

**Utilización de los medios de
comunicación para la trans-
formación de conflictos:
la experiencia del *Common Ground***

Sandra D. Melone, Georgios Terzis, Oysel Beleli

Utilización de los medios de comunicación para la trans-formación de conflictos: la experiencia del Common Ground

Sandra D. Melone, Georgios Terzis, Oysel Beleli

Sandra D. Melone es Directora Ejecutiva del European Centre for *Common Ground* (ECCG), una organización internacional no gubernamental con sede en Bruselas. Fundó el ECCG en 1996 y tiene diplomas de Historia Europea y Africana de la Universidad de Chicago, y de Alemán de la Universidad Ludwig Maximilian, en Munich. Antes de fundar el Centro Europeo, la Sra. Melone trabajó en el programa "Búsqueda de un terreno común" en Burundi (donde estableció el Centro de Paz de las Mujeres). Gracias a su amplia experiencia internacional en el campo de los derechos humanos y resolución de conflictos, ha impartido muchos seminarios de mediación, construcción de consenso, negociación y comunicación transcultural.

El Dr. Georgios Terzis es director del departamento de medios de comunicación del European Centre for *Common Ground* y profesor adjunto en el Colegio Vesalius, de la Universidad Libre de Bruselas. Durante diez años trabajó como periodista (principalmente como corresponsal extranjero), habiendo estudiado periodismo y comunicación de masas en Grecia, el Reino Unido, los Estados Unidos, Países Bajos y Bélgica.

Ozdel Beleli es el encargado de programa en el Programa para Africa Central y Austral, en el Search for *Common Ground*, Washington, DC. Tiene una licenciatura en Política Internacional de la Walsh School of Foreign Service, Georgetown University.

Berghof Handbook for Conflict Transformation; April 2002.
@ Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management

Dirección:
info@berghof-center.org
Berghof Reseach Centre for Constructive Conflict Management
Altensteinstr. 48a, D-14195 Berlín, Alemania. ISSN 1616-2544

Traducción de los partes principales del Artículo – ‘Utilización de los medios de comunicación para la trans-formación de conflictos: la experiencia del Common Ground’, publicado en el « Berghof Handbook for Conflict Transformation ».

Agradecemos la traducción a la Fundación Friedrich Naumann. La fundación ha traducido este texto en el año 2002 para incorporar el tema en sus cursos internacionales Prevención de conflictos y gestion de conflictos.

(...)

II. Temas clave para los medios de comunicación en regiones conflictivas

Antes de discutir en detalle la posible labor y efectos positivos de los medios en sociedades conflictivas, cabe aclarar algunos temas.

Las tensiones suelen intensificarse en situaciones donde existe poca información. Por consiguiente, una variada oferta de información con una amplia gama de hechos, perspectivas y opiniones sería de por sí una medida de desescalada.

Los medios no pueden ser neutrales de cara a la paz. Aunque los reporteros reaccionen firmemente contra esta aseveración en nombre de la primacía de su "objetividad profesional", lo cierto es que la forma en la cual informan sobre un conflicto puede tener un efecto muy fuerte sobre la percepción de la opinión pública y, por consiguiente, puede influir la evolución de los acontecimientos. Si bien rechazamos la idea del control y utilización de los medios para fines específicos, incluso la paz, sí debemos abandonar la idea de que los periodistas deben ser "neutrales". Mediante su mera presencia y sus reportajes desde el lugar del conflicto, los medios alteran el entorno de comunicación y se encuentran inevitablemente involucrados en el conflicto; no son neutrales. Además, existe un matiz muy fino entre descartar la objetividad propia y abordar los acontecimientos con una cierta actitud conciliadora. Es decir, si bien los medios de comunicación son, generalmente, empresas con fines de lucro, y aún sabiendo que el conflicto suele venderse mejor que la cooperación, los periodistas deben asegurar una información equilibrada con la intención de impedir una espiral de tensiones. Se puede avanzar por esta vía, por ejemplo, cubriendo las iniciativas de paz por lo menos con igual detenimiento que las intensificaciones del conflicto, o permitiendo que se respondan a declaraciones cargadas de odio, para que se vaya reduciendo el potencial negativo de la intervención de los medios en situaciones conflictivas.

Los medios dispuestos a promover la tolerancia y la diversidad de puntos de vista pueden ser tan informativos como entretenidos, y disponen de un gran potencial de audiencia (Botes 1996).

