

**WSP - INTERNACIONAL**

---

**WSP - INTERNACIONAL  
DOCUMENTO BASE**

**Enero 2003**

## CONTENIDO

1. Enfoque WSP
  - Enfoque
  - Misión
  - Características
  - Principios Orientadores
  
2. Metodología
  - Bases conceptuales
  - IAP
  - Adaptación IAP al WSP
  - Fases del enfoque WSP
  - Operativización de un Proyecto
  
3. Evolución
  - Origen WSP
  - Proyectos Piloto
  
4. Los Proyectos de Segunda Generación
  - Origen y Características
  
5. Proyectos del WSP desarrollados y en curso
  - Modelo Genérico del WSP
  - Segunda Generación
  
6. Sistema de Lecciones Aprendidas
  - Enfoque teórico
  - Monitoreo y Evaluación
  - Articulación Interna y Externa

## **1. ENFOQUE WSP**

### **Enfoque**

El enfoque WSP es una herramienta para facilitar la gestación de consensos básicos y recomendaciones operativas que contribuyan a la definición de políticas públicas; cuyos componentes son:

- Una filosofía humanista: basada en la sensibilidad, el respeto, la confianza, y la dignidad humanas.
- Una actitud y una intención política: para la consolidación de la paz y la promoción del desarrollo.
- Una metodología: participativa, integral, flexible, dinámica y dialéctica.

Este enfoque se basa en un conjunto de valores y creencias que son la esencia del WSP Internacional. Estos son: la democracia, el compromiso para un cambio pacífico y el consenso.

Estos valores son incorporados en la misión del WSP Internacional, la cual se basa en una filosofía que expresa que la reconstrucción de una sociedad es la obligación, tarea y la responsabilidad de los actores locales. También se basa en la creencia de que los desafíos relacionados a la superación de los conflictos es básicamente el desafío de reconstruir la confianza y las relaciones entre individuos y grupos, dentro de un proceso de articulación colectiva.

### **Misión**

El WSP Internacional apoya a sociedades amenazadas o devastadas por la guerra, a superar los conflictos y construir una paz duradera. Esto lo hace promoviendo procesos de consultoría, investigación y análisis de todos los sectores de la sociedad, incluyendo agencias internacionales de asistencia y donantes.

Hemos aprendido que la paz es sostenible solamente si es forjada por todos los sectores involucrados en un conflicto, con los actores locales en el rol principal. Además, para que la paz sea duradera no puede ser forzada, sino que tiene que basarse en principios de comprensión, confianza y en una visión compartida del futuro.

Utilizamos una investigación participativa para capacitar a todos los actores interesados en identificar problemas y llegar a consensos sobre soluciones y prioridades. Esto ayuda a promover la comprensión, renovar las relaciones y definir nuevas sociedades, incluyendo actores internos y externos.

Creemos que nuestro trabajo debe basarse en integridad, excelencia profesional y amplitud para interrogar y aprender, así como una actitud de humildad y servicio.

Somos una asociación independiente y privada que goza del mandato de la comunidad internacional y trabajamos en asociación con las Naciones Unidas. Nos fortalecemos de una red muy unida de equipos que trabajan en los diferentes países, de socios y de amigos, que comparten los mismos valores y el compromiso por crear una paz duradera.

## **Características**

El WSP surgió como un enfoque que se sumó a los esfuerzos que en distintos espacios se generaron para la construcción de procesos que facilitarían el acercamiento entre diferentes actores enfrentados. De esta manera el WSP se convirtió en una herramienta que proporciona las condiciones que permiten la generación de actitudes y habilidades para la confianza, la apertura, la comunicación y el diálogo entre los distintos actores, de un espacio local concreto y en un marco de neutralidad.

La reflexión y el análisis de las lecciones aprendidas en distintos contextos pos-conflicto permitieron explorar un diseño de intervención en los procesos respectivos, que tuviera la posibilidad de tener un carácter integrador, es decir, aprovechar el potencial de las herramientas para el diálogo, aunado a procesos de formación de capacidades y que se lograran resultados en forma de consenso.

De lo anterior se definieron acciones multidiversas utilizando, desde un enfoque de integralidad, el desarrollo de aspectos formativos e informativos. En los primeros, se establecen aspectos subjetivos vinculados a los procesos de socialización: sensibilización, observación, escucha, tolerancia, diálogo. En los segundos: conocimiento de la realidad, análisis de los contextos concretos, a partir de la investigación académica y de la discusión permanente.

Como estrategia de diálogo, de intervención y de obtención de resultados concretos, el enfoque WSP está vinculado a la investigación y a la acción política, pretendiendo que el trabajo realizado tenga expresión directa o indirecta en las políticas públicas; en este sentido, lo particular y valioso del WSP es que trabaja en función de generar consensos en el marco de un espacio multisectorial y multirepresentativo de los distintos actores involucrados.

Los retos que esto implica para el enfoque WSP, se enmarcan en el diseño de estrategias metodológicas de proyectos que facilitan dichos procesos de diálogo y que se agruparían en las siguientes características:

Es *global e integral*, combinando perspectivas políticas, económicas y sociales en temas de reconstrucción pos-conflicto.

Es *participativo*, a través de la consulta y mecanismos para la creación de consensos, ayudando a establecer procesos de creación de confianza entre los académicos,

investigadores, actores que crean y ejecutan políticas, grupos de distintos niveles espaciales (locales, nacionales, internacionales)

*Es incluyente*, ya que facilita el establecimiento de enlaces entre los pueblos y los actores locales, nacionales e internacionales.

*Combina investigación y acción*, buscando un mejor entendimiento del tema para poder facilitar los procesos políticos.

*Es flexible y adaptable*, con la capacidad de ajustar su enfoque para poder responder a las necesidades locales y a las condiciones cambiantes.

Los proyectos son diseñados para producir resultados nacionales específicos que a su vez sean aplicables en el ámbito global. Uno de sus pilares fundamentales es considerar a los procesos tan importantes como los resultados, entre los cuales se incluyen.

