fundamental conocer el escenario, conocer los sistemas institucionales, las actitudes, las acciones, los valores e intereses, los símbolos, etc., tanto a nivel local, distrital, municipal, provincial, como regional. Hay que ser conscientes de que cada proyecto humanitario, de desarrollo o de paz interactúa con esos “divisores” y “conectores” que actúan en los contextos de conflicto. Los objetivos de las intervenciones y proyectos suelen ser positivos para las comunidades, pero también hay que pensar en los daños que pueden causar. El impacto de un proyecto no es

más que la interactuación de dicho proyecto con el entorno y el escenario, y dicho impacto no siempre es positivo.

Por ello, hay que tratar de conocer las percepciones que tienen las comunidades sobre las intervenciones o proyectos y sus efectos: a) si hay sesgos en la distribución de los beneficios del proyecto a favor o en contra de unos grupos; b) si se legitima a unas u otras autoridades; c) si tienen efectos positivos o negativos en los mercados locales (salarios, beneficios, precios); d) si genera nuevas dependencias o sustituye capacidades locales; e) si se producen desviaciones o robos de los recursos del proyecto. En otras palabras, es importante, elaborar las actividades de manera correcta; gestionar bien los recursos, sabiendo a quién se compra y a quién no; si generamos o no dependencias; si se sustituye al Estado (cómo señalaba James Petras) o se le fortalece; o si se generan tensiones entre las comunidades de personas desplazadas y de acogida.

Cómo operativizar el Triple Nexo: Introducir una metodología de sensibilidad al conflicto en las intervenciones humanitarias y de desarrollo es una manera de contribuir a la construcción de paz. La cuestión es cómo operativizar la ASD o *do no harm* en estas iniciativas.

Nuestra propuesta es aplicar la ASD también a los proyectos de desarrollo, haciendo hincapié en el conocimiento del contexto del conflicto y en los posibles efectos positivos y negativos de la ayuda. Se propone una combinación del ciclo del proyecto EML con la ASD en sus diferentes fases (identificación, formulación, ejecución y seguimiento y evaluación).

A las fases del EML hay que incorporar la acción sin daño. En la fase de identificación, como se ha dicho, es fundamental: 1) Comprender el contexto y escenario de conflicto; 2) Analizar los factores de división y fuentes de tensión; 3) Analizar los factores de cohesión y de las capacidades locales para la paz. En las fases de formulación, ejecución y evaluación habría que añadir: 1) Analizar el proyecto; 2) Analizar sus efectos e impactos; 3) Identificar opciones y alternativas; 4) Rediseñar el proyecto.

Las experiencias prácticas muestran siempre hay opciones alternativas y que hay que ser flexibles. Un proyecto de desarrollo puede convertirse en proyecto humanitario y viceversa. Por eso es muy importante el análisis de contexto. De manera resumida, la siguiente tabla muestra la combinación propuesta de EML y ASD.

Tabla 2. Ciclo de proyecto, EML y ASD combinados.

Fase del	**Fase del EML**	**Fase de la ASD**

ciclo de proyecto		
Identificación	1. Análisis de los actores del proyecto y de la población objetivo 2. Análisis de problemas 3. Análisis de los objetivos 4. El análisis y selección de alternativas	5. Comprender el contexto y escenario del conflicto. 6. Análisis de los factores de división y fuentes de tensión 7. Análisis de los factores de cohesión y de las capacidades locales para la paz
Diseño o formulación	• Elaboración de la matriz de planificación • Cronograma y plan de acción • Presupuesto	7. Análisis del proyecto 8. Análisis de los efectos y del impacto del proyecto 9. Identificar opciones y/o alternativas para el proyecto 10. Comprobar las opciones y rediseñar el proyecto
Ejecución y seguimiento	• Seguimiento y modificación de la matriz de planificación • Seguimiento y modificación del cronograma y plan de acción • Seguimiento y modificación del presupuesto	
Evaluación	• Elaboración de informe de evaluación	

Fuente. EuropeAid Cooperation Office (2005) y elaboración propia.

Conclusiones y lecciones de las acciones sin daño: No se puede olvidar que cada intervención en un conflicto pasa a formar parte de dicho conflicto y de ese contexto. Por ello, hay que procurar no ser "paracaidistas", y no cometer, al menos, el daño inicial, que suele ser la creación de falsas expectativas en los beneficiarios y resto de actores. En definitiva, podemos concluir que es necesario afrontar los siguientes retos:

- La relación entre los tres ámbitos del nexo tiene que ser coherente, complementaria y coordinada.
- No concentrar el nexo HDP en el elemento de acción humanitaria.
- Necesidad de instrumentos de planificación y seguimiento que incorporen una verdadera visión de nexo HDP.
- La visión generalizada sobre el triple nexo HDP sigue siendo bastante superficial y en ocasiones continúa teniendo una concepción lineal.

- Fortalecer herramientas adecuadas de sensibilidad al conflicto y de acción sin daño por parte de los actores involucrados en la respuesta tanto de acción humanitaria como de desarrollo.

Por todo ello, al incorporar la ASD, se pretende insertar el componente de la sensibilidad al conflicto como un elemento de la construcción de la paz. Aunque la acción sin daño no pretende, al menos en teoría, resolver o transformar conflictos, tener en cuenta los factores de división y cohesión en escenarios de violencia facilita en sí misma dicha resolución o transformación o, al menos, evita la escalada. Esta propuesta implica un marco de actuación que depende exclusivamente de cada escenario, por lo que su aplicación no implica una estandarización de una herramienta combinada que se utilice de la misma forma en cada realidad, sino que ha de aplicarse de forma flexible para que se adapte a los distintos contextos.

Dado que el nexo HDP sigue partiendo de una visión muy superficial y lineal, es fundamental fortalecer la herramienta de sensibilidad al conflicto y de ASD, tanto en la acción humanitaria como en los proyectos de desarrollo. Y, finalmente, es fundamental incorporar el enfoque de derechos humanos y escapar del enfoque de necesidades, por lo que ofrecemos esta combinación metodológica como punto de partida y contribución al debate.