Tres aspectos de las estructuras de los medios locales deben ser impulsados cuando se desea reforzar los esfuerzos y las capacidades locales: i) la creación de una cultura mediática abierta que permita que distintas voces emerjan y sean escuchadas; ii) la promoción de la formación profesional y la educación de periodistas; y iii) el suministro de material técnico para los medios de comunicación locales.

Para que este tipo de proyecto surta efecto, y aún cuando las iniciativas las dirijan personas externas, es importante incluir a los grupos locales de periodistas, editores y técnicos desde el comienzo. Como Clemens nos lo recuerda "...las organizaciones externas no resuelven los problemas del prójimo, y si dicen hacerlo mienten" (Véase Clemens, en este Manual, p23).

III. El potencial y los recursos de los medios para la transformación de conflictos

McNair (1999, pp 21-22) sugiere que los medios de comunicación tienen cinco funciones en el "tipo ideal" de sociedad democrática. Primero, informar a la ciudadanía sobre lo que ocurre. Segundo, educar a los ciudadanos sobre el sentido y la importancia de los "hechos". Tercero, ofrecer una plataforma de discurso político público que incluya la posibilidad de expresar desacuerdos. Cuarto, hacer conocer las actuaciones del gobierno y de las instituciones políticas (es la labor de supervisión, "watchdog", del periodismo). Cinco, ofrecer canales de expresión para distintos enfoques políticos.

Los medios disponen, pues, de un gran potencial de creación de una base común y, por tanto, de fomento de las condiciones necesarias para la transformación de conflictos mediante actividades diversas. En primer lugar, pueden ejercer una función de información y educación, para lo cual deben garantizar el libre flujo de información exacta y constructiva, disipar malentendidos, identificar los intereses que subyacen a los asuntos en disputa, y ayudar en la construcción del consenso (Manoff, 1998). Todo lo cual requiere aportar información tanto sobre los derechos humanos como sobre los principios de la buena gobernanza, la democracia parlamentaria y las elecciones democráticas.

En segundo lugar, los medios pueden reforzar la confianza mutua y mediar entre las partes en conflicto, impulsando la comunicación, generando alternativas al conflicto violento, reflejando el deseo y la necesidad de paz de los ciudadanos de a pie, comunicando el proceso de negociaciones a los grupos interesados y brindando un foro de diálogo permanente (Siebert, 1998).

En tercer lugar, los medios pueden actuar como supervisores de los líderes, potenciando la responsabilización a largo plazo, haciendo un seguimiento de las violaciones de los derechos humanos y, más generalmente, aportando advertencias precoces sobre posibles intensificaciones del conflicto.

La idoneidad y eficacia de estas actividades varían no sólo según el tipo y la fase del conflicto, sino también según el papel desempeñado por los medios en la dinámica del conflicto. Tales factores deben ser identificados y analizados gracias a una evaluación previa al lanzamiento del proyecto (véase a continuación).

Dado que la clave de la transformación de conflictos es la transformación de mentalidades tanto sociales como individuales, la sociedad debe participar de arriba a abajo y de abajo a arriba. Los medios pueden convertirse en la pasarela hacia el mayor número posible de personas (Melone, 1997, p188).

Hay distintas maneras de apoyar a los medios locales para intentar alcanzar estos objetivos. Por el momento, *Common Ground* ha trabajado según los enfoques siguientes (se mencionan entre paréntesis los proyectos o países en cuestión):

- 1) Enfoques y servicios para periodistas y propietarios de medios:
 - facilitación del diálogo, construcción del consenso, entendimiento y colaboración transcultural (Angola, Burundi y el proyecto greco-turco);
 - seminarios para ayudar a distender el clima producido por una cobertura periodística incendiaria (Macedonia, Oriente Medio y Sri Lanka);

- Formación para periodistas y estudiantes locales en las habilidades de resolución de conflictos, utilizando distintos medios y materiales (proyecto greco-turco, Angola, Burundi, República Democrática del Congo, Sierra Leona y Liberia);
- proyectos conjuntos de medios de comunicación (proyecto greco-turco y proyecto en el Medio Oriente);
- facilitación de reuniones entre los propietarios de medios (proyecto greco-turco);
- programas radiales fomentando el diálogo y la cooperación entre periodistas y grupos hostiles (Ruanda y Liberia).