- Resultados investigativos basados en cada país, como una contribución concreta para el proceso de reconstrucción.
- Un proceso de diálogo e intercambio de información que facilite la reconstrucción de las relaciones y promueva la paz, confianza y colaboración en sociedades divididas
- Recomendaciones de políticas basadas en el consenso de los participantes en el proceso de diálogo durante la investigación
- Un espacio neutral que permita a los actores reflexionar sobre sus propias capacidades.
- Información importante acerca de las capacidades locales, las prioridades y las realidades nacionales, a partir de las cuales se debe planear y priorizar el apoyo internacional.
- Un mejor entendimiento de la extrema complejidad de las demandas pos conflicto que enfrentan las sociedades, y algunas respuestas a éstas.

## **Principios Orientadores**

Los objetivos transversales en todas las actividades del enfoque del WSP son los siguientes: Ofrecer un espacio neutral, promover la sostenibilidad, la transparencia, la inclusión y la pertenencia. Estos principios se reflejan de la siguiente maneras: 1) dentro del diseño del proyecto, a través de los componentes operacionales y la estrategia del proyecto, y 2) a través de acciones y decisiones de las personas que conducen el proyecto.

**Espacio Neutral.** Para lograr un consenso en la identificación de los objetivos de construcción, el proyecto mantiene una posición neutral con respecto a las inclinaciones políticas y sociales de los grupos interesados. El proceso de investigación y consulta debe ser neutral, para lograr los objetivos del proyecto.

Es importante que el proceso de investigación se mantenga independiente de los actores e instituciones involucradas en el proceso de reconstrucción y que resista cualquier intento de monopolización, control, y uso de la investigación por parte de los actores para promover sus agendas personales.

Los actores deben sentirse con libertad de discutir temas controversiales aun cuando las conversaciones y las negociaciones estén estancadas al nivel político formal. El proyecto pretende crear una atmósfera que pueda neutralizar los temas políticamente sensibles y que permita a los protagonistas discutir acerca de los mismos, sin perder la objetividad.

**Sostenibilidad.** El proyecto busca la realización de metas visualizadas por los actores y ofrece el apoyo necesario para la construcción de capacidades, al mismo tiempo que promueve nuevas iniciativas. El proceso ayuda a construir una base sólida de valores y capacidades para promover el poder local.

**Transparencia.** La transparencia ayuda a eliminar la desconfianza. La transparencia se crea con el manejo de una agenda colectiva de investigación, presentando temas en un foro neutral, aclarando los objetivos del proyecto, y promoviendo el sentido de pertenencia.

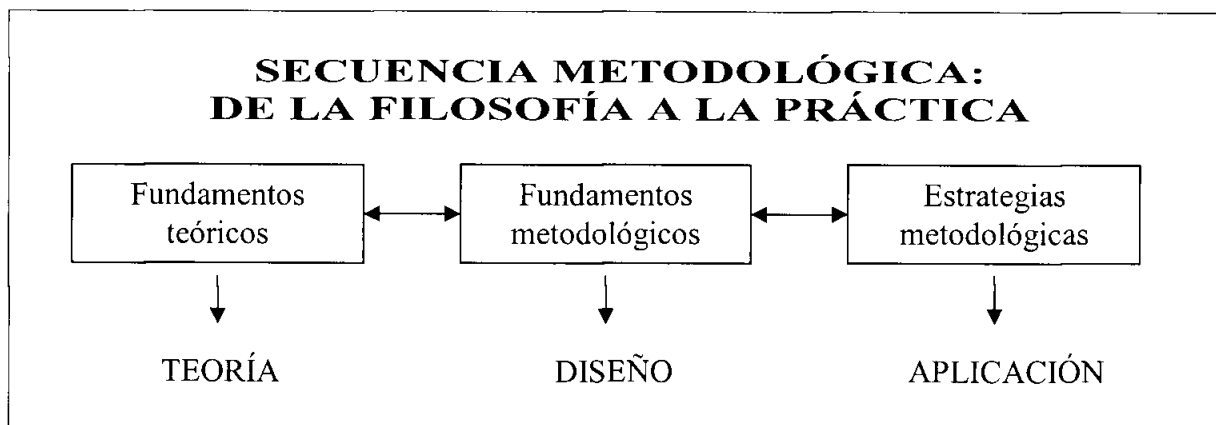
**Inclusión.** El proceso de investigación debe ser incluyente y debe asegurarse de que exista una representación balanceada de las partes. Todos los actores, deben ser incluidos en el proceso para darle legitimidad al proceso.

**Pertenencia.** Para fomentar la colaboración entre los actores internos y externos se promueve el sentido de pertenencia local entre todos los participantes, por medio del proyecto, cuyos resultados son la completa responsabilidad de los actores nacionales. El enfoque WSP actúa como facilitador de procesos.

## 2. METODOLOGÍA

### Bases conceptuales

La metodología entendida como la estrategia o el conjunto de ellas para lograr un fin determinado, se constituye en el eje central de la forma en que un determinado enfoque se concreta y se lleva a la práctica. La intención de visualizar el trasfondo teórico implícito en cualquier metodología, surge de la necesidad de entender que la forma y el fondo son un todo integral, de manera que el fundamento teórico de una visión sea coherente con la metodología empleada. En este sentido, toda metodología tiene tres niveles de comprensión, que están articuladas en la medida en que de una se decanta la otra, pero que nos llevan de la filosofía a la práctica, del fondo a la forma y viceversa, expresándose en el siguiente esquema:



En el caso del WSP esto adquiere una relevancia fundamental, ya que el enfoque y la visión tienen un profundo contenido humanista, dialéctico e integral. Es decir, que reconoce y trabaja sobre una visión de los procesos sociales en los que el ser humano es el actor central y los contextos sociales en que se desenvuelve son dinámicos y evolucionan permanentemente.

En congruencia con lo anterior las bases metodológicas que han acuerpado al WSP se fundamentan en lo que se ha conocido como IAP ( Investigación –Acción-Participación). Básicamente este concepto engloba toda una concepción del ser humano muy específica, como un sujeto social en constante interacción con su medio, en el cual debe reconocerse, tomar conciencia de sí mismo y crear las condiciones para transformar su realidad.

Aplicando la secuencia filosofía-práctica al concepto de IAP, el desarrollo de los tres componentes se sintetizaría de la siguiente manera:

### **1. Fundamentos teóricos:**

El ser humano como sujeto activo, con pensamiento, sentimientos, historia y colectividad. Un ser humano en constante evolución e interacción con su entorno natural y social.

### **2. Fundamentos metodológicos:**

Una concepción metodológica flexible, dinámica, vivencial e integral: formativa e informativa.