2) Producción de series televisivas:

- documentales sobre individuos influyentes en sus comunidades (Angola);
- series introduciendo una mirada muy cercana a las vidas y preocupaciones de la gente en distintas partes del país, prestando especial atención a los esfuerzos exitosos de reconstrucción económica, política y social (Bosnia);
- telenovelas para niños (Macedonia y Chipre);
- programas que indagan cómo gobiernos y pueblos logran resolver conflictos (series en todo el continente africano).

3) Programas radiales semanales con temas que van desde la política hasta la cultura y los asuntos femeninos, intentando construir consensos acerca de temas polémicos (Bosnia y Burundi).

4) Proyectos de reportajes periodísticos interétnicos sobre proyectos en el ámbito educativo, ambiental o de los medios; por ejemplo, producción de una serie de programas que cubre temas álgidos desde el punto de vista de todos los grupos étnicos del país (Macedonia).

5) Grabación de canciones por la paz recurriendo a músicos conocidos y de diversos horizontes políticos (Angola).

IV. Pasos necesarios en la programación de proyectos para medios de comunicación

No existe receta mágica alguna para ejecutar exitosamente un proyecto de medios de comunicación en aras de la transformación positiva de conflictos. Sin embargo, hay tres pasos fundamentales que todo proyecto debe incluir para garantizar su responsabilidad, eficacia y sostenibilidad: primero, una evaluación previa; segundo, una concepción clara; tercero, una evaluación final.

IV.1. El primer paso del proyecto: evaluación previa

El análisis contextual debe incluir no sólo el estudio del historial y la dinámica del conflicto en el país (o países), sino también un examen de la situación política global.

- ¿Qué tipo y fase de conflicto existe en el país en cuestión? ¿Es el momento apropiado para una intervención basada en los medios en pos de la transformación del conflicto?
- ¿Qué papel han desempeñado los medios en el conflicto hasta el momento?
- Las entidades políticas y de la sociedad civil ¿ven con buenos ojos la intervención de una ONG en el entorno mediático nacional?

¿Cuál es la opinión de la gente sobre los distintos bandos en conflicto?

La evaluación de los medios debe analizar las capacidades y necesidades. A la hora de concebir un proyecto para los medios, la preparación debe incluir una evaluación del panorama mediático nacional y de las capacidades existentes, y debe determinar si la participación de partes financiadas con dinero extranjero es capaz de subsanar puntos débiles y satisfacer necesidades.

- ¿Cuál es la situación de los medios nacionales y del entorno general de comunicación? (Esto incluye la evaluación de los controles estatales y de la propiedad de los medios, y la valoración de la existencia o no de una variedad de medios de noticias profesionales e imparciales).
- ¿Cuáles son los canales de comunicación disponibles? ¿De qué tasas de audiencia gozan los distintos tipos de medios y cuál es el nivel de acceso a medios distintos?
- ¿Cuáles fuentes de información gozan de la confianza de la población?
- ¿Cómo influyen las relaciones entre distintos tipos de medios de comunicación sobre la labor periodística en los países en cuestión? ¿Qué medios tienen mayor prestigio y pueden, por ende, determinar las prioridades de los otros?
- ¿Cuáles son los recursos logísticos, materiales y humanos disponibles en el país (o los países) en conflicto para poder lanzar una iniciativa por parte de los medios?
- ¿Cuál sería el método de producción y quién lo produciría?

Estas preguntas reciben respuestas muy diferentes según la naturaleza del conflicto y del entorno cultural en el terreno; por consiguiente, las estrategias apropiadas también varían mucho. A su vez, esto influye directamente tanto la concepción como la puesta en obra del proyecto.

Estudio de caso N°1: evaluación previa (programa radial en Burundi)

Análisis del contexto

Tras el genocidio en Ruanda era indispensable hacer algo para prevenir la espiral de la violencia en los países vecinos. Burundi, especialmente, estaba en peligro puesto que 200 mil personas ya habían resultado muertas incluso antes del genocidio en Ruanda. Durante la primera misión de evaluación en 1994, *Common Ground* comprobó que estaban surgiendo diversas iniciativas de construcción de la paz en Burundi. Pero todos estos grupos comunitarios emergían ateniéndose a las fronteras étnicas. No habían grupos con miembros Hutus y Tutsis que trabajasen juntos en pos del objetivo común. Por consiguiente, era necesario reforzar la capacidad de forjar lazos entre grupos étnicos y construir una especie de refugio seguro para individuos de distintos orígenes deseosos de trabajar mancomunadamente. Para iniciar este proceso, *Common Ground* fue invitado a Burundi por el Representante Especial del Secretario General de la ONU, el embajador Ahmedou Ould-Abdallah, encargado de facilitar el diálogo entre distintos grupos. A la luz de la experiencia negativa de Ruanda, donde la radio había desempeñado un papel incitador de la violencia, se estimaba que los medios de comunicación eran un elemento clave en los esfuerzos de acercamiento entre Hutus y Tutsis. Por otra parte, según los comentarios de los ciudadanos de a pie, los presentadores televisivos o radiales no estaban realmente en sintonía con la vida cotidiana de la gente (lo cual no era sorprendente puesto que la mayoría de esos "bustos parlantes" eran miembros del ejército Tutsi de la capital, mientras que el ochenta por ciento de la población de Burundi, y por consiguiente la gran mayoría de la audiencia, estaba constituido por campesinos Hutus en zonas rurales. Evaluación de los medios: capacidades y necesidades

Aun cuando en Burundi había existido una prensa relativamente libre, en 1994 las cosas eran diferentes. Los medios estaban muy centralizados y controlados por el gobierno, con pocas voces alternativas (y las que existían eran sumamente radicales y violentas). Por consiguiente, cualquier iniciativa novedosa tenía que pasar por los canales existentes, principalmente la radio nacional. *Common Ground*, pues, comenzó a construir coaliciones para establecer una situación "todos ganan": la radio nacional estaba efectivamente interesada en obtener buenos programas sin costes adicionales y de una fuente que tampoco iba a convertirse en su competidor. Tras esta evaluación previa, *Common Ground* no sólo contribuyó materiales para difusión radial sino que además construyó un estudio de producción radiofónica para complementar, pero sin reemplazar, a las estaciones de radio existentes. Como contrapartida, *Common Ground* obtuvo acceso a la radiodifusión y pudo ofrecer a audiencias muy amplias programas alternativos en distintos formatos y cuyo contenido había sido decidido conjuntamente mediante consultas entre *Common Ground* y la radio nacional.

IV.2. El segundo paso: concepción y ejecución del proyecto

La experiencia de *Common Ground* indicaba que existían tres tipos básicos de proyectos con los medios para impulsar la transformación de conflictos: proyectos con periodistas, proyectos sobre los contenidos, y proyectos de cambio del contexto político.

IV.2.1. Proyectos con periodistas

Para contrarrestar el potencial de los medios para producir efectos negativos y para intensificar las tensiones, resulta indispensable que los periodistas (y por tanto sus audiencias) conozcan mejor las posturas del "otro bando". Los medios interesados en la transformación de conflictos deben discutir estos temas públicamente e informar, en su momento, sobre las situaciones subyacentes, los hechos y fenómenos que caracterizan y explican las realidades políticas y sociales del "otro". Y deben tener un enfoque profundo y analítico a la hora de informar sobre el conflicto. Los periodistas deben evitar representar las posturas y acciones de determinados individuos como si fueran las de un grupo étnico en su totalidad. Por el contrario, cabe situar dichos individuos dentro del contexto étnico general, y dejar claro que representan solamente los intereses de tal o cual subgrupo. Al mismo tiempo, los periodistas deben presentar una amplia gama de conceptos, marcos, perspectivas e interpretaciones alternativas. Los tipos de proyecto más apropiados para estos fines son, por ejemplo, los seminarios conjuntos con periodistas de ambos bandos, períodos de práctica en los medios de los "otros", comunicación frecuente mediante Internet, creación de redes de periodistas trans-étnicas, impulso de un periodismo más profesional y ajeno a fines propagandísticos (Terzis y Ozgunes, 2000).