### **3. Estrategias metodológicas:**

- Procedimientos de sensibilización
- Técnicas para potenciar el aprendizaje cooperativo
- Técnicas que ejerciten habilidades, destrezas y actitudes
- Técnicas combinadas de acción, análisis y reflexión
- Técnicas para potencializar la capacidad crítica de los actores
- Técnicas para la socialización y colectivización de contenidos y actitudes.

El enfoque WSP se diseñó con una metodología basada en la IAP de manera que permitiese la construcción simultánea de diferentes procesos: la investigación y el análisis colectivos; la construcción de la paz y prevención de conflictos; la capacidad de construcción y facilitación de capacidades analíticas de investigadores locales para la resolución de problemas comunes; y la creación de mecanismos para que las organizaciones de ayuda nacional e internacional puedan evaluar el impacto de sus programas y la medida en que éstos corresponden a las prioridades locales.

## **IAP**

La gran diversidad de concepciones que existen actualmente en torno a la IAP, tanto desde una perspectiva teórica como experiencial hacen muy difícil establecer una concepción unívoca de la misma. Sin embargo todos los autores coinciden en rasgos comunes:

- El carácter preponderante de la acción como definitorio de este método de investigación. Esta dimensión se concreta en el papel activo que asumen los sujetos que participan en la investigación.
- Como investigación se concibe desde una perspectiva alternativa a la concepción positivista, defendiendo la unión de investigador-investigado, forjando un nuevo modelo de investigador que realiza su trabajo de forma sistemática a través de un método flexible y orientado a los valores.
- La IA implica un enfoque democrático en el modo de hacer investigación, una perspectiva comunitaria. No se puede realizar de forma aislada; es necesaria la implicación grupal. Se considera fundamental llevar a cabo la toma de decisiones



de forma conjunta, orientada hacia la creación de comunidades autocríticas con el objetivo de transformar el medio social.

Se señala como origen de la Investigación Acción el trabajo de Lewin en el período inmediato a la Segunda Guerra Mundial, en el que identificó cuatro fases: planificar, actuar, observar y reflexionar y la imaginó basada en los principios que pudieran llevar “gradualmente a la independencia como a la igualdad y a la cooperación”. A lo largo de estos años el método de Investigación Acción se ha ido configurando a partir de numerosas aportaciones desde diferentes contextos geográficos e ideológicos.

Fue utilizada en Latinoamérica, Asia y África en un contexto de liberación política dirigida por los movimientos de los años 60's y 70's como una respuesta a la preocupación de que las investigaciones tradicionales tendían a ser puramente de carácter académico y con muy poco impacto en la resolución de problemas concretos. Los objetivos de este enfoque fueron:

- Realizar una investigación aplicable a las necesidades de los involucrados, promoviendo su participación en el diseño de la investigación, la metodología y los resultados esperados.
- Unir a la gente con conocimiento extensivo, aunque posiblemente no documentado, con los investigadores, que poseen herramientas analíticas para sistematizar el conocimiento, para darles una utilidad en la elaboración de estrategias de acción política.
- Fomentar el poder de las comunidades para que actúen colectivamente en respuesta a un desafío de corto y largo plazo que por su naturaleza generaba conflicto.
- Crear conciencia sobre los problemas que enfrentaron los grupos sociales, incluyendo vías alternativas para solucionarlos.

### **LA INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA**

**pretende producir conocimiento y acciones útiles para un grupo de personas; y que la gente se empodere / capacite a través del proceso de construcción y utilización de su propio conocimiento. En la IAP:**

- a) se combina la participación con la investigación, superando de esta forma los procedimientos tradicionales de conocimiento llegando a la unión de teoría y práctica.**
- b) Se acentúa el compromiso político desde una posición crítica y emancipadora.**
- c) Se potencia el carácter educativo de la investigación y la necesidad de devolver lo investigado a la población.**
- d) Todo ello desde una perspectiva comunitaria.**

## **Adaptación de la IAP al WSP**

El WSP adaptó las ideas de IAP desde su concepto inicial desarrollando mecanismos para apoyar los procesos de aplicación del enfoque. La efectividad de la IAP en el WSP se base en lo siguiente.

- Los investigadores se convierten en facilitadores del proceso de investigación desde una posición inclusiva e interactiva dentro del grupo.
- El equipo de investigadores y actores sociales obtendrán resultados más realistas porque juntos ofrecen conocimiento y comprensión exclusivos que de otra manera no estarían disponibles.
- Los sesgos del equipo pueden ser discutidos y la excesiva politización del estudio puede evitarse.
- El ejercicio de comprometer a los actores sociales lleva a la ejecución de acciones políticas que se generan y se desarrollan en el proceso de investigación.
- IAP provee un medio para transferir la pertenencia de los resultados y procesos de la investigación hacia los grupos que al final deben beneficiarse de ellos.
- El valor de los resultados en términos del proceso es más importante que las posibles limitaciones en el rigor científico.

Una premisa básica del proyecto es que la metodología debe evolucionar con el tiempo y debe adaptarse a las condiciones de cada contexto, de manera que mientras la aplicación de la metodología utilizada por el equipo del WSP puede ser descrita como un enfoque ordenado, es normal realizar modificaciones a ambos, al proceso y a los componentes de cada fase, por parte del equipo que dirige cada proyecto. Por lo tanto, la metodología en el WSP es flexible y adaptable.

## Fases del enfoque WSP

Este enfoque se ha diseñado para llevarse a cabo en las siguientes fases:

### Fase exploratoria

- Análisis de la viabilidad institucional, política y financiera.
- Exploración del terreno
- Identificación del equipo del proyecto

### Fase de Investigación Preliminar

- Diseñar el proyecto (documento de convocatoria)
- Convocatoria de los actores sociales y gubernamentales (voluntad política)
- Documento Base
- Integración del grupo de proyecto
- Seleccionando los puntos de intervención

### Fase de Investigación Interactiva

- Formación a miembros de la coordinación
  - a. Coordinación
  - b. Investigadores
  - c. Facilitador
  - d. Actores que participarán en el proyecto
- Constitución de los Grupos de Trabajo
- Definición de agendas y planificación del trabajo de grupos
- Realizar trabajo de campo
- Identificar iniciativas a nivel local
- Consenso de documentos

### Seguimiento de los Resultados e Incidencia

- Diseño e implementación de una estrategia de seguimiento.
- Difusión de los resultados
- Cabildeo para incidencia en las políticas públicas

### Sistema de Lecciones Aprendidas (Monitoreo y Evaluación)

- Diseño,
- implementación,
- articulación del sistema

Se hace monitoreo en cada fase del proyecto

La evaluación se hará al final basada en el monitoreo.