Estudio de caso N°2: dos proyectos con periodistas

Formación de periodistas en Grecia y Turquía. Cuando se desea definir el tipo más apropiado de formación periodística, se deben tomar en cuenta la realidad concreta de los medios en el país en cuestión, incluyendo sus sistemas educativos y de capacitación profesional, los niveles de equipo técnico y la mentalidad de los periodistas. En el caso de periodistas griegos y turcos, quienes ya disponen de buenos recursos tecnológicos y financieros, el principal objetivo era establecer puentes y acercar a los miembros de ambos grupos. Por consiguiente, *Common Ground* organizó sesiones de formación con

estudiantes y periodistas de estos países. Estos talleres, dirigidos en inglés por periodistas profesionales y académicos, realizaban un análisis del conflicto y presentaban la teoría de resolución de conflictos. Los seminarios se celebraban tanto en Grecia como en Turquía, lo cual permitía a los participantes conocer de primera mano la realidad del otro, rompiendo así los esquemas sobre un "enemigo deshumanizado".

Informes conjuntos en Macedonia

En 1993, fecha en la que *Common Ground* comenzó a trabajar en Macedonia, la prensa y sus lectores se dividían estrictamente según los lindes étnicos, una especie de ghetto etnolingüístico: por ejemplo, la prensa albanesa era leída exclusivamente por los albaneses, la prensa macedonia por macedonios. Para cambiar la situación, *Common Ground* organizó un grupo de macedonios, albaneses, turcos y gitanos cuya misión era estudiar la realidad y rendir informe sobre temas "apolíticos" como la atención médica o el sistema educativo. La clave era contar con el apoyo de todos los periódicos y garantizar que cada artículo (redactado conjuntamente) fuese publicado textualmente en los distintos diarios. Desde el inicio de este proceso, más de noventa artículos han sido publicados, y la mayoría de los periodistas de origen macedonio, albanés, turco o gitano han participado en el programa.

IV.2.2. Proyectos sobre los contenidos de los medios

Para romper la dinámica cíclica de los conflictos se requieren proyectos que impulsen un cambio en los contenidos de los medios. En aras de un impacto a largo plazo, estos proyectos deben atenerse a dos principios generales.

En primer lugar, los medios deben ofrecer un análisis equilibrado del historial del conflicto, incluyendo las perspectivas de ambas partes y tal vez contribuyendo al reconocimiento de las injusticias y perjuicios históricos asociados. Tras conflictos violentos, la reconciliación depende mucho de un proceso transaccional de contrición y perdón entre los "enemigos históricos". Tal proceso es fundamental para el paulatino establecimiento de una nueva relación basada en la aceptación mutua y en una razonable confianza. La posibilidad de los medios de englobar e influir grandes números de personas les brinda la oportunidad de convertirse en protagonistas centrales del proceso de reconciliación (Montville, 1991).

En segundo lugar, los contenidos de los medios deben promover modalidades no étnicas de identidad. Y una vez que los grupos antagónicos hayan sabido curar las heridas de sus diferencias históricas, los medios deben ayudarles a construir identidades trans-étnicas. Tales identidades contribuyen a encontrar un terreno común y a afianzar vínculos basados en intereses compartidos. Los contenidos de los medios que exhiban diferentes aspectos de las sociedades en conflicto, por ejemplo, las aspiraciones y logros de las mujeres, los problemas ambientales comunes, las posibilidades de negocios, la ayuda a los damnificados de un desastre, etcétera, pueden aportar una contribución significativa a la creación y fortalecimiento de identidades transétnicas alternativas así como al florecimiento de conceptos no étnicos de ciudadanía (Sofos, 1997, p269).

Los proyectos centrados en los contenidos de los medios pueden lanzar o fomentar intercambios regulares de artículos entre periódicos de distintos grupos étnicos. O alentar informes y estudios sobre cómo la cooperación trans-étnica redundaría en beneficios para todas las partes. Y también deben establecer nuevos foros, dentro de los mismos medios, para impulsar discusiones progresistas centradas en la resolución de problemas, por ejemplo, mediante una cobertura más amplia y apropiada de las propuestas de paz.

Estudio de caso N°3: Proyectos sobre los contenidos de los medios

Documentales en Grecia y Turquía

A la luz de una discusión previa al lanzamiento del proyecto, en la que participaron periodistas griegos y turcos miembros del consejo consultivo ante *Common Ground*, se desglosaron seis conjuntos de temas relativos a los contenidos: las similitudes y diferencias en el pasado, presente y futuro. En cuanto a las diferencias se refiere, esto puede concretarse en un documental radial o televisivo que, rememorando las heridas del pasado, ofrezca la oportunidad de duelo compartido. En cuanto a similitudes, los medios pueden promover identidades alternativas a las de corte étnico (ya sean turcas o griegas). Por ejemplo, el impulso de identidades profesionales trans-étnicas en el campo de los negocios, tales como los miembros de empresas constructoras, pesqueras o de encaje. En los documentales producidos por *Common Ground* sobre estos grupos profesionales en Grecia y Turquía, se recalcan no sólo los intereses compartidos sino también costumbres comunes, códigos vestimentarios y culturales similares que definen a estos grupos como identidades alternativas e ilustra la posibilidad de coexistencia e incluso de cooperación. Además de dichas identidades profesionales, *Common Ground* aborda el tema de las identidades de género (por ejemplo, problemas y costumbres similares en ambos países), de la identidad cultural (por ejemplo, la historia musical desde la antigüedad -demostrando las influencias mutuas y externas comunes- hasta el rock contemporáneo), de los asuntos medioambientales (por ejemplo, la contaminación del mar Egeo que afecta a ambos países).

IV.2.3. Enfoque multi-nivel y holístico

Los esfuerzos para concretar el potencial de los medios deben formar parte de una más amplia acción concertada entre los diferentes protagonistas para cambiar el marco de cultura política en el cual dichos medios operan. Se trata de rechazar los estereotipos étnicos mutuos, la marginación y acaparación del poder según orientaciones étnicas, y de fomentar una cultura de diálogo abierto, de respeto mutuo entre estilos de vida diferentes y de reparto controlado del poder. Los enfoques circunscritos exclusivamente a los medios como tales suelen soslayar aquellos factores "estructurales" que ocasionan conflictos. Los esfuerzos para transformar mentalidades individuales y sociales deben abarcar a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas (incluyendo a los propietarios de los medios), líderes de la opinión pública, académicos y los grupos marginados de la sociedad. Sólo gracias a este enfoque multiniveles y holístico se podrá concretar el potencial de los medios para contribuir en la transformación de conflictos, puesto que los actores enumerados anteriormente constituyen el entorno en el cual los medios formulan y difunden los contenidos específicos de sus programas y actividades (Terzis y Ozgunes, 2000).

Common Ground ha preparado distintos métodos operativos, tales como la mediación y la facilitación, o canales menos tradicionales como producciones televisivas, radionovelas y organización comunitaria. Y el efecto aumenta cuando se ponen en obra simultáneamente distintos instrumentos. Por tanto, *Common Ground* realiza iniciativas amplias y variadas combinando programas de televisión, radionovelas y radioteatro, videos musicales, formación periodística y equipos trans-étnicos de reporteros. En Macedonia, Oriente Medio y Sri Lanka, *Common Ground* ha co-patrocinado seminarios para periodistas con el fin de apaciguar reportajes demasiado incendiarios. Por otra parte, la serie producida por equipos periodísticos trans-étnicos en Macedonia (véase el cuadro B) también sirve como herramienta de formación para profesionales de ambas

partes y promueve el tipo de cambio deseado en la cultura política. En Oriente Medio, *Common Ground* publica un boletín informativo trimestral para periodistas sobre la cooperación regional; también ha publicado un libro realmente único sobre el control de armamentos redactado por autores árabes, iraníes, israelíes y turcos. Además, sobre el tema de la no violencia, del impacto ambiental del conflicto israeli-palestino, etcétera, se han publicado artículos co-redactados por los tradicionales enemigos (palestinos e israelíes). En Oriente Medio, igualmente, *Common Ground* patrocina talleres para analizar los estereotipos y promover una educación más imparcial y el entendimiento entre culturas diferentes.

No obstante, la mayoría de las actividades con los medios se efectuaban en combinación con otros esfuerzos de construcción de la paz tales como foros y mesas redondas, proyectos de acción común –es decir, llevar a grupos y personas que normalmente se consideran como enemigos a cooperar en torno a problemas compartidos-, mediación proactiva entre las partes en conflicto, cooperación trans-étnica en el ámbito profesional –por ejemplo, editores, activistas de derechos humanos, directores de cine, científicos- y organización comunitaria, sobre todo para potenciar el papel de las mujeres en las actuaciones de establecimiento de la paz.