## Operativización de un Proyecto

Para la operativización de un proyecto a partir de la elaboración del *Documento Base* los pasos a seguir son:

1. Elaboración del *Documento Base* con los siguientes contenidos: estado del arte en torno a la problemática a investigar; matriz analítica problemáticas y posicionamientos de actores.
2. Creación de un *Grupo de Proyecto*, integrado por representantes de alto nivel de las diversas instituciones y organizaciones del Estado y de la sociedad civil involucradas en la temática a investigar, así como por personalidades con experiencia y conocimientos en la materia que serán invitados a título personal. Estos se constituirán en el órgano rector del proyecto.
3. Identificación de los *Puntos de Intervención* en una Agenda de Investigación por el Grupo del Proyecto, a partir de la discusión del Documento Base.
4. *Formación* de los actores en los diferentes niveles de intervención.
5. Creación de *Grupos de Trabajo* integrados por miembros del Grupo del Proyecto, encargados de investigar los temas identificados en la Agenda de Investigación y de desarrollar propuestas de políticas específicas para cada una de estos.
6. Identificación de los expertos que en calidad de *Investigadores*, estarán asignados a cada Grupo de Trabajo y estarán a cargo de llevar a cabo las investigaciones y elaborar los documentos de trabajo que el Grupo les señale.
7. Identificación de la persona que será el *Facilitador* de las discusiones en el seno de los Grupos de Trabajo y que cubriría las funciones de desarrollar un proceso de observación, apoyo y seguimiento a la evolución del proyecto en el aspecto metodológico.
8. Discusión, revisión y aprobación de las recomendaciones de política formuladas por los Grupos de Trabajo y aprobadas en consenso por el Grupo del Proyecto.

## 3. EVOLUCIÓN

## Origen WSP

En 1994, el Instituto de las Naciones Unidas de Investigación para el Desarrollo Social (UNRISD) y el Programa para Estudios Estratégicos Internacionales del Instituto de Estudios Internacionales de Ginebra (PSIS) se convirtieron en la sede de un proyecto experimental, apoyado por 26 gobiernos, las Naciones Unidas y donantes filantrópicos interesados en el tema de la reconstrucción pos conflicto.

Mientras las entidades principales de asistencia de la comunidad internacional, incluyendo el sistema de las Naciones Unidas, entraron en un periodo de auto análisis y reforma, hubieron oportunidades de aprender lecciones de los fracasos en Camboya, Angola, Somalia y otras sociedades pos conflicto. En estos y otros países los beneficios esperados de la ayuda de emergencia y de desarrollo se perdieron al reiniciar conflictos o debido a la inestabilidad persistente. La paz obviamente es más que el fin de un conflicto: para que la paz sea duradera, tiene que provenir de la decisión voluntaria de los actores, por lo cual es difícil establecer la confianza y la credibilidad en el futuro las cuales deben desarrollarse paralelamente a la reconstrucción de infraestructura y la gobernabilidad. El Proyecto Sociedades Desgarradas por la Guerra (WSP) empezó como un esfuerzo para encontrar medios tangibles para implementar este conocimiento y hacerlo operacional a través de una metodología innovadora utilizando la investigación como un apoyo para la construcción del diálogo y el consenso.

El proyecto exploró mecanismos para apoyar a las poblaciones locales en la reconstrucción de sus países devastados por la guerra contribuyendo de esta manera a la paz sostenible. Al hacerlo se exploró cómo la comunidad internacional, y en particular las entidades de las Naciones Unidas para Socorro, Desarrollo y Mantenimiento de la Paz, pudieran redefinir sus roles en situaciones pos conflicto. El proyecto también buscó aportar a los actores bilaterales, nacionales / locales y las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas que trabajan cercanamente en asistencia de socorro y de desarrollo pos conflicto, con herramientas para mejorar su comprensión de los complejos desafíos que tienen que enfrentar.

El proyecto fue preparado en un principio para ayudar a la comunidad internacional a responder mejor a las necesidades de las sociedades devastadas por la guerra. De cualquier manera al pasar el tiempo se hizo evidente que la metodología era mucho más poderosa como una herramienta para los actores locales a unirse y resolver conjuntamente sus problemas. Este cambio fundamental en sus prioridades evidenció desde temprano el espíritu del WSP como una organización abierta al aprendizaje. Por ello el WSP buscó responder a tres necesidades claramente identificadas en situaciones pos conflicto:

- La necesidad de todos aquellos involucrados en la reconstrucción –actores locales, nacionales e internacionales – a encontrar formas efectivas para mejorar su comprensión de la compleja mezcla de actores y temas presentes en cualquier situación pos conflicto

- La necesidad de encontrar formas efectivas para promover consenso entre todos los involucrados, estimulando e impulsando diálogo basado en la investigación objetiva y ofreciendo un espacio neutral para poder llevar a cabo el proceso.
- La necesidad de explorar y redefinir el papel de la existencia de la comunidad internacional, determinando cuáles son las relaciones óptimas entre los participantes externos y los participantes internos en la reconstrucción pos conflicto, y por supuesto, en la ayuda para el desarrollo en general.

### **Proyectos Piloto**

Entre 1994 y 1998 WSP inició proyectos piloto en cuatro sociedades pos conflicto con diferentes variables a ser estudiadas:

- **Eritrea.**  
Este país había emergido de una guerra civil prolongada, con un gobierno con apoyo popular y comprometido a seguir una estrategia de reconstrucción que dio mucho valor a la autogestión.
- **Mozambique.**  
Después de llegar a un cese al fuego en este país, con mediación externa, hubo un influjo grande de ayuda externa, acompañado por una preocupación sobre la dependencia provocada por la ayuda.
- **Guatemala.**  
Aquí se estaba terminando una devastadora guerra civil y los detalles finales de los acuerdos de paz estaban siendo negociados por el gobierno y la guerrilla cuando WSP comenzó sus actividades. Además el apoyo de la sociedad civil fue fundamental para el fortalecimiento de los Acuerdos de Paz.
- **Noroeste de Somalia. Puntland.**  
Aquí había estabilidad relativa y los primeros intentos para alcanzar una estructura de gobernabilidad en un rincón de este “Estado fallido”.