Estudio de caso N°4: enfoque multiniveles y holístico

Medidas de confianza mutua en Burundi

Desde hace varios años la Organización de Unidad Africana (OUA), más recientemente bajo el impulso de Nelson Mandela, ha estado fomentando un proceso de paz en Burundi que reúne cada dos meses a los líderes de todas las facciones del país. Sin embargo, no había mucha comunicación constructiva entre cada reunión oficial. *Common Ground*, en aras de un proceso de confianza mutua mas personalizado y cotidiano, ha estado trabajando durante los últimos cinco años con Jan van Eck, antiguo miembro blanco del ANC en el parlamento sudafricano. Para lograr un viraje político gradual en Burundi, él comienza escuchando y conociendo realmente a las personas de los distintos bandos, antes de involucrarse en el proceso de paz oficial y actuar como intermediario para impulsar un acercamiento entre las partes. Este tipo de enfoque se imbrica con el trabajo de *Common Ground* con los medios: por ejemplo, Jan van Eck convenció a ciertos representantes de los diferentes grupos para que participasen en un programa de radio, una mesa redonda con tres o cuatro políticos.

IV.3. El tercer paso: evaluación y valoración después del proyecto

El último paso del programa de desarrollo es la evaluación posproyecto, para que las organizaciones puedan decidir si sus programas fomentan o no la paz. La evaluación del impacto de programas sobre la paz y el conflicto ha sido tema de acalorados debates (véase PCIA, en este manual). De manera mucho más limitada, la evaluación de proyectos puede ser tan simple como atender los comentarios de los oyentes (por ejemplo, solicitar opiniones de radioescuchas desde una unidad móvil en un lugar céntrico, o documentar las llamadas informales tras la difusión de un programa). En Macedonia, se midió el efecto de la telenovela para niños producida por *Common Ground* recurriendo a una encuesta con chicos que la habían visto o con otros que no. Cuando se les preguntaba si estarían dispuestos a invitar a un niño de un grupo étnico distinto, el porcentaje de respuestas afirmativas aumentó del 25% al 75% entre quienes había visionado el programa.

Sin embargo, para ir más allá de las medidas de satisfacción de la audiencia, las evaluaciones posproyecto también deben incluir entrevistas estructuradas y discusiones con miembros del grupo-objetivo, así como encuestas u otras formas avanzadas de recogida de datos. La clave está en identificar maneras de medir el logro de los objetivos, y efectuar dichas medidas. La utilización de una metodología evaluativa completa no sólo contribuye a una programación más idónea, sino que también fomenta un enfoque auto-crítico y crea un sistema de documentación que facilita el aprendizaje a largo plazo.

La información obtenida mediante la evaluación del programa tiene múltiples usos. Para este tipo de proyecto, el objetivo a corto plazo de la evaluación es ofrecer información sobre la consecución de los cometidos de los programas o actividades en cuestión. Lo cual luego se refleja en las decisiones sobre futuros programas. A su vez, esto impulsa la continuidad de los programas y el progreso hacia los objetivos organizativos a largo plazo. Una evaluación crítica, por ejemplo, podría revelar la necesidad de reformular los objetivos del programa, de cambiar de formato, de apuntar a una audiencia distinta o incluso de abandonar completamente el programa.

Por otra parte, el proceso de evaluación brinda la oportunidad de comprobar si existen estrategias de resolución de conflictos que orienten la programación y el trabajo de los proyectos: por ejemplo, los productores pueden preguntarse cómo sus programas reducen el estrés de sus audiencias, o si impulsan estrategias de cooperación, o si aplican los principios de tolerancia y antidiscriminación (DFID, 2000).

Estudio de Caso N°5: valoración y evaluación posproyecto

Programación radial en Burundi

Al evaluar su producción radial en Burundi, *Common Ground* reconoció que sus emisiones no estaba alcanzando a un público clave: los jóvenes. Y justamente los jóvenes, sobre todo los adolescentes varones, son un factor fundamental para el porvenir del país y se incurre el riesgo de que escojan la opción violenta. Muchos jóvenes han demostrado un alto nivel de violencia en Burundi, incluso porque buscan desesperadamente formas de esparcimiento. *Common Ground* decidió, por consiguiente, concebir sus programas de otra forma para incluir música y otros contenidos (por ejemplo, entrevistas) dirigidos especialmente a los jóvenes. Actualmente, *Common Ground* dispone de una enorme audiencia en este grupo juvenil, especialmente en los campos, donde el promedio de edad es particularmente bajo. En la tarea de mejorar las producciones radiales con los jóvenes como audiencia objetivo, *Common Ground* coopera activamente con UNICEF.

Trabajo con los medios inapropiados en Bosnia

En 1996, *Common Ground* lanzó un programa radial de entrevistas telefónicas sobre asuntos sociales, "Radio Resoluciones", que pretendía encontrar elementos comunes e identificar maneras de resolver los problemas planteados por los radioescuchas. Tras tres años de difusión se realizó una evaluación que demostró que la radio no era el medio más apropiado para obtener tales objetivos, puesto que el pueblo bosnio tenía amplio acceso a, y prefería, la televisión.

V. Retos e interrogantes pendientes

La experiencia de *Common Ground* permite identificar cinco factores de proyectos que pueden conducir al fracaso:

1. **Financiación:** si los habitantes locales consideran que la fuente de financiación procede de un país que no es neutral, se pueden convertir en un problema. Por otra parte, ciertas condiciones para la financiación, sobre todo en lo tocante a plazos, también pueden obstaculizar seriamente el trabajo sobre el terreno.
2. **Medios:** sin una detallada evaluación previa del proyecto, los organizadores pueden escoger un medio de comunicación inapropiado y, de tal forma, sea carecer de impacto o alcanzar únicamente una sección limitada de la audiencia potencial (por ejemplo, programas televisivos en Africa, donde la población suele no tener siquiera acceso a la electricidad).
3. **Contenido:** el principal peligro es producir otras formas de propaganda, sobre todo mediante informaciones y consejos condescendientes.
4. **Oportunidad:** en el marco de la dinámica y desarrollo de un conflicto concreto, existen ciertos momentos cuando una intervención no es propicia u oportuna, o incluso puede resultar contraproducente (por ejemplo, malograr negociaciones secretas).
5. **Valor añadido:** en muchas zonas conflictivas, el gran número de ONGs sobre el terreno puede sobrecargar excesivamente las actividades desplegadas. Por tanto, toda decisión de intervención debe responder a la pregunta: ¿Qué valor añadido tiene este proyecto concreto en este lugar concreto?

Tal vez la pregunta más difícil sea esta última, sobre el valor añadido. Un ejemplo ilustrativo es la experiencia de *Common Ground* y su programación radial en Bosnia (Caso N°6)

Estudio de caso N°6: evaluación del valor añadido

Programación radial en Bosnia

El profesionalismo de los distintos asociados del proyecto "Radio resoluciones" fue en aumento, y la situación general de Bosnia iba mejorando con lo cual los habitantes locales estaban en condiciones de discutir con personas de la parte opuesta. Pero existían muchos otros proyectos con los medios de comunicación en Bosnia (lo cual dificultaba el acceso a nuevas fuentes de financiación) y finalmente se reconoció que la radio no era el medio más apropiado. Tales circunstancias plantearon la interrogantes sobre que valor añadido podía realmente aportar *Common Ground* en Bosnia. Tras reflexión, se decidió abandonar el proyecto completamente. (Un motivo suplementario de la decisión fue que las relaciones entre los miembros extranjeros de *Common Ground* sobre el terreno y el equipo local bosnio se tornaron bastante tirantes).

Otro asunto clave que debe dar pié a reflexión a todos los "foráneos" que lanzan proyectos con medios de comunicación en zonas conflictivas es el siguiente. Deben conocer en qué tipo de circunstancias es legítima su intervención en el panorama de los medios locales del país o de la región. Para responder a esta interrogante se deben sopesar constantemente varios temas durante las fases de concepción, puesta en obra y

evaluación del impacto de cada proyecto. En resumidas cuentas, los proponentes del proyecto, los asociados y quienes concretamente lo aplican deben cerciorarse de,

- que el proyecto no impone su propio sistema de valores;
- que el proyecto no empeora la situación (por ejemplo, durante las negociaciones);
- que existen recursos adecuados y que los límites de la intervención son claros;
- que sea posible encontrar socios locales idóneos;
- que se garantice la apropiación y la sostenibilidad local de los programas sin recurrir a canales de subsistencia artificiales; y
- que sean claras las condiciones de terminación del proyecto (para que apuntalar la valentía de retirarse llegado el momento).

Estos retos sólo pueden arrostrarse en estrecha conexión y colaboración con los protagonistas locales, quienes deben constituir la brújula que guía nuestras actividades. Únicamente si nos orientamos por sus necesidades podrá nuestro esfuerzo surtir un efecto positivo en la transformación del conflicto.