La metodología experimental del WSP fue utilizada por la necesidad de facilitar el debate y el diálogo entre los distintos grupos y debido a la necesidad de desatar procesos que permitieran alcanzar consensos sobre las prioridades de la reconstrucción. Estas prioridades serán entonces convertidas en políticas de programación para el ámbito nacional e internacional, a través de las Naciones Unidas y otras agencias de la comunidad internacional activas en el país participante.

WSP utilizaba la innovación de la mencionada IAP probada en los años 60 y 70, que funcionó no con un investigador externo sino a través de equipos de investigación local reclutados y entrenados bajo la dirección de un director local / nacional, necesariamente

una persona con vocación de consenso, con una reputación de imparcialidad y credibilidad como investigador.

Una Unidad Central de Coordinación (UCC) en UNRISD Ginebra (asignada, entre otras cosas, con las tareas de entrenamiento, búsqueda de fondos y análisis de las lecciones aprendidas de los cuatro proyectos pilotos) apoyó la iniciativa- El equipo local en cada país, al inicio consultó ampliamente con individuos y grupos – incluyendo académicos, sindicatos, grupos indígenas, partidos políticos, ONGs locales y agencias internacionales que planifican y entregan recursos de asistencia. El equipo elaboró una especie de “fotografía” de la situación pos conflicto del país y una lista de tareas prioritarias para la reconstrucción.

Este proceso de investigación interactiva ayudó a profundizar la comprensión de los temas, con la publicación de investigaciones que llenan muchos vacíos en el conocimiento y el entendimiento de los actores externos en relación a la situación de los países que nos preocupan. Además, dio lugar a recomendaciones consensuadas para la formulación y planeación de políticas. En el proceso, permitió compartir metas y visiones frecuentemente en conflicto, discutidas y moderadas en un foro neutral donde todos los actores se encontraron al mismo nivel, en un ambiente libre de intereses individuales.

Los miembros del proyecto se beneficiaron de los productos de la investigación, con un entendimiento de las prioridades locales y con un mejor conocimiento de los distintos enfoques y visiones. Además, esto les permitió tener acceso a interlocutores confiables, en situaciones en que la selección de un interlocutor equivocado – o la impresión de favorecer uno sobre otro – puede crear tensiones o contribuir directamente a reiniciar el conflicto.

Al final de los cuatro años del proyecto piloto, un ejercicio extenso de lecciones aprendidas permitió que cada proyecto de país fuera analizado por los participantes locales y por el equipo de la oficina central en Ginebra. En una serie de documentos compartidos con los interesados al nivel nacional y en las comunidades internacionales de investigadores, de desarrollo y de donantes, se explicó la metodología del WSP, su implementación, sus resultados y su visión de futuro.

A mediados de 1998 se tomó el primer paso en un proceso experimental que permitió explorar mecanismos para la transferencia de lecciones del WSP hacia las entidades ejecutoras y las autoridades que formulan políticas en las Naciones Unidas y la comunidad internacional de asistencia en general. Para hacerlo, el WSP reunió a un grupo de representantes de agencias de ayuda bilateral y multilateral para tomar lecciones y prácticas de las experiencias del WSP que pudieran servir en su trabajo.

A través de este proceso participativo el personal del WSP, incluyendo su oficina central y sus equipos de campo exploraron las lecciones del proyecto en el campo y desarrollaron una serie de recomendaciones para los directores de las agencias de ayuda internacional. Este primer intento de traducir las lecciones del WSP en herramientas prácticas para uso operacional llegó a ser conocido como *La Declaración de Bossey, Recomendaciones Prácticas*.

Cuando la fase piloto de cuatro años del WSP terminó a fines de 1998, los donantes del proyecto, los participantes y observadores expresaron claramente su conclusión de que la metodología y el enfoque WSP ofrecieron una herramienta seria y efectiva para los participantes nacionales e internacionales en la reconstrucción pos conflicto. Ellos plantearon la pregunta respecto a si WSP iba a tener o no relevancia en situaciones pre conflicto y en situaciones de conflicto y sugirieron que estas y otras aplicaciones de las experiencias y lecciones del WSP deberían ser exploradas. A partir de aquí se empezó un proceso que se denominó el Programa de Transición del WSP, que sistematizaba la experiencia adquirida y exploraba sus posibilidades de aplicación.

En una reunión en diciembre de 1999, una propuesta para un nuevo marco para la acción fue presentada ante los donantes e interesados y se decidió que era importante que los fondos, departamentos y programas de las ONU tuvieran una posición en común. La conclusión de la reunión fue apoyar la creación del WSP Internacional con la meta de convertirlo en el único marco a través del cual las ONU y la comunidad internacional en general podrían asistir a los países que emergen de situaciones de conflicto. Este nuevo enfoque resultará en el establecimiento de una organización con una doble identidad en donde funcionaría como canal, por un lado para las ONG's y por otro para el Sistema de Naciones Unidas, a través del cual los programas pueden ser implementados de una manera más flexible y apropiada. WSP Internacional fue entonces fundada como una organización suiza privada no gubernamental el 26 de mayo de 2000, manteniendo vínculos con la ONU.



## 4. LOS PROYECTOS DE SEGUNDA GENERACIÓN

### Origen y características

El enfoque WSP se originó en el contexto de la necesidad de aportar una metodología apropiada para condiciones específicas de sociedades que emergían de procesos conflictivos, fundamentalmente bélicos, y en las cuales la visión y misión del WSP fuera capaz de generar espacios neutrales y útiles para la construcción de confianza entre los actores enfrentados. Es decir, fortalecer las capacidades de diálogo y consenso en determinados contextos para enfrentar y resolver sus propios problemas.

La experiencia adquirida evidenció las fortalezas que la metodología y el enfoque del WSP generaban en sociedades que presentaban las siguientes tres características: desgarramiento social caracterizado por: polarización política / ideológica; desarticulación social; debilidad institucional.

Dichas características sin embargo, no son privativas de sociedades que emergen de conflictos bélicos, sino que se presentan también en estados o regiones que no han atravesado el trauma de un enfrentamiento armado. Muchos países en desarrollo contienen escenarios donde existen las tres características mencionadas, estando a menudo asociadas a condiciones de conflicto latente o pre conflicto.

Esta situación evidenció la posibilidad de utilizar el enfoque WSP en dichos contextos, adaptando las modalidades de su implementación, en lo que se ha denominado **Proyectos de Segunda Generación**. Estos proyectos se definieron con componentes específicos que se sintetizan en el siguiente cuadro:

	<b>Modelo Genérico del WSP</b>	<b>Proyectos de Segunda Generación</b>
<b>Marco Institucional</b>	El WSP Internacional es responsable directo del proyecto, y cuenta con un equipo local con plena responsabilidad en el diseño, dirección e implementación del proyecto.	Una institución local / nacional promueve, y asume la responsabilidad total de diseñar y conducir el ejercicio. WSP – Internacional: asesora en el diseño y la implementación metodológica; realiza tareas de monitoreo, evaluación; y capacita al equipo.
<b>Agenda</b>	Agenda con temática de reconstrucción nacional, pos conflicto	La agenda aborda una temática sobre aspectos específicos de política pública.
<b>Ámbito</b>	Espacios sociales en situación de pos conflicto armado.	Espacios sociales caracterizados por: polarización política, desarticulación social, debilidad y fragilidad institucional, que se pueden dar en situaciones de pre conflicto, de conflicto latente y de pos conflicto.

## 5. PROYECTOS DEL WSP DESARROLLADOS Y EN CURSO

### Modelo Genérico del WSP

#### Macedonia

En el marco de las consecuencias de la desintegración de la antigua Yugoslavia, Macedonia ha observado progresos en una estabilidad política y económica y en la integración Euroatlántica; sin embargo estos se han dado en el marco de problemas políticos y de desarrollo no resueltos, así como de un proceso de fragmentación regional. Los problemas del país se agravaron por un violento conflicto interno en 2001, llevaron a la necesidad de una genuina participación con actores locales y nacionales dentro de un proceso de largo plazo de construcción de confianza y análisis político.

Iniciado a principios del 2002, después de más de un año de trabajo preparatorio, el proyecto, denominado PEV (*Project For Common Vision*) tiene como propósitos apoyar la paz y el proceso de reconciliación en el periodo pos conflicto, fortaleciendo reformas democráticas y socioeconómicas y previniendo un conflicto violento. Durante dos años un equipo multiétnico WSP / PEV de expertos locales, reúne a representantes de la sociedad civil, gobierno y organizaciones internacionales en una serie de debates que buscan el consenso y la evaluación de políticas.

Los resultados del diálogo e investigaciones previas (que serán sistematizadas en un documento) servirán como un consenso básico para un profundo diálogo y análisis en los aspectos claves de los temas políticos y de desarrollo entre actores locales, nacionales e internacionales en el 2003. este proyecto visualiza fortalecer una cultura incluyente, de participación y desarrollo pacífico en un país que es determinante para el Sureste Europeo.

#### El Cuerno de África

Desde 1997 la iniciativa para el diálogo del WSP Internacional ha venido trabajando para asistir a los países de Etiopía y Eritrea en el proceso de transición que han seguido desde una etapa de conflicto hacia una paz duradera, que tendrá profundas implicaciones para la estabilidad de toda la región en general.

#### Somalia

El programa WSP para Somalia comenzó en la región noroeste de Somalia (ahora Puntland) a principios de 1997, estableciendo posteriormente un proyecto en Somaliland en 1999 y está actualmente comprometido en una investigación inicial en las regiones del Sur Mogadishu / Banaadir. Con una oficina de enlace y coordinación en Nairobi, el Programa de Somalia desde ahora, apoya proyectos de campo en varios escenarios en el desarrollo de proyectos WSP.

**Somaliland.** El proyecto WSP fue lanzado en enero de 1999 con la fundación de filiación local para llevar a cabo el proyecto. *La Academia para la Paz y el Desarrollo* (APD). Este proyecto ha concluido apenas recientemente en Julio 2002.

**Mogadishu / Banaadir.** En esta área el WSP lanzó proyectos con la fundación de una organización afiliada: El Centro para la Investigación y el Diálogo (CRD) en 2001.

El WSP Internacional mantendrá un pequeño programa cuya misión será, apoyar las actividades que se desarrollen al mismo tiempo que identificará oportunidades para iniciativas estratégicas.

### **Ruanda**

Siete años después del Genocidio, Ruanda continúa luchando con su historia de violencia, división y desconfianza. La sociedad ruandesa y su gobierno de Unidad Nacional trabajan no para reconstruir un país de las ruinas de 1994, sino para construir una nueva nación fundada en la participación democrática, respecto a los derechos humanos y prosperidad económica.

El WSP Internacional tiene el propósito de apoyar a los Ruandeses en la construcción de capacidades para el análisis colectivo de cambios de cara a su propia sociedad y ayudar a la generación de soluciones consensuadas por ellos mismos. El programa de Ruanda del WSP Internacional apoyará los intereses de los propios actores nacionales, incluyendo a los socios internacionales residentes en el país a través de un proceso estructurado de un dialogo basado en la investigación y de construcción de confianza. Su metodología provee un enfoque inclusivo y democrático para la resolución de problemas, estimulando la participación de un sector amplio de la Sociedad Ruandesa, en la articulación de prioridades políticas, económicas y sociales. El programa deberá integrar también un impulso integrador y un puente entre varios niveles de la sociedad en un proceso de diálogo nacional.

### **Mozambique**

En Mozambique, desde la independencia de Portugal en 1979 la larga relación con una historia de conflicto, desafortunadamente no ha terminado. Los intensos esfuerzos internacionales en función de la paz, eventualmente finalizaron en la firma de un acuerdo entre el Frente para la Liberación de Mozambique (FRELIMO) y el Partido de la Resistencia Nacional (RENAMO), debido en gran parte al esfuerzo internacional. Sin embargo, es indudable que la fuerte determinación de la población del país (que tuvo grandes sufrimientos durante muchos años de conflicto) ha constituido el principal factor en fortalecer esta larga esperada paz.

Desde entonces el país ha evolucionado rápidamente desde los primeros pasos de la estabilización de la paz, hacia un proceso de reconstrucción y desarrollo. Desde la implementación del WSP Internacional (abril de 1995), Mozambique ha legitimado su gobierno a través de un monitoreo internacional de las elecciones y mas de un millón de Mozambiqueños que se habían desplazado por la guerra, retornaron desde diferentes lugares de refugio para contribuir al proceso de reconstrucción.

## **Puntland**

Después de varios meses de cuidadosas análisis y reflexión, así como de un extenso trabajo preparatorio, incluyendo reuniones con representantes de numerosas facciones y grupos interesados de diferentes partes del país, el WSP Internacional comenzó a trabajar en Puntland hacia finales de 1996, cuando la región se encontraba con cuatro recientes años de ininterrumpida paz, desarrollando un proyecto que fue llevado a cabo entre 1997 y 1999, al final del cual se inició un segundo con el establecimiento de una organización local, el Centro para el Desarrollo y la Investigación (PDCR)

El proceso de reconstrucción aparece sin embargo como en un proceso de “permanente transición”, por lo cual, la gente de la región ha estado explorando vías distintas para movilizar y avanzar en el proceso.

## **Segunda Generación**

### **POLSEDE**

*Política de Seguridad para la Democracia.* Este proyecto se implementó a iniciativa de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Guatemala y el Instituto Guatemalteco para el Desarrollo y la Paz (IGEDEP), entre octubre de 1999 y marzo del 2002; que aplicando la metodología del enfoque WSP desarrolló un profundo proceso de diálogo en torno a la política de seguridad en el marco de la democracia, investigando 6 temas específicos:

- Marco Conceptual de la Seguridad Democrática
- Concepto y Agenda de Seguridad
- Función del Ejército en una Sociedad Democrática
- Doctrina Militar
- El Sistema de Inteligencia
- Inteligencia Civil

### **POLSEC**

*Política de Seguridad Ciudadana.* Actualmente se está desarrollando en Guatemala por FLACSO, Seguridad en Democracia (SEDEM) y Comisión para el Fortalecimiento del Sector Justicia (CPFJ), un proyecto, que aplica la metodología del enfoque WSP, identificando tres temas de investigación:

- Institucionalidad de la Seguridad Ciudadana
- Seguridad preventiva y Derechos Humanos
- Investigación Criminal

## 6. SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS

### Enfoque teórico

La elaboración teórica de un determinado enfoque está siempre basado en una filosofía, en una forma de ver y entender la realidad, en la forma en que interpretamos nuestro papel, en el contexto donde pretendemos intervenir. La visión que el WSP ha mantenido como uno de sus principales pilares de creencias y valores se basa en la convicción de que las acciones siempre están sujetas a revisión, análisis y modificación, ya que cada experiencia contribuye con un sinnúmero de aportes para la reflexión sobre lo que se hace, cómo se hace y cómo enriquecerlo permanentemente.

La observación, registro y sistematización permanentes de lo trabajado, se convierten no en un fin en sí mismo, sino en una herramienta más para seguir construyendo los procesos teórico-prácticos con los cuales lograr un acercamiento más profundo a los objetivos reales que se pretenden lograr, e incluso modificarlos de ser necesarios. Esta visión se basa en el criterio de que no existen experiencias acabadas, sino dinámicas, como son todos los procesos sociales y que siempre habrá la oportunidad de crecer y enriquecer el trabajo que se realiza.

*Lecciones Aprendidas* es un nuevo concepto que nos ayuda a identificar esa relación entre teoría y práctica. Lo importante a destacar en dicha relación es la interacción mutua y permanente entre lo imaginado y lo diseñado, entre lo planeado y lo realizado, para partir de aquí hacia una nueva construcción que incorpore ese balance entre lo pretendido y lo logrado, identificando fundamentalmente tres componentes: qué cambiar, qué fortalecer y qué crear.

Las *Lecciones Aprendidas* son un ejercicio que el WSP ha convertido desde sus inicios en unos de sus pilares metodológicos, ya que los resultados del monitoreo y de la evaluación permanente son utilizados para la reformulación de los proyectos, tanto para la conceptualización como para la realización de las actividades en los diferentes ámbitos en que se desarrollan. Un aspecto prioritario que ha arrojado la experiencia es la vinculación entre los resultados tanto del proceso de un proyecto, como de los productos concretos y el proceso de formación de los equipos nuevos de los distintos programas y proyectos que siguen surgiendo.

Las principales herramientas con que cuenta el Sistema de *Lecciones Aprendidas* son el monitoreo y la evaluación de los proyectos, cuyos resultados serán analizados para obtener un aprendizaje de la reflexión colectiva de los mismos para de esta manera incorporar, modificar y fortalecer el desarrollo del proyecto o el diseño e implementación de nuevas experiencias.

## **Monitoreo y Evaluación**

### **Monitoreo**

El monitoreo es un sistema continuo de observaciones, mediciones y evaluaciones, que tiene el propósito de conocer el impacto de las acciones efectuadas en los proyectos.

Su función es indagar y analizar el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos responden a la metodología WSP y a lo planificado en el documento de proyecto, con el fin de detectar oportunamente eventuales deficiencias, obstáculos y necesidades de ajuste en la metodología, en la planificación y en la ejecución.

El monitoreo se diferencia de una actividad de auditoría, ya que no se trata de control y fiscalización externos de los recursos ejecutados y disponibles, sino de una herramienta de evaluación permanente. El monitoreo toma como insumos la información cuantitativa y cualitativa generada por la interacción permanente del proyecto con su contexto y los elementos que lo condicionan.

El monitoreo es una herramienta necesaria para ser utilizada como insumo para la evaluación del proyecto, es una fuente de verificación del impacto de las medidas o acciones tomadas y su corrección o reorientación de ser necesario, así mismo constituye un insumo para la sistematización de la experiencia y para justificar la replicabilidad del enfoque.

Los objetivos del monitoreo se definen a continuación:

- Proporciona información permanente acerca del grado de ejecución de las actividades de cada proyecto, los recursos disponibles y el nivel de logro de los resultados esperados.
- Facilita a través de lineamientos claros, la tarea de modificar lo anteriormente planificado.

### **Evaluación**

En torno a la evaluación se han desarrollado numerosos presupuestos teóricos así como experiencias prácticas, en el ámbito de los procesos de diálogo, de construcción de la paz y de la resolución de conflictos; sin embargo los procesos de análisis están abiertos a seguir desarrollando y explorando formas cada vez más definidas y útiles en este campo. En tres grandes ámbitos podríamos agrupar las grandes interrogantes que han surgido en la experiencia WSP:

- ¿Cuáles son los principios teóricos?
- ¿Cuál sería el diseño metodológico?
- ¿Cómo se articularía con el Sistema de Lecciones Aprendidas?

En cuanto a los principios teóricos, es fundamental señalar que debe existir coherencia entre los principios generales del enfoque WSP y los procesos evaluativos de los proyectos en que su metodología se implementa. De acuerdo a ello, la evaluación tendría como guías orientadoras los siguientes principios:

### **1. Definir con claridad los propósitos de la evaluación, lo cual sería el punto de partida.**

El WSP es una experiencia sui géneris pues relaciona elementos de: Proyecto de intervención, proyecto político, proyecto de participación social, proyecto formativo y proyecto académico, de alguna manera. Esto hace que las variables a establecer y la estrategia de evaluación, tengan que ser a su vez un proceso más complejo y por lo cual deberán establecerse con mucha claridad, los objetivos de la evaluación, convirtiéndose esto en el punto de partida.

La definición de los objetivos que queremos evaluar, se convierte en la piedra angular del diseño evaluativo, en la medida en que delimita y determina tanto la metodología como la funcionalidad que irá a tener.

### **2. Mantener una relación coherente entre el carácter subjetivo y objetivo de la evaluación.**

La frecuente pretensión del manejo objetivo de la evaluación en distintos ámbitos de los procesos sociales, ha llevado a buscar distintas soluciones, desde enfoques teóricos distintos, por lo cual es importante definir con claridad cómo entendemos este dilema.

Cuando se hace referencia a la objetividad, la intención reside en lograr un balance del análisis de los procesos y los resultados que sea lo más cercano posible a la realidad que se trata de interpretar, esforzándose en minimizar aspectos que pudieren desviar inadecuadamente esa interpretación. Sin embargo, en eso consiste el dilema, cómo acercarse desde la visión del mundo de cada actor a un balance objetivo?, las respuestas han variado desde corrientes, enfoques y prácticas distintas. Básicamente existen dos corrientes que no necesariamente son excluyentes. Por una parte, se ha tendido a una posición más mecanicista basada en matrices e indicadores que privilegian aspectos cuantitativos, y otra en la que se hace énfasis en los aspectos cualitativos.

En general y particularmente los procesos de intervención como el enfoque WSP, en donde los aspectos de carácter subjetivo, sobre todo por la motivación en el cambio de actitudes y la creación de espacios de confianza son fundamentales, la evaluación debe ser cuidadosamente diseñada. De acuerdo a lo anterior, se trataría de lograr una visión integral de los procesos, donde sean posibles de articular tanto herramientas cuantitativas como cualitativas. Desde este punto de vista la estrategia de evaluación debe tener desarrollada una metodología que justifique el tratamiento de dichas herramientas así como la forma en que va a ser utilizada.

En este sentido, la tarea consiste en identificar primero los propósitos, y de acuerdo a ello las categorías y niveles que se van a evaluar. Identificado lo anterior, se diseñarían matrices de indicadores, que deberán ser flexibles y adaptables al proceso, considerando previamente las variables que puedan presentarse. La segunda tarea será la estrategia metodológica, es decir, el diseño de instrumentos apropiados para cada caso, tales como entrevistas, encuestas, análisis de informes, observación, es decir, utilizar recursos directos e indirectos.

La tercera tarea será el manejo de la sistematización, el análisis y la interpretación de los resultados. Esta es la parte más importante y en la que debe hacerse de manera colectiva, tanto desde los actores directamente involucrados, como desde los evaluadores externos. Es muy importante señalar que ninguna metodología de evaluación puede ser considerada como una receta a replicar indiscriminadamente, pues cada proyecto tiene una racionalidad propia de acuerdo a la cual debe construirse una visión integral y específica. Esto conlleva al compromiso de hacer un esfuerzo por lograr una posición incluyente, dinámica y flexible.

La subjetividad no debe ser vista como un elemento negativo a evitar, sino como un fenómeno inherente al quehacer social, por lo cual es importante identificar los componentes que nos permitan manejarla de acuerdo a nuestras necesidades, para que los propósitos de la evaluación cumplan su función.

### **3. Considerar la evaluación como un proceso de investigación de diferentes etapas: relación proceso -producto**

Ha sido una práctica constante en distintos ámbitos de intervención, considerar que la evaluación sólo debe ser una tarea a realizar al finalizar un proyecto, sin embargo el enfoque del WSP ha visualizado siempre y ha desarrollado con la experiencia la concepción de la evaluación como una tarea permanente que permita ir retroalimentando los proyectos en su momento. En este sentido, la evaluación se entendería como un proceso de investigación permanente, considerando básicamente tres etapas: una etapa inicial que funcionaría como un diagnóstico previo; una segunda que sería el seguimiento



permanente durante la evolución del proyecto a evaluar; una tercera y final, donde se sistematizarían el análisis del proceso y los resultados finales.

Si bien esto no se resuelve mecánicamente en el tiempo, ayuda a visualizar la concepción dinámica del proceso y con ello a intentar introducir la mayor cantidad de componentes posibles en una visión común y coherente. De esta forma la sistematización de la experiencia estaría en concordancia con la evaluación final, lo que enriquecería notoriamente la experiencia de lecciones aprendidas.

Lo anterior contribuiría a visualizar la relación proceso-producto como un todo articulado, que tiene una dinámica y una explicación a partir de la integración de sus diferentes componentes, a lo largo del tiempo.

Estos principios orientadores serían la base para la construcción y diseño de las herramientas a utilizar en el proceso de evaluación, que a su vez, se articularía con el monitoreo y el sistema general de lecciones aprendidas.

### **Articulación Interna y Externa**

La evaluación y el monitoreo siguiendo cada una su propia lógica, estarían articuladas permanentemente, de manera que el monitoreo provea de insumos a la evaluación sistemáticamente, y la evaluación a través del análisis integral del proceso tendría que desarrollar dos funciones: la elaboración de recomendaciones durante el proceso y la sistematización de las lecciones aprendidas para que el método se retroalimente constantemente.